

Philippe HENRY
Chercheur en socio-économie de la culture
Maître de conférences HDR,
retraité de l' Université Paris 8 - Saint-Denis

Un modèle de compréhension des théâtres de ville

Rapport de recherche 1998 - 1999

sur le thème

**Projet artistique / projet d'entreprise :
quelles articulations dans les organisations théâtrales d'aujourd'hui ?**

Réédition en accès libre : Février 2019
Édition initiale : Novembre 1999

Avertissement général

Ce document fait partie d'un projet de mise en accès libre, au cours de l'année 2019, d'un ensemble d'articles et de rapports issues de recherches réalisées entre 1997 et 2006. Ces études ont porté sur des composantes peu explorées et pourtant essentielles pour le spectacle vivant en France, telles que les compagnies théâtrales professionnelles de faible ou moyenne notoriété, les théâtres de ville de taille moyenne ou situées en périphérie de villes-centre, les friches culturelles, les pratiques artistiques partagées...

Ce projet répond à l'objectif de mettre à disposition de chercheurs et professionnels intéressés la synthèse de ces recherches et le contenu détaillé de certaines d'entre elles. Il permet, entre autres, de s'interroger sur des questions déjà fortement prégnantes et non résolues en fin du siècle dernier, ainsi que sur leur permanence ou leur déclinaison particulière une ou deux décennies ans plus tard.

La plupart des articles de synthèse ont déjà fait l'objet d'une première publication, entre 2000 et 2006, notamment dans la revue *Théâtre / Public*.

Ce rapport présente les différents éléments descriptifs et interprétatifs d'une année de recherche centrée sur les "théâtres de ville", après celle consacrée aux "compagnies indépendantes", dans le cadre d'un projet portant sur le fonctionnement des organisations théâtrales dans notre pays, et plus particulièrement sur le rapport entre leur projet artistique et la réalisation entrepreneuriale qui s'y trouve associée.

Le document comprend deux parties.

La première est constituée par un **rapport général d'étape**. Après avoir rapidement rappelé les objectifs d'ensemble de la recherche pluri-annuelle et les résultats déjà obtenus lors de la première année, elle s'attache surtout à synthétiser et clôturer cette nouvelle saison d'étude.

La seconde rassemble les **trois monographies** réalisées en 1998 - 1999. En accord avec les directions des établissements, c'est le détail même des observations et analyses qui est repris ici. Une **remarque de principe au lecteur** s'impose néanmoins. La centration sur une seule année de référence (1997 ou 1998, selon les cas) comme la simple déontologie interdiront de porter un **jugement de valeur** sur telle ou telle situation locale décrite, d'autant plus que celles-ci peuvent assez sensiblement se transformer avec le temps. Le fait que les données qu'on lira ont plus d'un an et même, pour la plupart, deux ans ou plus a en tout cas paru un "délai de réserve" suffisant aux responsables des organisations.

Le lecteur dispose ainsi des principales pièces concernant cette recherche, un premier document conçu sur le même principe ayant rendu compte de la saison d'étude précédente (*Un modèle de compréhension des compagnies théâtrales professionnelles*, rapport de recherche, juillet 1998, réédition, février 2019, 160 p.).

La présente édition, sous format électronique et en accès libre, reprend sans modification structurelle le texte de 1999, les ajustements portant surtout sur des points de forme.



Ce document est mis à disposition publique selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Table des matières

<u>Avertissement général</u>	<u>2</u>
<u>Table des matières</u>	<u>3</u>
<u>1ère partie</u>	
<u>Rapport général d'étape</u>	<u>9</u>
<u>1 - Présentation et état actuel du projet</u>	<u>10</u>
<u>11 - Objectifs généraux de la recherche</u>	<u>10</u>
<u>12 - Une première saison de recherche centrée sur les compagnies</u>	<u>11</u>
<u>121 - Des résultats à confirmer, mais qui fournissent déjà</u> <u>des points de repère et un outil d'analyse comparative</u>	<u>11</u>
<u>122 - Un protocole qui part des traces écrites disponibles dans les organisations</u>	<u>13</u>
<u>13 - Orientation de principe et modalités concrètes</u> <u>de la seconde saison de recherche</u>	<u>14</u>
<u>131 - Eléments pour une relance de la recherche</u>	<u>14</u>
<u>132 - Les options finalement retenues</u>	<u>15</u>
<u>14 - Une position méthodologique de principe</u>	<u>17</u>
<u>2 - Un modèle de compréhension construit</u> <u>à partir des théâtres de ville étudiés</u>	<u>20</u>
<u>21 - Des structures de médiation à la croisée de plusieurs mondes</u>	<u>21</u>
<u>211 - Des populations locales a priori hétérogènes</u>	<u>22</u>
<u>211.1 - Une diversité socio-géographique et culturelle</u>	<u>22</u>
<u>211.2 - Univers artistiques et publics contemporains</u>	<u>24</u>
<u>212 - Importance et limites des partenariats locaux</u>	<u>25</u>
<u>212.1 - L'action culturelle, en particulier au profit des enfants d'âge scolaire</u>	<u>25</u>
<u>212.2 - Des difficultés à ne pas masquer avec certains partenaires institutionnels locaux</u>	<u>27</u>
<u>213 - La position clé du commanditaire municipal</u>	<u>28</u>
<u>213.1 - L'engagement essentiel des Municipalités</u>	<u>28</u>
<u>213.2 - L'enjeu des partenaires publics extramunicipaux</u>	<u>30</u>
<u>22 - Derrière la singularité des situations,</u> <u>un faisceau de réponses de principe assez stable</u>	<u>31</u>
<u>221 - Des combinatoires sur une base fonctionnelle récurrente</u>	<u>32</u>
<u>221.1 - Des choix concrets assez constants en faveur de la démocratisation des arts</u>	<u>32</u>
<u>221.2 - Des choix différenciés mais convergents en faveur de la création</u>	<u>34</u>
<u>221.3 - Compagnonnages artistiques et réseaux externes de partenaires</u>	<u>35</u>
<u>221.4 - Des options pragmatiques, pour des projets artistiques nécessairement relatifs</u>	<u>36</u>
<u>222 - Un discours commun sur la fonction sociale actuelle des arts</u>	<u>37</u>
<u>222.1 - Un relatif effacement de la question de l'expérience esthétique</u>	<u>37</u>
<u>222.2 - Le primat d'un discours humaniste et personnaliste</u>	<u>38</u>
<u>223 - Un ensemble de singularités du travail artistique à refonder</u>	<u>39</u>
<u>223.1 - Des dimensions essentielles peu explicitées</u>	<u>39</u>
<u>223.2 - Des singularités artistiques à reconsidérer</u>	<u>40</u>

<u>23 - Vers un management aux modalités spécifiques, bien qu'encore très empiriques.....</u>	<u>41</u>
231 - Des structures autonomes et dépendantes, en environnement incertain.....	43
231.1 - La question du cadre juridique adéquat.....	43
231.2 - Cadre juridique et pluralité d'enjeux à réguler.....	44
231.3 - Double incertitude de l'art et flexibilité organisationnelle à préserver.....	46
231.4 - Contradictions fondatrices et organisation.....	46
232 - Logique de binôme et dynamique de direction.....	47
232.1 - Une variété potentielle de dipôles.....	47
232.2 - Fonction et nature générales de la fonction binomiale.....	48
232.3 - Organisation adhocratique et dissymétries croisées.....	49
233 - Une double nécessité de permanence et de flexibilité du personnel.....	50
233.1 - Equipe permanente et diversité statutaire.....	50
233.2 - Plusieurs niveaux de flexibilité interne.....	51
233.3 - Une forte externalisation de la flexibilité.....	52
233.4 - Artistes permanents ou associés.....	52
233.5 - Des modalités concourantes d'organisation interne.....	53
234 - Une tendance à l'amélioration des outils de gestion.....	54
234.1 - Des postes au moins formellement différenciés.....	54
234.2 - Informatique et organisation.....	54
234.3 - La possibilité de suivis budgétaires et sociaux affinés.....	55
234.4 - Contrôle de gestion et formation continue des personnels.....	55
235 - La question des moyens consacrés aux différentes formes de l'activité.....	57
235.1 - L'importance des frais fixes de structure.....	57
235.2 - Projet artistique et marges financières souvent réduites.....	58
235.3 - Une faiblesse récurrente des fonds propres.....	59
<u>3 - Reprise générale du modèle de référence et conclusion provisoire.....</u>	<u>61</u>
<u>31 - Une médiation délicate pour une pluralité de mondes distincts.....</u>	<u>61</u>
311 - Des populations potentiellement diverses dans leurs rapports à l'art.....	61
312 - Une centration encore très forte de l'action culturelle sur les publics d'âge scolaire.....	62
313 - Des établissements d'abord portés, politiquement et financièrement, par des Municipalités.....	63
<u>32 - Une stabilité remarquable de l'éventail des options choisies.....</u>	<u>65</u>
321 - Des choix fonctionnels différenciés, mais foncièrement convergents.....	65
322 - Un discours commun de référence, qui reste elliptique sur la question de l'expérience esthétique.....	67
323 - Un double chantier, pas si simple à réouvrir.....	68
<u>33 - Des éléments concourants pour un mode spécifique de management.....</u>	<u>69</u>
331 - Pluralité des enjeux et unité du cadre juridique.....	70
332 - Des directions à forme binomiale variable.....	71
333 - Une organisation flexible du personnel, pour un noyau significatif de permanents.....	72
334 - Des outils de gestion technique en voie d'amélioration.....	74
335 - Contraintes fortes et marges limitées de la structure financière.....	76

<u>34 - Des résultats déjà tangibles à encore tester et développer</u>	77
<u>Un premier corpus d'études de cas approfondies</u>	77
<u>Deux directions pour la suite de la recherche</u>	78

2ème partie **Présentations descriptives** **des études de cas**..... **79**

Avertissement de la seconde partie..... **80**

CENTRE CULTUREL ARAGON..... **81**

1 - L'équipement territorial..... **82**

<u>11 - L'équipement disponible</u>	82
<u>111 - Une partie seulement d'un équipement pluriel, dédiée aux arts de la scène</u>	82
<u>112 - Une Salle de spectacles bien équipée, que complète la disponibilité partielle d'un Studio de danse</u>	83
<u>12 - L'environnement communal</u>	83
<u>121 - Un territoire communal contrasté</u>	83
<u>122 - Une population ayant ses propres particularités sociologiques</u>	84
<u>13 - Le commanditaire municipal</u>	85
<u>131 - Mission particulière d'intérêt général, ou délégation plus large de service public</u>	85
<u>132 - D'autres organisations locales à vocation culturelle</u>	86

2 - La structure d'exploitation..... **86**

<u>21 - Le projet général</u>	86
<u>211 - Un bouquet de missions initiales</u>	86
<u>212 - Des inflexions sensibles avec le temps</u>	87
<u>213 - Les perspectives d'action après dix ans d'existence</u>	88
<u>214 - Vers des interrogations structurelles sous-jacentes</u>	89
<u>22 - Le cadre juridique et les responsables légaux</u>	91
<u>221 - Une association type loi de 1901 pour une responsabilité d'administration municipale</u>	91
<u>222 - Politique culturelle et équipements publics locaux : gestion directe ou délégation de service public ?</u>	92
<u>23 - Les personnels permanents et occasionnels</u>	94
<u>231 - Une équipe permanente resserrée</u>	94
<u>232 - Des fonctions permanentes formellement précisées, pour des recouvrements partiels de compétences</u>	96
<u>233 - Des vacataires associés de droit privé, surtout pour l'accompagnement ou la réalisation d'activités</u>	98
<u>234 - Une faible autonomie interne de la gestion du personnel</u>	99

3 - L'activité..... **100**

<u>31 - Une pluralité de types d'activité</u>	100
<u>32 - Bilan de la diffusion des spectacles et de l'accueil des organisations associatives et culturelles</u>	101
<u>321 - Saison 1996 - 1997</u>	101
<u>322 - Saison 1997 - 1998</u>	102
<u>323 - Bilan quantitatif pour l'année civile de référence 1997</u>	103
<u>324 - Politique tarifaire pour les spectacles du CCA et autres éléments concernant les publics</u>	107
<u>325 - Autres éléments concernant les aides à la création hors résidence</u>	108

33 - Bilan des résidences chorégraphiques.....	109
331 - Principes et objectifs des résidences chorégraphiques au CCA.....	109
332 - Les aides nationales ou territoriales possibles.....	110
333 - La résidence de Mark Tompkins.....	112
334 - La résidence de David Kern.....	114
335 - Le contexte tremblaysien de la pratique amateur en danse.....	115
34 - Bilan de la formation des publics.....	116
341 - Saison 1996 - 1997.....	116
342 - Saison 1997 - 1998.....	118
343 - Eléments concernant les ateliers théâtre.....	119
344 - Autres éléments concernant l'action culturelle ou plus généralement la formation.....	120
4 - La dynamique financière 1997.....	121
41 - Le budget propre et le coût général de la structure.....	121
411 - Le budget de l'Association - Salle de spectacles.....	121
412 - Le coût général de la structure.....	123
42 - Autres questions ayant une incidence financière.....	124
5 - Liste des documents analysés.....	126
<u>THEÂTRE PAUL ELUARD.....</u>	129
1 - L'équipement territorial.....	130
11 - L'équipement disponible.....	130
111 - Un équipement à double fonction artistique.....	130
112 - Des projets de mise à disposition complémentaire.....	132
12 - Le commanditaire municipal.....	132
121 - Une mission générale de service public, déléguée à une association.....	132
122 - D'autres lieux et organismes municipaux à vocation culturelle.....	133
123 - Des synergies avec des organismes d'autres communes proches.....	134
2 - La structure d'exploitation.....	135
21 - Le projet artistique général.....	135
211 - Un cadre général donné dans les statuts.....	135
212 - Les priorités du nouveau directeur.....	135
213 - Eléments complémentaires de mise en perspective.....	138
214 - La politique désormais mise en œuvre.....	141
215 - Les perspectives liées à un dédoublement de l'équipement.....	143
216 - Un projet confirmé pour l'horizon 2000.....	145
22 - Le cadre juridique et les responsables légaux.....	147
221 - Une association type loi de 1901, pour une mission déléguée de service public.....	147
222 - Une double convention entre l'association et la ville.....	149
23 - La structure des personnels.....	151
231 - Une équipe permanente à temps plein, étouffée par quelques emplois à temps partiel.....	151
232 - Une architecture précisée des postes et fonctions à durée indéterminée.....	153
233 - Des vacataires de droit privé, d'abord pour des tâches techniques liées aux spectacles.....	157
234 - Une autonomie interne finalement partielle de la gestion du personnel.....	158
3 - L'activité.....	160
31 - Les différents types d'activité.....	160

32 - Bilan de la diffusion des spectacles et activités associées.....	161
321 - Saison 1996 - 1997.....	161
322 - Saison 1997 – 1998.....	163
323 - Bilan quantitatif pour l'année civile de référence 1997.....	164
324 - Précisions complémentaires et remarques générales.....	165
325 - Politique tarifaire pour les spectacles.....	167
326 - Autres éléments concernant les publics.....	168
327 - Autres éléments concernant les aides à la création et les résidences.....	169
328 - Le contexte départemental.....	173
33 - Bilan de l'action culturelle.....	174
4 - La dynamique financière 1997.....	176
41 - Le budget propre et le coût général de la structure.....	176
411 - Le budget de l'Association.....	176
412 - Le coût général de la structure.....	177
413 - Autres éléments ayant une incidence financière.....	178
42 - Coûts généraux et modes de financement par domaine stratégique d'activité.....	179
5 - Liste des documents analysés.....	182
<u>MAISON DU THEÂTRE ET DE LA DANSE.....</u>	<u>184</u>
1 - L'équipement territorial.....	185
11 - L'équipement disponible.....	185
111 - Eléments généraux et contextuels.....	185
112 - Historique de la politique culturelle municipale et de l'équipement.....	185
113 - Les espaces disponibles et leurs fonctions.....	187
12 - Le commanditaire municipal.....	188
121 - Une hésitation entre gestion directe et gestion déléguée.....	188
122 - Un projet général de la ville concernant son développement culturel.....	189
123 - Des orientations de principe pour différentes instances culturelles.....	191
2 - La structure d'exploitation.....	195
21 - Le projet artistique général.....	195
211 - Des orientations spécifiques pour la Maison du Théâtre et de la Danse.....	195
212 - Eléments complémentaires sur les actions structurantes du projet artistique.....	198
22 - Le cadre juridique et les responsables légaux.....	199
221 - Une régie directe complétée par une association.....	199
222 - Une convention entre la Ville et l'association.....	200
223 - La question du futur cadre juridique.....	202
23 - La structure des personnels.....	205
231 - Une équipe resserrée de permanents.....	205
232 - Des vacataires associés, dont une équipe complémentaire d'animateurs-formateurs.....	207
3 - L'activité.....	208
31 - Les différents types d'activité.....	208
32 - Eléments de bilan sur la formation des publics.....	210
321 - Données complémentaires sur la naissance de l'action en direction du milieu scolaire.....	210
322 - Le niveau d'activité actuel du projet scolaire.....	211
323 - Le niveau actuel des autres ateliers et stages, pour enfants et adultes.....	212

<u>33 - Eléments de bilan sur la création - diffusion de spectacles vivants.....</u>	<u>214</u>
<u>331 - Saison 1997 – 1998.....</u>	<u>214</u>
<u>332 - Saison 1998 – 1999.....</u>	<u>215</u>
<u>333 - Bilan quantitatif pour l'année civile de référence 1998.....</u>	<u>216</u>
<u>334 - Précisions complémentaires.....</u>	<u>217</u>
<u>4 - La dynamique financière.....</u>	<u>220</u>
<u>41 - Coût général et financement de la structure.....</u>	<u>221</u>
<u>411 - Estimation du budget de fonctionnement 1998.....</u>	<u>221</u>
<u>412 - Budget global pour 1997.....</u>	<u>221</u>
<u>42 - Autres questions ayant une incidence financière.....</u>	<u>224</u>
<u>5 - Liste des documents analysés.....</u>	<u>225</u>

1ère partie

Rapport général d'étape

suite à trois études de cas
engagées de Novembre 1998 à Juin 1999

1 - Présentation et état actuel du projet

11 - Objectifs généraux de la recherche

Dans le contexte des débats sur le fonctionnement actuel du théâtre en France, l'idée a d'abord été de poursuivre une réflexion engagée dès 1996 ¹. En tout cas, nous voulions rester fidèles à l'option consistant à partir de situations réelles et concrètes, comme à explorer le présent pour tenter d'inventer pas à pas notre avenir ². Nous tenons aussi pour essentiel de participer à l'actualisation de questionnements communs entre les partenaires du très divers "monde du théâtre", et en particulier entre les équipes responsables des compagnies indépendantes, des établissements théâtraux institués et des Collectivités Publiques ayant la charge de ce secteur d'activité.

Il s'agissait alors d'engager sur au moins deux saisons une recherche qualitative portant sur les modes concrets de fonctionnement de certaines organisations théâtrales dans notre pays, à partir d'une série d'études de cas les plus détaillées possibles.

Parmi les sujets lancinants, constamment présents dans les discussions privées ou plus officielles, ou encore dans les pratiques effectives, nous proposons pour la recherche, dès Juin 1997, le thème générique, problématique et "transversal" suivant :

Projet artistique / projet d'entreprise : quelles articulations dans les organisations théâtrales d'aujourd'hui ?

Entre autres, les directeurs artistiques et les directeurs administratifs sont sans cesse confrontés à cette question. Constamment, des négociations doivent être engagées à ce sujet, des décisions prises qui sont lourdes de conséquences pour chaque projet, pour chacun de leurs participants, pour les publics concernés à plus ou moins long terme.

Comment la question se pose pour chaque organisation théâtrale ou pour chaque agent actif dans le milieu théâtral, concrètement et dans le détail des relations de travail et des relations aux publics ? Derrière la diversité des situations, des partis pris, des fonctionnements réels induits, y a-t-il quelques enseignements communs à tirer pour l'avenir, des pistes de renouvellement de cette problématique qui touche au coeur du théâtre et de sa relation au monde d'aujourd'hui ? Voilà, parmi d'autres, quelques enjeux possibles, qui en tout cas paraissent toujours d'une brûlante actualité.

Déjà, en partant de la question du rapport entre projet artistique et gestion d'entreprise, toute une série d'aspects décisifs, repérés et souvent préoccupants, de l'organisation spécifique du monde du spectacle vivant apparaît d'emblée : l'économie de marché administrée de ce secteur, la pluralité et l'hétérogénéité de ses décideurs, l'importance des réseaux de relation interpersonnelle, les forces et limites de l'organisation professionnelle, les tensions entre une multitude de "micro-entreprises" et un nombre limité de diffuseurs, les écarts entre attentes des publics et productions artistiques,...

Comment s'actualisent et se jouent, dans chaque organisation, ces inévitables tensions ? Quels modes de régulation, même provisoires et partiels, ont-ils été conçus et mis en oeuvre au cas par cas ?... Sur un domaine finalement encore peu exploré, il y a largement matière à recherche, une des visées de celle-ci consistant d'ailleurs à nourrir d'aperçus renouvelés le débat et les échanges collectifs.

1/ La présentation générale qu'on va faire du projet reprend l'essentiel du texte de lancement de cette recherche en Juin 1997 et quelques précisions données dans une reformulation de Janvier 1998.

2/ Voir en particulier l'essentiel des débats de deux journées d'étude organisées en Juin 1996 à l'Université Paris 8, in « Argent, Pouvoir, Création et Arts du spectacle vivant », *Théâtre / Public*, n° 135, mai-juin 1997, p. 41-74. Dans la même revue, deux articles ont complété la réflexion entreprise : Gérard Lépinos, « Il est temps d'aller voir ailleurs », n° 135, p. 75-77 ; Philippe Henry, « L'organisation du théâtre professionnel en France : une scène socio-économique à étudier de près et à adapter », n° 134, mars-avril 1997, p. 46-55, réédition en accès libre courant 2019.

12 - Une première saison de recherche centrée sur les compagnies

121 - Des résultats à confirmer, mais qui fournissent déjà des points de repère et un outil d'analyse comparative

Au cours de la saison 1997-1998, quatre études monographiques ont permis d'explorer plus précisément le cas des **compagnies théâtrales professionnelles** qui se développent dans des réseaux plus ou moins distants de ce que le ministère de la Culture appelait encore récemment les **réseaux institutionnels** du théâtre³. Un des principaux résultats de cette étape réside dans la mise en forme d'un **modèle référentiel**, permettant l'évaluation, globale mais au cas par cas, de ces compagnies⁴. Structure générale, volontairement inférée à partir de données empiriques, ce modèle constitue surtout un outil méthodologique et heuristique de compréhension, non une quelconque **norme standard** à laquelle devraient se conformer les compagnies⁵.

Si les quelques cas étudiés conduisent à des caractérisations et des questionnements nécessairement incomplets, ils apportent néanmoins déjà une série d'intéressantes précisions. Ils confirment également de nombreux constats intuitifs, ou simplement moins factuellement étayés, que l'on peut faire sur de telles organisations. Pour certains aspects, on a même le sentiment, précieux en recherche qualitative, d'arriver à une **saturation déjà réelle** des données (sentiment que de nouvelles données n'apporteraient plus une évidente amélioration de la compréhension du phénomène étudié, au moins dans le cadre toujours

3/ Les trois ensembles des Théâtres nationaux, des Centres dramatiques nationaux, des Scènes nationales, ainsi que quelques organismes d'intérêt général (allant de l'ONDA ou du CNT aux grands centres et instituts spécialisés dans la marionnette, les arts de la rue, le cirque ou la question des écritures dramatiques contemporaines). Pour un descriptif général de l'organisation et de l'action de l'Etat en faveur du théâtre en France, voir *Orientations pour la politique du théâtre et des spectacles*, document transmis par la Ministre de la Culture et de la Communication aux Préfets de Région et aux DRAC, 15 mars 1998, 80 p.

4/ Un rapport de recherche, comportant les trois monographies consacrées à des compagnies, rend compte de cette première étape : *Un modèle de compréhension des compagnies théâtrales professionnelles*, polycopié de recherche, juillet 1998, réédition en accès libre, février 2019, 160 p.

5/ Sans représenter un éventail aussi large que souhaité initialement, les quatre organismes étudiés constituent déjà une gamme intéressante de situations différenciées, tout particulièrement à propos des compagnies théâtrales dites indépendantes et dont l'action ne se déroule pas d'abord au sein des réseaux institutionnels centraux du théâtre.

Ainsi, la compagnie du **Studio-Théâtre** de Stains et la compagnie **ParOles** de Limoges illustrent deux modes distincts de travail artistique, impliquant néanmoins chacun des populations (en particulier jeunes, mais pas exclusivement) et des environnements socio-géographiques au départ peu reliés au monde du théâtre. L'entière responsabilité d'un espace théâtral équipé dont dispose la première compagnie et non la seconde est un autre élément structurel déterminant. La compagnie **Nada Théâtre**, implantée aux Ullis et déjà bien mieux insérée dans le milieu théâtral professionnel, permet de souligner d'autres questions comme celle, essentielle pour de nombreuses compagnies professionnelles indépendantes, de l'équilibre à trouver entre, d'une part, un ancrage par implantation dans un territoire donné et, d'autre part, le nomadisme impliqué par la diffusion élargie des spectacles, l'essaimage désiré du projet et des activités.

Le **Théâtre de la Marionnette à Paris** se présente enfin comme un cas spécifique d'organisation théâtrale d'abord centrée sur la promotion et la diffusion d'oeuvres, d'artistes et de compagnies ayant chacun leur propre dynamique et organisation de travail. Structure déjà reconnue mais non encore vraiment intégrée dans les réseaux institutionnels centraux, ce cas illustre d'autant plus une situation charnière qu'elle privilégie un ensemble particulier d'esthétiques théâtrales, à partir d'une inscription locale donnée mais sans pour autant disposer en propre d'un espace théâtral fixe.

Ainsi, le référentiel auquel nous arrivons s'établit surtout à partir de la question des compagnies professionnelles indépendantes, de celles situées à la lisière jusqu'à celles à distance assez radicale des trois réseaux qui "constituent l'armature de la politique de création et de diffusion soutenue par le ministère" (*Orientations pour la politique du théâtre et des spectacles*, *op. cit.*, p. 2). Le quatrième cas sert surtout de premier contrepoint vers d'autres situations d'organisation théâtrale structurellement distinctes de celles des compagnies.

restrictif de la problématique de recherche posée). L'analyse synthétique approfondie des données empiriques que nous avons effectuée sur ces quatre premiers cas nous permet ainsi d'avancer un ensemble de **points de référence**, à partir desquels de nouvelles études de cas pourraient être engagées. De façon à renforcer ou infirmer les éléments déjà dégagés. Mais tout autant pour relancer de nouveaux approfondissements, locaux ou plus généraux, des interprétations auxquelles nous aboutissons.

Les relativisations précédentes étant entendues, la recherche aboutit à une forme d'**idéotype**⁶. Tableau de pensée, concept idéal (pour reprendre les termes wébériens) construit en contiguïté des cas étudiés et de notre propre connaissance professionnelle de ces organisations. Schéma de référence qui a pour double fonction de mieux faire apparaître le **fonctionnement systémique** de ce genre d'entreprises, comme de permettre une interrogation plus approfondie sur la dynamique spécifique de chacune d'entre elles (en particulier, d'après sa proximité ou au contraire sa différence marquée avec le modèle de référence proposé). Par construction, le modèle auquel la recherche nous conduit ne doit donc pas être confondu avec un quelconque **portrait statistique ou moyen** des compagnies professionnelles indépendantes, mais bien comme un ensemble de traits dont il faut constamment **interroger la pertinence** sur chaque cas concret déjà ou ultérieurement étudié.

A - Chaque compagnie théâtrale professionnelle peut ainsi être analysée selon ses propres singularités, mais aussi sa plus ou moins grande concordance, vis-à-vis d'un **système stratégique** de référence, présentable sous forme de **six thèmes** à simultanément prendre en compte.

Synthétiquement, notre idéotype caractérise une compagnie théâtrale professionnelle comme :

1/ une **entreprise associative** où se pose centralement la question du rapport **dirigeants de fait / dirigeants de droit** ;

2 / qui se structure autour de **singularités esthétiques plus ou moins explicites** ;

3/ qui fonctionne selon un principe simultané et problématique de **permanence / flexibilité de la ressource humaine** ;

4/ qui met nécessairement en oeuvre une **pluralité irréductible de domaines d'activité** ;

5/ qui ne survit et ne se développe que selon la nature et l'extension de ses **partenaires ou réseaux privilégiés** ;

6/ enfin, dont le nécessaire **équilibre budgétaire** relève d'abord de la particularité et du **mode d'articulation politique** des aspects précédents, même s'il relève aussi d'une technicité financière irréductible.

B - D'un point de vue encore plus directement "managérial", ce sont alors **six modalités interactives de gestion** qui se dégagent et peuvent faire l'objet d'une évaluation spécifique et comparée plus approfondie dans chaque cas particulier : la gestion **institutionnelle**, la gestion **artistique**, la gestion des **ressources humaines**, la gestion de **production - diffusion**, la gestion **promotionnelle**, la gestion **budgétaire – réglementaire**.

C - Sur un plan de généralité plus élevé, on en arrive à l'hypothèse d'une structure de fonctionnement, où **plusieurs logiques** se confrontent et cherchent, au moins pragmatiquement, à s'articuler. Cette structure peut être représentée sous forme de six propositions liées.

6/ « L'idéotype est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité "authentique", il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'exemplaire. Il n'a d'autre signification que d'un *concept limite* purement idéal, auquel on *mesure* la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la *compare* » (Max Weber, *Essais sur la théorie de la science*, traduits de l'allemand et introduits par Julien Freund, Agora pocket / Plon, 1992, p.174). « Ils présentent une série d'événements construits par la pensée qu'on retrouve très rarement avec leur pureté idéale dans la réalité empirique et souvent pas du tout, mais qui d'un autre côté, parce que leurs éléments sont pris à l'expérience et seulement accentués par la pensée jusqu'au rationnel, servent aussi bien de moyens heuristiques à l'analyse que de moyens constructifs à l'exposé de la diversité empirique » (*idem*, p. 102).

De façon à chaque fois différenciée, une compagnie se présente ainsi comme :

1 / Une **organisation**, souvent sous forme **associative**, dont les **décisions centrales** sont réparties de façon contrastée entre les membres de sa **direction**, bénévole ou/et salariée. Cette répartition conduit alors à une **fonction de coordination** plus ou moins affinée, assez **centralisée** ou/et construite sur des formes variables de **collégialité**.

2/ Cette organisation est mise au service d'une **visée artistique**, renvoyant finalement toujours à la question des **singularités esthétiques** mises en jeu, qui restent pourtant souvent assez implicites. Ces singularités sont en particulier à l'oeuvre dans les processus d'**élaboration** et de **composition** des spectacles, dont un des éléments déterminants est l'implication accordée à des **personnes ou groupes locaux** non professionnels. Ce versant des **poétiques proposées** est généralement bien plus mis en avant que celui, nécessairement complémentaire, des **modes de perception et de réception** que les spectacles induisent chez les publics.

3 / Cette visée artistique est finalement réalisée grâce à des **personnels de statuts divers**, combinant un **noyau central restreint** de permanents et généralement au moins **deux cercles** de personnes assez ou très fortement **intermittentes**. Cette structuration du personnel rend en tout cas et concrètement possible un fonctionnement de type **entreprise flexible**.

4/ Cette flexibilité interne et ces différents personnels permettent d'entretenir un **flux variable d'activités**, qui relèvent d'une pluralité de **domaines d'action**. Ceux-ci correspondent d'ailleurs souvent et au moins pour partie à des **publics relativement différenciés**.

5/ Ce flux d'activités est au bout du compte surdéterminé par les liens de l'organisation avec des **partenaires privilégiés** ou des **réseaux** (locaux ou externes à son lieu d'implantation principale), liens **déjà existants** ou/et **à constituer**.

6 / Ces réseaux et partenaires détiennent fondamentalement la clé des **masses financières** dont pourra disposer l'organisation. Dans ce cadre, celle-ci aura alors à concevoir et gérer un **budget à répartir et équilibrer** au mieux, qui tienne également compte du **contexte politique et réglementaire** contemporain.

122 - Un protocole qui part des traces écrites disponibles dans les organisations

Sur le plan méthodologique, la recherche comprend quatre étapes, le principe de confidentialité étant proposé, si besoin, pour toutes les données généralement non publiques fournies par l'organisation.

A - Recueil d'une information écrite, à partir des documents "usuels" et déjà établis dont dispose l'organisation sur une période centrale de référence récente (voir infra, § 132 B). Après accord de principe de l'équipe salariée de direction, cette documentation est recueillie auprès et avec l'aide de l'un de ses membres (Directeur ou Administrateur salarié généralement), qui devient ainsi notre correspondant principal tout au long de la recherche.

Dans le cas d'espèce, les périodes de référence ont été les saisons 1995 - 1996 et 1996 - 1997 pour les activités, l'année civile 1996 pour les éléments budgétaires.

B - Ces données rassemblées font l'objet d'une présentation descriptive, que nous réalisons à partir d'une première grille de référence (Projet et Organisation interne, nature et diversité de l'Offre et de la Demande, Environnement général, Budget). L'expérience prouve qu'un tel cadre ⁷, s'il est utilisé en faisant ressortir les rapports entre les différentes données et

7/ Cette grille fonctionnelle constitue l'ossature d'un tableau de bord "ordinaire" pour les responsables d'organisations qui produisent et diffusent des biens ou des services au profit de tiers extérieurs (c'est-à-dire des entreprises, ce que sont bien les organisations théâtrales professionnelles qui nous occupent ici). Situé à l'articulation de l'observation et de l'action, ce genre d'outils nous paraît en tout cas adéquat à notre recherche, même si celle-ci est précisément située du côté de l'analyse et de

même s'il est parfois à adapter, fournit déjà une base concrète et bien fournie d'appréhension de la spécificité de l'organisme étudié, de la pluralité de logiques qui s'y confronte, comme des médiations essentielles mises en oeuvre.

Pour chaque cas, les deux premières phases de l'étude (recueil des données et présentation descriptive) sont réalisables sur une période de l'ordre d'un mois et demi.

C - Cette présentation descriptive, qui fait l'objet d'une ou deux navettes avec notre correspondant auprès de l'organisation étudiée, sert de base pour quelques **entrevues semi-directives** avec les membres de l'équipe salariée de direction qui le souhaitent, pour approfondissement de l'exploration, en particulier sur des points décisifs qui leur sembleraient minorés ou occultés dans la description. L'évocation de l'histoire singulière de chacun au sein de l'organisation est un thème privilégié de cette phase d'échange⁸. Si les éventuelles erreurs factuelles sont rectifiées dans un **document monographique terminal**, les réactions et remarques plus qualitatives sont intégrées au rapport de synthèse de l'étape suivante.

D - Le même processus est simultanément ou successivement réalisé auprès de quelques autres organisations théâtrales, mais qui représentent à elles toutes une réelle variété de situations artistiques et socio-économiques. Une comparaison du fonctionnement de ces diverses organisations a alors pour objectif de dégager inductivement une série de questions, de convergences ou divergences sur la façon dont est conçu, mis en oeuvre et vécu le rapport entre projet artistique et projet d'entreprise. Cette comparaison fait l'objet d'un **rapport d'étape**, là encore transmis pour avis et réactions aux responsables interrogés de l'organisation, et qui clôt le cycle des études de cas engagées durant une saison.

13 - Orientation de principe et modalités concrètes de la seconde saison de recherche

131 - Eléments pour une relance de la recherche

A - A l'issue de la saison 1997 - 1998 et compte tenu des résultats provisoires obtenus, au moins deux directions de travail se dégageaient.

La première aurait consisté à observer la proximité ou les écarts d'une série plus étendue de **compagnies théâtrales** vis-à-vis du modèle de référence qu'on venait d'établir. Un premier intérêt de cette direction de travail porterait sur l'élargissement de l'éventail des cas particuliers pris en compte. Comme souvent à ce stade d'une recherche qualitative, une attention particulièrement attentive devrait alors être donnée à ce qui apparaîtrait comme des **cas divergents** (qui s'écartent structurellement beaucoup du modèle construit).

La seconde voie qu'on désirait explorer est une nouvelle investigation, désormais plus centrée sur les organisations théâtrales dont le projet artistique central relève de la **programmation - diffusion**. Ce n'est pas par hasard si nous nous sommes déjà intéressés à un organisme de ce type dans la première étape de la recherche. Le repérage des proximités - discordances du fonctionnement de ce cas vis-à-vis des trois autres nous a en effet aidé à mieux dégager certains éléments du modèle concernant les compagnies.

B - Au-delà de l'objectif d'exploration et de compréhension initialement posé, une des remarques récurrentes que nous ont faites plusieurs des responsables des compagnies étudiées exprime l'intérêt, mais aussi une certaine perturbation envers la **mise à plat "d'un seul tenant"** de divers éléments pourtant bien réels de leur fonctionnement. Jamais, nous ont

l'interprétation.

8/ Certes, l'analyse déjà produite oriente nécessairement ces échanges. Mais les précisions ou indéterminations relatives des données elles-mêmes, l'appartenance de celles-ci aux propres archives de l'organisation, l'appel au vécu historique de chacun, la double perception d'empathie et de distance exprimée à propos de la description écrite et préalablement fournie sont autant d'éléments qui favorisent l'abord de points pouvant être plus vifs ou plus "intimes" quant au fonctionnement passé et actuel de l'entreprise.

dit ceux qui se sont exprimés à ce propos, ils ne s'étaient trouvés "face" à une telle représentation où différents aspects, qui concourent de toute évidence à la vie de leur organisation, leur étaient présentés ensemble, voire empiriquement ou plus rationnellement connectés pour certains. Bien entendu, une des pertes est sans doute le peu de "romantisme" auquel aboutit ce type d'objectivation. A contrario, l'approche semble mettre en avant des enjeux présents et d'avenir particulièrement importants⁹. A y bien regarder, c'est d'ailleurs plutôt l'accoutumance au moins minimale au **mode de lecture proposé** qui a pu parfois faire problème. A ce sujet, la difficulté de tel ou tel lecteur à entrer dans l'une ou l'autre des modalités présentées, les éventuels chocs en retour sont en particulier issus de la perception que certains choix avaient bien été effectués, mais sans avoir été explicitement reliés jusque-là (la dimension de gestion des personnels, telle qu'abordée par nous, en est un exemple).

De ce point de vue, notre souhait de **renvoi réciproque** des regards, des formulations, des questionnements que nous souhaitions à l'initiale de cette recherche a été dans plusieurs cas au rendez-vous.

132 - Les options finalement retenues

A - Au bout du compte, nous avons choisi de garder les mêmes principes d'exploration, tout en élargissant notre enquête aux équipements culturels de proximité qu'on regroupe aujourd'hui de plus en plus sous le terme de **théâtres de ville**. Deux arguments essentiels ont convergé dans notre décision.

Techniquement, ces établissements restent des organisations de taille mesurée, même si elles constituent généralement des ensembles plus importants que les cas étudiés durant la première saison de recherche. Elles pouvaient en tout cas faire l'objet d'une **approche assez similaire** à la saison précédente, par exemple en termes de méthodologie ou de temps nécessaires pour le recueil de données et l'interprétation de celles-ci.

D'un point de vue plus politique et stratégique, ces théâtres de ville constituent, tout spécialement en région Ile-de-France, un **enjeu collectif** sans aucun doute essentiel. Enjeu de problématisation, tant ces établissements sont manifestement situés en première ligne de toutes les contradictions du développement artistique et culturel contemporain. Enjeu politique et social induit, puisque ces équipements culturels de proximité jouent de toute évidence un rôle décisif dans l'actualité et le devenir des rapports entre les artistes, les populations locales et les Collectivités publiques.

Dans la mesure où ils correspondaient à l'ensemble des critères socio-géographiques et socio-artistiques qui nous intéressaient, nous avons commencé à "démarcher" la direction des établissements franciliens appartenant au **Groupe des 20**, dont d'abord les 2 qui se trouvent situés dans le département d'implantation de notre Université (Seine Saint-Denis), ainsi que 2 autres localisés dans le Val-de-Marne (et dont les directeurs assument la Présidence et la Vice-Présidence de ce groupe d'action et de contact). Comme nous savions qu'il serait déraisonnable d'envisager pour une saison plus d'un trio d'études de cas approfondies (un trio nous paraissant néanmoins un minimum nécessaire), nous nous sommes alors arrêtés aux 3 premiers accords qui nous sont finalement parvenus, soit en réponse directe, soit après relance de notre part.

La saison 1998 - 1999 a ainsi permis de mener à bien des études sur le **Centre Culturel Aragon** de Tremblay-en-France (93), le **Théâtre Paul Eluard** de Choisy-le-Roi (94) et la **Maison du Théâtre et de la Danse** d'Epina-sur-Seine (93).

9/ Le travail préalable et croisé sur documents s'en trouve ainsi validé, qui a moins "pasteurisé" les enjeux d'importance que peut-être mis en exergue ou minoré certains d'entre eux, l'entrevue postérieure ayant souvent permis d'aborder à nouveau quelques uns des plus essentiels. De toute façon, la très forte surcharge des agendas comme l'abord courant, généralement très globalisant (voir assez purement idéologique), de la question du fonctionnement concret des organisations théâtrales ont plaidé dès le départ de la recherche pour ce mode d'approche documenté. Le moins qu'on puisse dire, c'est que la pertinence de cette option n'a fait que se confirmer, tout au long de l'enquête et jusque dans les entrevues terminales.

Sans l'avoir volontairement cherché, ces trois cas sont en négociation avec la DRAC Ile-de-France pour faire partie du nouveau programme national des **scènes conventionnées**¹⁰. Cette attention plus marquée de l'Etat à ce type de lieux de production - diffusion, soutenus prioritairement par les municipalités et assurant un rôle irremplaçable dans l'aménagement culturel du territoire ou dans les tentatives actuelles d'une action culturelle réinventée, entre en tout cas en résonance avec l'enjeu collectif essentiel dont ces établissements nous semblent aujourd'hui porteurs.

Comme par le passé et sans constituer on ne sait trop quel **échantillon représentatif** (ce qui n'a guère de sens dans une recherche qualitative comme la nôtre), ce trio fournit au moins un premier et réel **différentiel de situations**, tant du point de vue du fonctionnement interne de chaque organisation que de leur façon de traiter la question contemporaine du rapport entre arts du spectacle vivant, populations locales et mandataires publics¹¹.

B - Sur le plan du protocole méthodologique, nous avons repris celui de la saison passée (voir § 122 précédent), en y ajoutant simplement un **pré-recueil de données** sous forme d'un **questionnaire suivi d'entretien**, auprès du principal responsable administratif de l'organisation et combinant des questions ouvertes et fermées. Ce questionnaire était bâti selon un détail et une structure aménagés mais fortement issus des six registres d'observation, d'analyse et de gestion formalisés en 1997 - 1998.

Au bout du compte et même s'il a permis de confirmer la pertinence (à quelques questions près) de la liste déjà établie et surtout de se faire rapidement une idée précise des données qui seraient disponibles, ce questionnaire a été assez vite réduit à la **liste indicative des différentes archives pouvant être utiles** qu'il comportait et qui reprenait celle mise au point pour le cycle précédent d'études de cas.

La liste de départ mentionnait les éléments suivants :

- 1 Statuts de la structure juridique ;
Liste et profession des membres du Conseil d'Administration
et du Bureau (ou équivalent si l'organisation n'est pas une association
type loi de 1901) ;
Règlement intérieur, s'il y a lieu ;
Comptes rendus des réunions du Conseil d'Administration
ou d'autres instances collectives de décision 1996 - 1998 ;
Date d'obtention et catégorie de la Licence d'entrepreneur de spectacles
et titulaire de cette Licence.
- 2 Organigramme des personnels ;
Statut, fonction, contrat de travail des différents types de personnel
employé régulièrement (même si c'est à temps partiel)
dans l'organisation ;
DADS 1 (Déclaration des Données Sociales) de 1997.

10 / Voir à ce sujet, « Orientations pour la politique en faveur du spectacle vivant - Aide aux lieux de diffusion : programme national de "scènes conventionnées" », note de la Ministre de la Culture et de la Communication aux Préfets de Région et aux DRAC, 5 mai 1999, 5 p.

11 / Mais on soulignera déjà que les caractéristiques des cas étudiés s'insèrent sans difficulté dans la description globale de ce véritable "autre cercle" (complémentaire à celui des réseaux institutionnels et à celui "de la création" représenté par les compagnies théâtrales) proposée in François Rouchard, *Les établissements culturels de ville*, rapport d'étude, Direction du Théâtre et des Spectacles - Ministère de la Culture, mars 1996, 128 p. Même si ce n'est pas l'objet du présent travail, on notera pourtant combien l'approche statistique et d'ensemble de ce rapport d'une part, la nôtre plus qualitative d'autre part, constituent deux démarches complémentaires qui s'éclairent mutuellement sur de nombreux points.

Au plan des questions soulevées par nos études de cas, non seulement à propos des publics, mais plus largement sur la place des établissements culturels dans les rapports entre dynamiques artistiques d'une part, territoires et populations donnés d'autre part, on se reportera également à la réflexion sur le réseau très proche des Scènes nationales formulée in Alain Grasset et Francis Peduzzi, *Contribution, Délégation au développement et aux formations - Ministère de la Culture / Scène nationale de Calais*, 1998, 128 p.

- 3 Bilans moraux ou /et des actions 1996 - 1997 et 1997 - 1998 ;
Documents de présentation de saison ;
Documents de présentation d'actions ou de projets particuliers ;
Revue de presse 1996 - 1998 ;
Articles ou textes développant le projet général de l'organisation ;
Prévisionnel d'activité 1998 - 1999.
- 4 Compte de résultat général et, s'il y a lieu,
compte de résultat analytique de 1997 ;
Compte de bilan de 1997 ;
Tableaux d'amortissement des investissements ;
Prévisionnel budgétaire pour 1998, général et, s'il y a lieu, analytique ;
Statut des différents types de prestations de service vis-à-vis de la TVA.
- 5 Conventions avec les principaux commanditaires-prescripteurs centraux (dont subventionneurs publics) ;
Exemples de contrat passé avec les principaux intervenants
ou organisations artistiques extérieurs.
- 6 Descriptif général (dont surfaces approchées et montant des locations,
s'il y a lieu) des différents espaces dont dispose en propre l'organisation.
- 7 Autres documents disponibles (comme études sur les publics,
appartenance à un ou des réseaux professionnels, etc.).

La spécificité des établissements étudiés (par rapport aux cas des compagnies) a conduit à quelques éléments complémentaires :

- 8 Eléments généraux du recensement communal 1990 ;
Carte de la commune, nom et périmètre des quartiers
usuellement identifiés ;
Implantation des différents équipements scolaires, sociaux,
sportifs, culturels.
- 9 Documents d'intention, contrats signés, bilans relatifs aux artistes ou compagnies
officiellement en résidence dans l'établissement.
- 10 Balances coût / recette des différents spectacles programmés ;
Eléments statistiques disponibles sur les abonnés (spectacles)
ou les pratiquants en amateur (ateliers artistiques,
en ou hors milieu scolaire).

La période centrale de référence s'est bien entendu décalée d'un an par rapport à la série précédente d'études (l'année-pivot de référence devenant 1997).

14 - Une position méthodologique de principe

Pour finir cette partie de présentation générale, on rappellera les éléments méthodologiques essentiels sur lesquels repose notre projet de recherche.

A - L'étude que nous développons relève de la **recherche qualitative**, où les **représentations** (écrites ou parlées) des acteurs sociaux sur leurs propres actions et leur mode spécifique de fonctionnement constituent en elles-mêmes des **faits signifiants** essentiels.

En tant que chercheur, notre "intervention" consiste alors, en premier lieu, à proposer une description **en compréhension** de l'organisation étudiée, à partir de représentations produites par des acteurs en lien direct avec celle-ci ¹².

¹² / Pour une première approche des questions épistémologiques et méthodologiques de ce type de recherche, voir par exemple Alex Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 1996, 280 p.

Nous avons choisi de partir des **traces écrites** disponibles et que la direction acceptait de nous laisser librement consulter. Par ailleurs et tout au long du processus, une série de contacts et d'**entretiens oraux**, presque exclusivement avec le ou les chargé(s) de la Direction et/ou de l'Administration générales, est venu compléter le matériau écrit.

Diverses raisons nous ont conduit à ce choix : volonté de ne pas peser sur les emplois du temps très tendus des responsables de ces établissements et de pouvoir échanger oralement sur la base d'une connaissance factuelle déjà bien réelle de notre part ; remise au jour et prise en compte de données d'archives qui ne sont ni facilement, ni spontanément évocables oralement ; pluralité un peu plus grande des énonciateurs, même si le **point de vue de la direction** reste majoritaire dans les traces écrites.

B - Ceci dit et dès la première phase d'analyse, la **remise en forme descriptive** des données que nous opérons, puis les **caractéristiques singulières** qui émergent de notre propre travail d'interprétation introduisent de nouveaux éléments de représentation, génèrent une série d'interrogations, en tout cas proposent un **regard décentré** par rapport aux propres représentations des acteurs de l'organisation.

On soulignera que, dès le recueil des données et la synthèse descriptive, un **modèle spécifique d'analyse** est utilisé, et donc une pré-orientation du point de vue épistémologique. En particulier, l'hypothèse générale sous-jacente consiste à poser que toute organisation est confrontée à **plusieurs logiques** qui entrent en interaction constante, mais qu'il n'y a pas intérêt à hiérarchiser par principe, chacune de ces logiques ayant une dynamique et des spécificités qui lui sont propres. Un des problèmes décisifs posé à toute organisation est alors celui de l'articulation de ces différentes logiques, toutes incontournables dans son fonctionnement et pour son développement ¹³.

Dit autrement, c'est la question de la **gestion stratégique** de l'organisation qui fonde et sous-tend en permanence le mode d'approche privilégié par cette recherche. D'un autre côté, le modèle initial que nous avons adopté est relativement "neutre" quant à la nature des faits, de l'organisation et du fonctionnement particuliers, des problèmes spécifiques que l'on va trouver au fil de l'observation de chaque cas concret. Ceux-ci exigent donc, à chaque fois, une lecture et une interprétation singulières, la mise à jour progressive d'un **modèle d'analyse appliquée** qui, lui, n'est pas donné a priori. Et ce d'autant plus que le terme de logiques que nous employons ne renvoie pas à une série de lois mécaniques, mais bien plutôt aux **jeux sociaux** présents et passés, toujours en mouvement, d'acteurs multiples, individuels et collectifs.

C - On observera également que cette question de la **pluralité des logiques d'action** est particulièrement sensible dans les organisations artistiques, qui illustrent le fait que des contradictions logiques peuvent tout à fait coexister sur le plan pratique. Ainsi et pour en rester aux organisations liées aux arts de la scène, celles-ci fonctionnent nécessairement et tout à la fois sur la base du régime de **singularité** qui est au fondement de l'art moderne et de celui de **communauté** hors duquel le spectacle vivant ne peut concrètement exister.

Pour la recherche, il s'agira donc de vérifier et de mieux élucider cette pluralité constitutive, pour chaque organisation étudiée, en partant du principe qu'il n'y a pas à en faire a priori un **conflit de registres ou de valeurs**, même si c'est parfois le cas pour les acteurs sociaux directement impliqués ¹⁴.

¹³ / Que ce soit sur la pertinence qu'il y a à comprendre aujourd'hui la société à partir de l'expérience de ses acteurs qui combinent nécessairement plusieurs logiques d'action, ou sur la question de la reconnaissance et de la construction mutuelles à opérer entre arguments du chercheur et arguments des autres acteurs sociaux, voir François Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Seuil, 1994, 288 p.

Sur la nature des jeux stratégiques de coopération - coalition / différenciation - opposition des acteurs sociaux au sein des organisations, ou sur la constance de leur régulation à partir d'interactions complexes par exemple entre règles formelles et informelles, se reporter également à Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques - Dalloz, 1987, 392 p.

¹⁴ / Au moins, doit-on tenir compte du fait que plusieurs registres de légitimité sont simultanément à l'oeuvre dans les organisations contemporaines. Voir à ce sujet et sur un plan plus large de problématisation, Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification - Les économies de la grandeur*,

Entre un **relativisme** qui ne reconnaît que des singularités et le rabattement de tous les cas à une seule **structure explicative unitaire**, il s'agit donc de s'intéresser à la **cohérence de chaque situation** particulière, tout en établissant les **constantes ou régularités** qui se font jour entre les différents cas. Par là, on retrouve notre visée qui consiste à élaborer un référentiel d'analyse, adapté aux organisations étudiées et ancré dans des données empiriques, un **idéaltipe** qui puisse servir d'outil pertinent d'analyse monographique et comparative (et non pas de norme ou système de valeur à appliquer)¹⁵.

D - C'est donc au fil d'une dynamique de **renvoi réciproque** des regards, des formulations, des questionnements que chemine finalement le travail d'**élucidation renouvelée**, qui constitue la pertinence et l'"utilité" centrales d'une recherche qualitative comme celle que nous proposons.

La **restitution systématique** aux acteurs de terrain des mises en forme auxquelles nous arrivons fait ainsi intégralement partie du processus de recherche. Symétriquement, la façon dont ces acteurs reçoivent et s'approprient (ou non) notre travail de description et caractérisation est également un élément à part entière du processus et de ses "résultats" observables.

Ainsi, si la recherche n'entre pas à proprement parler dans le champ de l'**intervention psychosociologique** ou dans une problématique explicite de **recherche-action**¹⁶, notre parti pris d'enquête à partir du terrain mobilise pourtant une nécessaire interaction avec les acteurs directement impliqués dans les organisations étudiées (et d'abord avec leurs responsables, que nous laisserons toujours libres de décider de la médiatisation à accorder à notre travail au sein de leur organisation ou dans son environnement proche).

Selon des enjeux qui sont **nécessairement distincts**, chacun des partenaires de la recherche (les acteurs de l'organisation, tout autant que le chercheur) peut alors tirer de cette **élucidation partagée** des "conclusions" et des éléments particuliers pour sa propre réflexion, pour son propre mode d'implication dans la pratique sociale, voire pour l'inflexion du fonctionnement même de l'établissement étudié.

Gallimard, 1991, 485 p.

15 / Sur cette option consistant à partir d'une description non normative de ce que font les acteurs, comme sur la coexistence, en pratique très possible, d'enjeux logiquement contradictoires, voir Nathalie Heinich, *Ce que l'art fait à la sociologie*, Les Editions de Minuit, 1998, 96 p.

16 / Sur ces deux notions, qui nous ont également servi de points de repère pour établir différemment notre propre méthodologie, voir Jean Dubost, *L'intervention psychosociologique*, PUF, 1987, 352 p.

2 - Un modèle de compréhension construit à partir des théâtres de ville étudiés

Cette partie s'attache à présenter l'ensemble des **résultats obtenus** au cours de la saison de recherche 1998 - 1999.

A - Chacun des établissements choisis a fait l'objet d'une **monographie** complète.

Celle-ci comportait une **présentation descriptive**, selon un plan pratiquement identique en quatre parties qui s'est imposé assez rapidement (et qui se différencie sur quelques points de celui utilisé dans les monographies de la saison passée consacrées aux compagnies théâtrales) :

1/ l'**équipement territorial** (dont l'équipement disponible, le commanditaire municipal, voire, dans un cas où les données étaient plus disponibles à ce sujet, l'environnement communal) ;

2/ la **structure d'exploitation** (le projet artistique général, le cadre juridique et les responsables légaux, la structure des personnels permanents et occasionnels) ;

3/ l'**activité** (les différents types d'activité, le bilan de la diffusion des spectacles et activités associées, dont bilan des résidences artistiques, le bilan de l'action culturelle et formation des publics) ;

4/ la **dynamique financière** (le budget propre et le coût général de la structure, autres éléments ayant une incidence financière).

Le lecteur trouvera ces présentations descriptives des trois monographies dans la seconde partie du présent rapport de recherche.

Les monographies comportaient également une **caractérisation** de l'organisme étudié. Celle-ci a été réalisée en deux temps. Tout d'abord, une série d'idées et de développements a été élaborée suite à une **analyse croisée** (analyse par triangulation) entre les trois descriptifs déjà formulés. Systématisée, cette approche a conduit à un **référentiel d'interprétation**, à partir duquel chaque cas singulier a été à nouveau et plus précisément analysé. Outre ce premier référentiel, chacune des monographies présentait les **particularités** de l'équipement vis-à-vis des thèmes essentiels et constitutifs de ce modèle, dont plusieurs aspects font l'objet de développements spécifiques.

B - Sans reprendre in extenso chacune de ces caractérisations, le lecteur trouvera successivement dans cette partie du rapport de recherche une **synthèse comparative** de celles-ci (chapitre 2) mentionnant également les références bibliographiques sur lesquelles nous nous sommes appuyés, puis la reprise condensée du **référentiel d'interprétation et d'évaluation** auquel nous avons abouti (chapitre 3).

La présentation de la synthèse comparative se fera autour de trois **axes majeurs d'interrogation** : la question des publics, des partenaires locaux, des commanditaires publics, en liaison avec celle de la médiation à mettre en oeuvre (grande section 21) ; la question de la nature et des nécessités de l'art contemporain et celle des choix fonctionnels et discursifs opérés (grande section 22) ; la question des formes concrètes d'organisation et de fonctionnement et celle du mode de management induit (grande section 23).

Au fil de l'exposé, sera également mentionné un ensemble de **références bibliographiques** qui n'apparaissent pas au stade des monographies.

Il s'agit donc autant de rendre compte globalement de la **similitude** et/ou de la **diversité** des situations concrètes rencontrées, que de proposer les éléments d'une **interprétation documentée et argumentée**, pouvant servir d'outil initial d'analyse sur de nouveaux établissements, ou bien encore alimenter le débat collectif tant les questions qui émergent de la recherche font intégralement partie du présent et du devenir du théâtre dans notre pays. Les données empiriques recueillies, comme leur problématisation d'ensemble, **confirment en effet combien les théâtres de ville apparaissent en toute première ligne du point de vue du développement artistique et culturel contemporain.**

C - Encore un dernier mot sur le **modèle de compréhension** que nous proposons. S'il en était besoin, rappelons le **caractère idéal** de cette forme de de théorisation, même si elle est constamment élaborée à partir de données empiriques (les trois exemples étudiés ici, mais aussi nos propres observations sur d'autres cas de même type, ainsi que les sources factuelles contenues dans une partie de nos références bibliographiques).

Structure générale, ce modèle a bien d'abord une **fonction méthodologique et heuristique** : permettre de **mieux comprendre le fonctionnement actuel d'entreprises théâtrales particulières**, et singulièrement ici de structures locales telles que les **théâtres de ville** (qui font de plain-pied partie du réseau à caractère fortement public des équipements de diffusion ou de production-diffusion théâtrales de notre pays). Et si nous utilisons aussi le terme de **référentiel d'interprétation**, c'est pour souligner une fonction centrale d'outil d'analyse et d'évaluation **au cas par cas** de chaque organisation, selon **les proximités ou les écarts** de celle-ci avec les dynamiques retenues dans la constitution du modèle. En ce sens, le référentiel construit n'est pas à comprendre comme une **norme**, mais comme une sorte de **balise**, qui peut d'ailleurs être constamment précisée et "repositionnée" selon les nouveaux éléments empiriques qu'on peut observer.

21 - Des structures de médiation à la croisée de plusieurs mondes

Une première hypothèse générale consiste à poser que ce type d'établissement se situe toujours à **la croisée de plusieurs mondes**, dont il vaut mieux a priori poser que les enjeux et les modes de fonctionnement réciproques ne se recouvrent ou ne coïncident que partiellement.

A ce niveau, chacune des études de cas fait nettement apparaître six ensembles groupables deux à deux :

- les **populations résidentes** dans la commune et ses environs, mais aussi les **organisations et professionnels locaux** qui, pour la plupart, n'ont pas de vocation directement artistique tout en étant des partenaires potentiels incontournables ;
- des **artistes des arts de la scène** ponctuellement ou plus intensivement impliqués dans chaque saison d'activité, mais qu'il faut également resituer dans le contexte très particulier de l'offre théâtrale actuelle, dont plus particulièrement celui des **compagnies** (théâtrales ou chorégraphiques) ou des groupes artistiques (dont musicaux) ;
- la **municipalité** , commanditaire décisif, mais qui ne peut être isolée des **autres initiatives et politiques culturelles publiques**, que celles-ci visent l'aide spécifique à un secteur artistique donné ou plus largement l'aménagement et le développement culturels du territoire.

En tout cas, les données fournissent de nombreux indices de **l'hétérogénéité** et de la **singularité** bien réelles de ces différents ensembles. Ainsi, les établissements étudiés apparaissent structurellement comme des **pôles de médiation**, au sens plein du terme. C'est-à-dire, non pas comme simple **instrument intermédiaire** entre des partenaires finalement proches et assez semblables, mais surtout espace socialisé dont l'enjeu majeur consiste à concevoir et réaliser une **articulation**, et donc également à viser une **transformation au moins partielle** de certains comportements ou représentations dans les différents mondes simultanément impliqués ¹⁷.

Cette pluralité de mondes, qui parcourt et finalement fonde pour l'essentiel le travail spécifique à opérer par les établissements, sera d'abord abordée du point de vue des

17 / Pour une discussion du concept de médiation et de sa pertinence dans le champ des pratiques culturelles, voir Jean Caune, *Pour une éthique de la médiation. Le sens des pratiques culturelles*, Presses Universitaires de Grenoble, 1999, 296 p. Entre autres, « la médiation comme projet social ne peut se contenter de forger des liens éphémères, elle doit aussi participer dans la production d'un sens qui engage la collectivité » (*idem*, p. 20).

populations locales (§ 211), des **partenariats d'action culturelle** en particulier en milieu scolaire (§ 212), ainsi que de la place décisive des **Municipalités** et des autres partenaires publics extramunicipaux (§ 213).

211 - Des populations locales a priori hétérogènes

211.1 - Une diversité socio-géographique et culturelle

A - Au titre des hétérogénéités constitutives de l'environnement des établissements et même si les documents fournis ne permettent guère d'avancer d'hypothèses définitives à ce sujet, on voudrait souligner combien les communes et leurs environs sont marqués par une série de **fortes différenciations**, voire de véritables **césures morphologiques**, de leurs tissus urbains (CCA, § 121 ; TPE, § 111 C ; MTD, § 111 A)¹⁸. Du point de vue de la fréquentation de ce genre d'équipement, les études générales disponibles semblent indiquer que ce ne sont pas nécessairement les facteurs de proximité ou d'accessibilité physiques directes qui sont les plus décisifs. Par contre, les variations morphologiques ont toutes chances de recouvrir de bien plus actives **différenciations sociales**. Ainsi, il semble raisonnable de postuler que, dans chaque commune, les différents **quartiers** ne répondent pas de la même façon aux propositions de leur établissement artistique ou/et à l'intervention d'artistes localement présents.

Ainsi, que les spectateurs fréquentant l'équipement proviennent de plusieurs quartiers de la cité ou des environs est une chose. Autre chose est la façon dont chaque secteur socio-géographique peut accueillir ou non, être sensible ou non, à telle action culturelle ou telle proposition spectaculaire.

La provenance des pratiquants aux ateliers hors milieu scolaire organisés par la MTD (§ 323 A) indique, par exemple, que cet établissement reste singulièrement attracteur pour les populations, en particulier enfantines, de son **quartier d'implantation** ou de ceux qui lui sont contigus, mais aussi pour des non résidents à Epinay. Mais le problème est sans doute différent pour ce qui concerne les publics fréquentant les spectacles, publics qu'il serait en tout état de cause intéressant de mieux connaître et cerner.

De même, si les tentatives du TPE sont réelles pour proposer des actions dans des lieux conviviaux et "hors les murs" du théâtre (comme le Bar de la Marine, petit café-restaurant près des quais de la Seine, en proximité et pourtant à l'écart des quartiers d'habitation du centre-ville), les données ne permettent pas de dire si ces propositions particulières permettent ou non de rassembler un public différent de celui qui fréquente actuellement l'équipement.

B - Dans ces conditions, la densité démographique de la commune¹⁹ est sans doute un élément supplémentaire pour une vraie **diversité des conceptions et des rapports** des populations locales vis-à-vis de l'**art**, de la **culture** ou des **loisirs** (pour s'en tenir à trois thèmes, d'extensivité croissante, mais qui concernent particulièrement les équipements théâtraux)²⁰.

En tout cas, de nombreux indices existent d'une hétérogénéité, qui rejoindraient les observations sociologiques plus générales sur les pratiques culturelles de nos

18 / Dans la suite de cette synthèse, les exemples, mentions de section (§) et sigles utilisés renvoient aux trois monographies réalisées : **CCA** (Tremblay-en-France) pour *Centre Culturel Aragon (Salle de spectacles et Studio de danse)*, rapport polycopié de recherche, avril 1999, 82 p. ; **TPE** (Choisy-le-Roi) pour *Théâtre Paul Eluard - Centre d'Action Culturelle (domaine du spectacle vivant)*, rapport polycopié de recherche, mai 1999, 87 p. ; **MTD** (Epinay-sur-Seine) pour *Maison du Théâtre et de la Danse*, rapport polycopié de recherche, juin 1999, 79 p.

19 / D'après le recensement de 1990, les trois communes regroupaient respectivement 31.500 personnes pour Tremblay-en-France, 35.000 pour Choisy-le-Roi et 49.000 pour Epinay-sur-Seine.

20 / Sur la question essentielle de la diversification des rapports à l'art et de la porosité des liens entre loisirs, délassément et culture artistique, consulter Olivier Donnat, *Les pratiques culturelles des Français. Enquête 1997*, DEP - Ministère de la Culture, Documentation Française, 1998, 360 p.

contemporains : accueil contrasté par les publics des différents spectacles, dont l'écho se retrouve dans des débats concernant la programmation ou la politique d'établissement (TPE, § 324 C et D) ; diversité et non concentration prioritaire sur les arts de la plupart des partenaires locaux, notamment ces partenaires essentiels que sont les établissements scolaires ; difficulté repérée de l'articulation entre pratiques artistiques en amateur et diffusion de spectacles professionnels.

D'autres éléments apparaissent de façon plus évidente ou spécifique dans certains cas : la pluralité en définitive difficilement hiérarchisable des fonctions et objectifs possibles d'un tel établissement (CCA, § 214 B) ; les analyses de publics différenciés qu'on peut faire à propos d'une activité cinéma (TPE, § 215 B) ; le fait qu'une requalification de Maison de quartier en Centre artistique et culturel ne se déroule pas nécessairement sans heurts (MTD, § 112 C), ou encore la diversité des formes sous lesquelles se décline une orientation thématique de saison comme les Regards Contemporains (MTD, § 331).

Dans le cas du CCA, la recherche initiale de concilier deux fonctions de salle de spectacles ou/et salle des fêtes dans un même lieu (§ 131), comme sa mission toujours maintenue - même si elle est moins importante qu'il y a dix ans - d'accueil de manifestations exceptionnelles d'associations locales ou de services municipaux (§ 221 B, 211 C, 323 B) montrent une réelle pluralité d'enjeux collectifs. L'occupation prioritaire du Studio de danse par le Conservatoire tant que celui-ci ne disposera pas en propre d'un espace idoine (§ 112 B), ou au contraire les difficultés à maintenir un Festival amateur de qualité (§ 323 B), sont encore d'autres indices d'une réalité et d'une dynamique non réductibles à un seul dénominateur commun.

La pluralité et l'implantation des autres équipements municipaux à vocation culturelle ou socioculturelle, comme les propres orientations spécifiques de ces établissements (MTD, § 123 ; TPE, § 122 ; CCA, § 132), sont des indices complémentaires de ces phénomènes.

C - On comprend alors que l'**action culturelle** soit au coeur du projet des établissements, quelle que soit la variété des termes et des pratiques associées.

Rappelons déjà que la nature et l'extensivité des pratiques en amateur, dont tout particulièrement celles qui s'organisent dans des associations civiles locales ou/et des équipements municipaux, pourraient donner une première approche, même partielle, du type de **démocratie culturelle** qui est en jeu localement (importance accordée à l'expression, dont artistique, des personnes et des groupes locaux). A une échelle statistique générale, on sait que sont généralement premiers, pour les pratiquants, les désirs de détente et de convivialité, d'expression et d'épanouissement personnels, comme aussi de découverte d'une activité, d'une technique, d'un univers (la majorité de ces pratiques ne vise d'ailleurs pas explicitement une expérience artistique). Ainsi, les pratiques artistiques en amateur ne sont pas forcément à relier, même dans le cas des arts de la scène, à une forte demande de **sorties culturelles**. Dans le meilleur des cas, ces pratiques peuvent d'abord avoir une incidence sur une sortie culturelle pour voir d'autres amateurs, plus épisodiquement pour des spectacles professionnels²¹. Pour les établissements qui nous occupent, il semble prudent de maintenir cette hypothèse générale.

Dans ces conditions, on aurait tort de considérer trop rapidement qu'une simple **sensibilisation complémentaire** et bien menée serait à même de transformer tous ces pratiquants amateurs en spectateurs assidus d'une programmation, fût-elle la plus séduisante et équilibrée. Pour le moins, il faudrait partir du constat que l'art contemporain (et les arts de la scène en particulier) sont, pour la très grande majorité des populations, l'objet de **sorties au mieux occasionnelles**, au travers desquelles continue à être d'abord recherché un traditionnel "alliage de plaisirs" : réel plaisir de l'intelligibilité, mais plaisir sensible également ; plaisir de l'approche critique parfois, mais plaisir de la détente et de la convivialité sans aucun doute ; plaisir de la découverte, de la nouveauté, de la surprise certes, mais également plaisir de trouver - retrouver des repères déjà expérimentés.

²¹ / Même si des études manquent toujours sur les moins de 15 ans, on peut déjà se reporter à Olivier Donnat, *Les amateurs - Enquête sur les activités artistiques des Français*, DEP - Ministère de la Culture, Documentation Française, 1996, 232 p. Pour une approche statistique concernant les 12 - 25 ans, voir également Jean-Michel Guy, *Les jeunes et les sorties culturelles*, DEP - Ministère de la Culture, 1995, 192 p.

C'est essentiellement sous forme de **traces indicielles** que les données recueillies corroborent ces tendances générales pour les établissements étudiés. On citera, dans l'exemple du CCA, la volonté exprimée, mais aussi les difficultés à pouvoir toucher des populations jeunes non reliées à des organisations (§ 213 A), ou encore les réticences de certains pratiquants à ce que les ateliers théâtre organisés par l'établissement soient systématiquement reliés au projet thématique de saison (§ 343).

Il serait alors intéressant de mieux pouvoir confirmer, infirmer ou relativiser ces éléments, à partir d'études complémentaires concernant le territoire d'implantation et l'action concrète menée par les établissements. Toujours à propos du CCA, le cas de l'offre et de la pratique artistiques en **danse** sur la commune pourrait fournir un terrain d'observation tout à la fois intéressant et pertinent. On rappellera qu'un des arguments de l'établissement, à propos de sa centration sur une programmation et une action en danse contemporaine, s'appuie sur une forte pratique en amateur dans ce domaine, mais que cette pratique est essentiellement réalisée au sein d'institutions ou organisations distinctes du CCA (Conservatoire, Maison des Jeunes et de la Culture, mais aussi associations et écoles privées) et pour lesquelles la danse dite contemporaine est très fortement minoritaire (§ 214 A et 335).

211.2 - Univers artistiques et publics contemporains

A - On notera également combien les structures d'appréciation et de jugement des publics renvoient, que les artistes le veuillent ou non, à des **registres de valeur pluriels**, hétéronomes, irréductibles en tout cas à de simples enjeux autonomes (esthétiques ou artistiques) sur les matériaux ou les formes que la scène propose.

De même, on constatera que le spectateur des mises en scène d'aujourd'hui est amené à se confronter à des **univers esthétiques et dramaturgiques** à chaque fois très particuliers. Si l'on veut bien dépasser le propos, en partie juste mais désormais trop convenu, que cette diversité enrichit nécessairement la sensibilité du spectateur et le laisse plus libre dans ses interprétations possibles, force est de reconnaître que le spectacle contemporain exige surtout de chacun une incroyable flexibilité interprétative.

Là encore, même si ces questions n'apparaissent pas directement dans les documents recueillis, on les repère au moins indirectement par référence à la diversité des choix esthétiques de la programmation de chaque saison (CCA et TPE, § 321 et 322 ; MTD, § 331 et 332), ou encore dans les niveaux de fréquentation des différents spectacles (CCA, § 323 A ; TPE, § 324 D).

Elles se posent aussi fondamentalement à propos des types de création aidée (CCA, § 325, 333 et 334 ; TPE, § 327 ; MTD, § 334 E), comme des modalités concrètes d'action culturelle, dont le partage et le lien entre actions de sensibilisation aux spectacles proposés et initiation aux pratiques artistiques (CCA, § 34 ; TPE, § 33 B).

Pour le moins, il y aurait un réel intérêt à analyser plus avant certains éléments du fonctionnement des établissements, tels que : diversité des esthétiques proposées au cours d'une même saison, au-delà même des différents genres d'art scénique programmés ; forts taux de remplissage de la salle pour des esthétiques culturellement déjà assimilées, plus grande difficulté pour les formes ou artistes moins connus ; impact des systèmes tarifaires sur la fréquentation des spectacles, dont carte d'adhérent valable sur plusieurs lieux finalement plus intéressante que la formule des abonnements (CCA, § 324), ou carte CitéPass valable pour l'ensemble des lieux culturels de la Ville, cinéma compris (MTD, § 334 B) ; etc.

S'il fallait encore une autre preuve de la réalité de ces questions, on pourrait la trouver dans le sentiment exprimé par le directeur du TPE d'un divorce fréquent entre l'**art produit** aujourd'hui et l'**art de vivre** de chacun, pour le moins d'une césure bien éloignée de la situation qu'on peut encore trouver, par exemple, dans certains arts traditionnels (comme en Indonésie). Sur ce plan, les efforts très réels des établissements s'apparenteraient à une démocratisation artistique (surtout) et à une démocratie culturelle qui, malgré les efforts, courent toujours le risque de n'être qu'une pratique réservée à quelques uns.

B - Soulignons que les structures d'évaluation plurielles des publics, où peuvent se conjuguer de manière plus ou moins indissociable des critères de jugement social, politique, civique, critique, moral, mais aussi d'appréciation sensitive et esthétique, ou bien encore de satisfaction ludique et récréative, constituent à elles seules une réalité incontournable de la dynamique artistique. Dit autrement, les publics, même quand ils assistent aux spectacles et sont sensibles à l'expérience esthétique qui en résulte, restent dans leur grande majorité attachés à des critères d'émotion, de signification, de jugement éthique qui peuvent très largement **ne pas coïncider** avec les enjeux et partis pris développés par les artistes. Face aux propositions de l'art moderne ou contemporain, on sait bien d'ailleurs que l'ignorance ou le rejet de celles-ci est le comportement largement majoritaire des populations d'aujourd'hui. Symétriquement d'ailleurs, la très grande difficulté actuelle des artistes (et plus globalement des différents mondes de l'art) à considérer et débattre un peu sereinement sur la nature et l'intensité de l'**expérience esthétique** proposée à, attendue et vécue par les publics participe sans aucun doute à l'alimentation des **différends** comme des **indifférences** à propos des formes contemporaines de l'art ²².

A propos de la diversité contemporaine des univers esthétiques et dramaturgiques, notons également que le spectateur est en fait implicitement sommé de construire sa propre historicité de réception, sans qu'on s'interroge vraiment sur les moyens dont il dispose pour opérer ce véritable travail spécifique. On rappellera ici les données largement établies sur la très nette sélectivité sociale des publics du spectacle théâtral, sélectivité encore plus grande quand il s'agit de mises en scène contemporaines et de recherche : un indice indirect que la supposée liberté d'interprétation du spectateur est en fait bien limitée, au moins sociologiquement. On posera alors, à titre d'hypothèse, que ce que cherche le spectateur contemporain n'est sans doute pas tant de **comprendre l'enjeu spécifique des artistes** que de trouver dans les oeuvres que ceux-ci proposent une **résonance à ses propres interrogations identitaires et collectives** (symétriquement, plus ces résonances manqueraient et plus le spectateur s'interrogerait sur les intentions des artistes) ²³.

Encore une fois et même si c'est sous forme de traces indiciaires, les théâtres de ville semblent plutôt corroborer ces tendances générales.

212 - Importance et limites des partenariats locaux

212.1 - L'action culturelle, en particulier au profit des enfants d'âge scolaire

A - Sur cette dimension cruciale de l'**action culturelle**, il n'est déjà pas sans intérêt de noter les **terminologies** adoptées : termes liés mais néanmoins différenciés de **pratiques artistiques amateur** et de **formation des publics** (MTD) ; domaine d'abord désigné par le terme d'**animation culturelle**, et désormais par celui de **formation des publics** (CCA, § 221 B et 212 C).

²² / On trouvera par exemple une intéressante théorisation de la situation actuelle des arts plastiques in Nathalie Heinich, *Le triple jeu de l'art contemporain*, Editions de Minuit, 1998, 384 p.

²³ / Sur l'histoire des rapports, en France et dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, entre art et population, on pourra se reporter à Jean Caune, *La culture en action. De Vilar à Lang : le sens perdu*, Presses Universitaires de Grenoble, 2^{ème} éd., 1999, 376 p.

En tout cas, l'expansion actuelle de la production et de la diffusion artistiques, selon une double logique publique / privée, ne se développe pas forcément au profit de la société civile, alors même que l'action culturelle est ce qui pourrait favoriser ou renforcer les liens civils. Sur cette question ou sur la difficulté qu'ont les politiques culturelles à vraiment prendre en compte les mutations sociales actuelles, voir *La culture au coeur. Contribution au débat sur la culture et le développement en Europe*, Editions du Conseil de l'Europe, 1998, 424 p.

Sur une tentative pour redéfinir le rapport entre la question esthétique et le fonctionnement actuel des arts, on pourra consulter Philippe Henry « Monde social de l'art et expériences esthétiques des publics », *ThéArtre* n° 1, juin 1998, Département Théâtre de l'Université Paris 8 / L'Harmattan, p. 45-65.

C'est pour la MTD que les activités au profit des **enfants** d'âge scolaire, sous ses deux formes d'**ateliers en / hors milieu scolaire**, représentent une dimension quantitative et qualitative la plus fortement structurante (§ 322 - 323 et 412 A). Sur la commune, elle apparaît d'ailleurs comme la principale organisation proposant une telle variété d'ateliers de danse non classique ou de théâtre.

L'action hors milieu scolaire du TPE reste trop récente et modeste pour véritablement pouvoir donner lieu à une évaluation d'ensemble. En ce qui concerne le CCA et y compris en tenant compte des ateliers hebdomadaires de théâtre (§ 343), force est aussi de constater que l'action hors milieu scolaire reste assez modeste et que cette situation est sans doute à relier au fait que d'autres structures que le CCA proposent une offre déjà très importante pour les **pratiques artistiques en amateur**, dont tout particulièrement vis-à-vis de la danse (§ 335).

Dans les trois cas et ne serait-ce qu'au plan quantitatif, ce sont en tout cas les actions en direction du **milieu scolaire** qui constituent le sous-domaine le plus développé. On notera d'abord la reprise de la **bipolarisation** usuelle dans ce secteur d'action entre accompagnement des spectacles et sensibilisation au milieu théâtral (un pôle d'**école du spectateur**) d'une part, première initiation aux pratiques expressives et scéniques (un pôle de **pratique artistique en amateur**) d'autre part.

L'importance des **établissements scolaires** est donc cruciale pour ce travail, même si quelques autres partenaires - relais locaux apparaissent aussi déterminants : les **bibliothèques** dans tous les cas ; le Conservatoire pour le CCA ; l'Espace Ciné, plutôt en lien avec des élèves du secondaire et la programmation de spectacles proprement dite pour la MTD (§ 321 B et 331 - 332).

La simple importance quantitative des actions menées en milieu scolaire en fait sans conteste le **premier secteur partenarial** des équipements étudiés, même si le dispositif du **jumelage** reste variable : déjà très développé pour le TPE avec trois lycées et deux collèges (§ 33 D) situés d'ailleurs sur plusieurs communes, il ne concerne encore que deux établissements - un dans le primaire et un autre dans le secondaire - dans le cas de la MTD (§ 321 C), tandis qu'il n'est pas encore officiellement mis en place avec des partenaires du CCA (§ 342 C).

Si la demande du CCA pour la création d'un poste d'animateur (§ 213) montre que ce domaine exigerait des moyens complémentaires, une des interrogations actuelles de la MTD porte par contre plutôt sur le rapport à instaurer entre l'aspect quantitatif de ce type d'action et la **qualité de projet associé**, ou encore sur le risque actuel de **routinisation** de ce secteur (§ 322 A). Cette question de l'équilibre à trouver, pour ces activités en lien avec le milieu scolaire mais aussi vis-à-vis des autres domaines d'action culturelle, est récurrente et perceptible dans les trois cas.

A ce sujet, la direction du TPE exprime très explicitement le risque d'**instrumentalisation** de ces actions au profit d'enjeux pédagogiques, éminemment respectables mais néanmoins distincts des objectifs artistiques et culturels de l'établissement. Ainsi et face à une croissance de la demande qui excède déjà les moyens disponibles, la véritable ouverture menée en 1997 et 1998 au profit du milieu scolaire renvoie désormais à la question d'une redéfinition de priorités sur le plan qualitatif. Par exemple, l'idée lancée initialement par le nouveau directeur de "classe associée" (suivie toute une saison par un des artistes invités et prenant appui sur au moins trois spectacles programmés) serait à nouveau à proposer et privilégier, après des premières années où le dispositif (sans doute à aménager) n'a pu se mettre en place. Jusqu'à présent, cette proposition a en effet connu de très réelles difficultés à être relayée, tant auprès des professeurs que de l'équipe du théâtre.

B - Ce sont donc bien les **publics d'âge scolaire** qui font l'objet d'une part dominante, voire presque exclusive, simultanément des opérations de partenariats et des moyens consacrés par les établissements à l'action culturelle. Parfois et pour partie, cette activité peut être réalisée sous forme d'ateliers organisés par l'équipement lui-même et hors temps scolaire. On se rapprocherait alors d'une fonction de type Conservatoire municipal, pouvant d'ailleurs être partagée avec d'autres équipements de la ville. D'autres actions peuvent être

plus ponctuellement organisées avec quelques établissements culturels privilégiés, au premier rang desquels les **bibliothèques** municipales.

En ce qui concerne la double action en direction du **milieu scolaire** (école du spectateur / pratique en amateur), il est incontestable que cette stratégie, menée en partenariat avec des enseignants motivés et vis-à-vis d'un public relativement captif, remplit un rôle de découverte et d'éducation artistiques, tout en générant une fréquentation et une confrontation à des spectacles professionnels. Sur ce plan, on se trouve en tout cas surtout dans le registre de la **démocratisation de la culture artistique**. Mais force est de constater que l'on manque singulièrement d'**évaluations autres qu'intuitives** (y compris au plan national ou simplement de la recherche) quant à l'impact de ces actions - qui restent d'ailleurs souvent très éparses dans le cursus scolaire - sur le développement sensitif et cognitif des enfants²⁴. De même, les données locales manquent encore singulièrement sur la relation entre **pratiques artistiques en amateur** et **fréquentation des spectacles professionnels**.

On notera au moins combien la question d'un **accès généralisé du plus grand nombre** à la culture artistique continue à se poser avec force. Compte tenu des moyens disponibles et du nombre d'enfants scolarisés, il reste ainsi rare qu'une classe puisse assister à plusieurs spectacles dans la même saison, de même que les sensibilisations pratiques par atelier ne peuvent toucher chaque année que quelques classes particulières. Il y a là une vraie question et une très réelle limite de fait, alors même que les moyens et disponibilités des équipements sont déjà saturés, et d'autant plus si on considère que le partenariat souhaitable doit rester volontaire (en particulier du côté des enseignants qui s'y investissent) et continuer à se décider plutôt action par action.

A titre d'exemple et sur les deux saisons étudiées du CCA (§ 341 et 342), le nombre des scolaires impliqués dans au moins une action a oscillé entre 1.500 et 3.000 pour l'accompagnement des spectacles, 400 et 600 pour l'initiation à des pratiques artistiques. Le nombre d'établissements concernés s'est situé entre 20 et 40, dont une partie implantée dans des communes environnantes. Par ailleurs et même si le taux a pu légèrement baisser depuis le recensement de 1990, la commune de Tremblay-en-France comptait à cette époque quelques 30% de moins de 20 ans, soit un peu plus de 9.000 individus. Ces éléments donnent au moins un aperçu de l'ordre de grandeur quantitatif auquel le projet qualitatif de l'établissement se trouve chaque saison confronté.

212.2 - Des difficultés à ne pas masquer avec certains partenaires institutionnels locaux

On a dit que des opérations sont menées, voire montées, avec différentes organisations locales, y compris autres que des établissements scolaires (services municipaux, autres équipements culturels ou sociaux, associations locales,...). Ceci dit, la question de la diversité morphologique et sociologique des tissus urbains déjà évoquée se double de **différenciations institutionnelles** et de réelles difficultés, en tout cas plus fréquentes que souhaitées, pour mettre en oeuvre un **travail partenarial** en particulier avec des organismes municipaux à vocation sociale ou socio-éducative.

Sur l'exemple du TPE, les actions et projets concernant des quartiers distants de l'équipement, comme le quartier de grand ensemble des Navigateurs (§ 122 B) ou le projet signalé avec la compagnie D. Houdart (§ 327 D), ou encore les différentes tentatives menées hors les murs sont déjà des indications de la diversité socio-géographique locale. Mais quand on voit certaines organisations partenaires se désister au moment de l'action, malgré les

²⁴ / Pour une première approche descriptive et évaluative de cette question de l'action théâtrale - éducative et artistique - au sein de l'Education Nationale, on pourra se reporter à Philippe Henry, « Les enseignements artistiques de théâtre en milieu scolaire : un champ social récent et encore fragile », *Théâtre / Public* n° 144, novembre-décembre 1998, p. 60-69, réédition en accès libre courant 2019.

Voir aussi une première tentative d'évaluation de l'impact des enseignements artistiques "obligatoires" en collège et lycée in *L'élève et la construction de son savoir dans les enseignements artistiques*, rapport de recherche, Ministère de l'Education Nationale - CEPEC International, janvier 1998, 138 p.

accords conclus, ou bien l'abandon du projet avec la compagnie Houdart suite à l'impossibilité d'articuler cette proposition avec les enjeux de la structure de quartier qui devait en être un des supports essentiels, ou encore la difficulté à concrétiser des partenariats un peu plus intensifs et tout au long de l'année avec certaines classes d'établissements scolaires, force est de constater que beaucoup reste à faire pour inventer et mettre en oeuvre une réelle **culture partenariale en environnement différencié**²⁵. Sur ce point, on peut également signaler que les théâtres de ville, de par leur autonomie (même si elle n'est que relative) ou leur niveau de financement, ont parfois des relations peu simples avec certains services municipaux, en particulier quand ceux-ci se considèrent traités de façon moins favorable.

Sur un plan connexe, il pourrait être également instructif d'évaluer les **effets de coopération** ou de synergie, de répartition des secteurs d'intervention, voire de **mise en concurrence locale** entre l'équipement et d'autres organisations théâtrales présentes localement. Toujours à propos du TPE, on citera le cas de la compagnie P. Bigel / La Rumeur, en résidence durant plusieurs années dans l'établissement, désormais autonome mais toujours implantée à Choisy (§ 327 C). Pour le moins et sur un autre exemple, il peut y avoir une réelle question politique dans le fait que des ateliers théâtre municipaux installés dans l'espace dit "La Menuiserie" (§ 122 B) n'entretiennent aucun lien avec le TPE, même si, comme toujours, ce genre de situation peut se comprendre si on se penche sur l'histoire particulière et locale de ces organisations.

213 - La position clé du commanditaire municipal

213.1 - L'engagement essentiel des Municipalités

A - Quel que soit le cadre institutionnel choisi pour la gestion des établissements (essentiellement régie directe ou association type loi de 1901, voir infra, § 231.1), reste que rien ne serait possible sans un très **fort engagement politique et financier** des Municipalités (CCA ou MTD, § 231 A et 412 ; TPE, § 222 et 412).

Avec des variations liées aux situations locales, le **cadre de principe** rappelé par chaque Municipalité reste finalement assez proche dans les trois cas étudiés.

En ce qui concerne le CCA (voir fin du § 213), la Ville rappelle surtout trois visées d'intérêt public spécifiques pour les **activités artistiques** sur la commune : développer la diffusion des oeuvres et faciliter leur accès au plus grand nombre ; encourager la création professionnelle ; importance des pratiques en amateur, et plus largement de l'insertion des arts dans le temps libre et de loisirs. Ces visées renvoient par ailleurs à un intérêt plus général, qui s'applique au local tout en le débordant largement : renouer du lien social et combattre l'émiettement de la société. Sur un plan plus directement programmatique (§ 211 et 212), quatre dimensions sont alors à mettre en oeuvre par le CCA : la diffusion artistique pluridisciplinaire (dont une nette orientation en faveur de la danse et du théâtre contemporains, ainsi que d'une programmation jeune public), l'aide à la création (dont tout particulièrement l'accueil de compagnies en résidence), la formation des publics (dont ceux d'âge scolaire), l'accueil pour certaines de leurs manifestations exceptionnelles des associations et équipements culturels de la Ville.

Pour le TPE (§ 121 et 211), les trois dimensions d'intérêt public à mettre en oeuvre par l'équipement sont : la diffusion artistique, l'aide à la création, la recherche de la meilleure insertion sociale et territoriale des deux aspects précédents.

Dans le cadre de sa réelle autonomie de projet et d'action, la mission essentielle d'intérêt public confiée à la MTD (§ 112 B et 222 A) consiste à faciliter la rencontre entre les artistes et la population locale, au travers d'un triptyque familier dans ce domaine d'action sociale : diffusion artistique pluridisciplinaire (dont, là encore, une nette orientation en faveur de la danse et du théâtre contemporains, ainsi que d'une programmation jeune

²⁵ / A propos des objectifs et des modes de montage, de gestion et d'évaluation de projets artistiques dans des quartiers, ou sur la question induite des rapports de partenariat local entre équipement culturel et organismes sociaux, voir Bruno Colin (éd.), *Action culturelle dans les quartiers. Enjeux, méthodes, Opale, Culture & Proximité*, Hors-série - Octobre 1998, 224 p.

public) ; pratiques amateur en danse, théâtre et arts du récit, formation associée de nouveaux publics ; aides à la création et à la production d'événements, dont tout particulièrement ceux relevant de la compagnie résidente Quartier Nord. Ces aspects renvoient également à un intérêt plus général : combattre l'exclusion sociale, le développement de sujets créatifs, libres et citoyens étant un aspect associé de cette lutte. Singulièrement mais à l'image des autres cas, la MTD illustre une très nette volonté municipale, qui date au moins de la précédente mandature et a su déjà mobiliser le partenaire d'Etat selon plusieurs procédures contractuelles. De plus et dans son désir de mieux lier les dimensions culturelle, sociale, urbaine et économique du développement, la question des **populations jeunes** apparaît comme un enjeu lourd et constant de la Ville (§ 112 B), thème qu'on retrouve également dans les deux autres contextes.

On notera que l'investissement des Municipalités ne se limite pas à leur théâtre de ville, mais se développe au profit d'une réelle pluralité d'**établissements culturels ou socioculturels municipaux** (CCA, fin § 412 ; MTD, § 123 et 42 A). On peut alors comprendre la demande de certaines Villes pour que leurs équipements théâtraux accueillent autant que faire se peut les différentes initiatives et organisations civiles locales (Tremblay). Compréhensible aussi, leur intérêt pour les différentes formes de sensibilisation ou de formation artistiques en direction des **enfants** (dans ou hors du milieu scolaire), ou bien leur souci que d'autres populations comme les **adolescents** puissent être concernées plus intensivement, même si cette question se heurte à d'assez rudes réalités socioculturelles (Tremblay et Epinay). Thème qu'on retrouve dans les différents cas, on signalera également le souhait de la Ville d'Epinay et de la MTD en faveur d'une programmation de spectacles qui puisse mobiliser l'**ensemble de la famille**, même si cela ne peut toucher qu'une partie de la population résidente, d'autant plus qu'il y a toujours, de la part des adolescents par exemple, une demande souvent radicale de se différencier des usages familiaux.

On remarquera, par ailleurs, que les Villes disposent ou non d'une véritable **Direction des affaires culturelles** (DAC).

Dans le cas d'Epinay, cette Direction, non seulement cherche à élaborer, mettre en oeuvre, évaluer une politique culturelle globale et coordonnée sur l'ensemble du territoire communal (MTD, § 122 et 123), mais encore dispose en propre d'importants moyens d'intervention (§ 42 A) en particulier pour tout ce qui concerne la programmation du spectacle vivant autre que théâtral. Cette Direction a de plus en charge les relations internationales. La Directrice de la MTD et l'Administrateur sont ainsi en relation directe, politiquement avec le Maire-Adjoint chargé des affaires culturelles et des relations internationales, plus administrativement avec cette DAC.

Tremblay dispose d'un Service culturel, dont le rôle traditionnel serait plutôt d'impulser concrètement, évaluer régulièrement, suivre la mise en oeuvre d'une politique si possible coordonnée entre les différents équipements municipaux. Mais les documents fournis au niveau du CCA font surtout état d'une relation directe entre la Directrice de l'établissement d'une part, le Maire Adjoint chargé des affaires culturelles et le Secrétaire Général Adjoint d'autre part.

La Ville de Choisy ne dispose pas, quant à elle, d'un Service culturel à part entière.

B - Quelles que soient finalement les situations institutionnelles et si l'on tient par ailleurs compte du montant annuel des aides financières consenties (voir infra, note 27), ainsi que du niveau des mises à disposition en particulier de personnel (voir infra, § 233.1), chaque Municipalité apparaît bien comme l'**instance décisionnelle première et dernière** en ce qui concerne la vie même de leur théâtre de ville. Elle apparaît en effet comme le commanditaire central, sinon le gestionnaire direct, de l'établissement dont elle est, de toute façon, propriétaire.

Cet acteur social est d'autant plus essentiel qu'il a par fonction la responsabilité de définir et mettre en oeuvre ce qu'il considère comme l'**intérêt général local** (en considération de toute la population communale). Il est aussi conduit à privilégier certains **intérêts publics** spécifiques (par considération de besoins jugés nécessaires, mais non spontanément pris en charge par les individus, les collectifs civils ou bien le marché).

Le cadre rappelé par chaque Municipalité reprend ainsi constamment le trio d'une nécessaire démocratisation de la **diffusion des oeuvres**, d'un encouragement à la **création professionnelle** et de l'enjeu essentiel des **pratiques artistiques en amateur** en particulier dans son lien avec la question du temps libre et des loisirs. Ce trio est également relié à la thématique contemporaine de la **fracture sociale / du lien social** à renouer, les **populations jeunes** ainsi que les liens **intergénérationnels** étant deux soucis majeurs régulièrement avancés.

A propos de la pluralité d'**établissements culturels ou socioculturels municipaux**, remarquons que la **division sociale des arts**, singulièrement tracée dans le contexte français, trouve généralement un équivalent au plan local : Bibliothèques, Conservatoires de musique et danse (plutôt classique) ou autres pôles musicaux (dont grande salle à caractère polyvalent, mais tout particulièrement aptes à recevoir les concerts de variétés et musiques amplifiées), Espaces cinéma, Théâtres de ville dont la capacité pluridisciplinaire est néanmoins polarisée²⁶. Le plus souvent, on retrouve également la distinction héritée des décennies précédentes entre équipements plutôt artistiques d'une part, équipements à **vocation socioculturelle** (où les activités liées au temps libre et aux loisirs se combinent de façon variable avec des actions d'entraide et de formation) d'autre part.

Par ailleurs, des Directions des Affaires Culturelles ou des Services Culturels sont diversement présents au sein des Municipalités. Quand ces instances existent, leur fonction de principe mais plus ou moins effective est d'impulser et de mettre en oeuvre une **coordination** des différentes actions du territoire communal. Reste, là encore au vu de la diversité des enjeux ou des demandes sectorielles, qu'on se trouve la plupart du temps face à une vraie difficulté d'élaboration par les Municipalités d'une **stratégie unitaire de développement culturel**.

213.2 - L'enjeu des partenaires publics extramunicipaux

A - En-dehors de leur partenaire public local, on notera l'enjeu fort que représentent pour les établissements leur reconnaissance et leur financement par les **Collectivités Publiques extramunicipales**. Certes, ces dernières interviennent globalement beaucoup moins que les Municipalités du point de vue de leur implication financière. De plus, elles sont souvent porteuses d'intérêts publics beaucoup plus spécialisés dans un genre scénique ou/et dans un appui allant d'abord à la création et à la diffusion artistiques professionnelles (à quelques exceptions dont celle, financièrement périphérique, des Rectorats). La seule exception, sur la période d'étude considérée, concerne la MTD qui semble bénéficier, au-delà d'aides pour des opérations particulières, d'une part des aides non différenciées reçues par la Municipalité au titre de la politique de la ville (fin § 412 A)²⁷.

Pour le CCA, aide essentiellement du Département et de l'Etat (§ 411, 412, 42 C), surtout au titre de la politique en faveur de la **danse contemporaine**. Cette aide est d'ailleurs déjà contractualisée sur plusieurs années avec le Conseil Général et devrait bientôt l'être avec la DRAC (§ 332).

²⁶ / A ce sujet, les établissements se différencient essentiellement selon l'importance relative de trois grands pôles et la nature des spectacles programmés dans chacun d'entre eux : théâtre (dont marionnette), danse, concert - chanson (dont spectacles musicaux et variétés).

²⁷ / Pour la période étudiée (1996 - 1998), les budgets consolidés de fonctionnement (mises à disposition des Municipalités incluses) sont compris entre 4,3 et 5,6 MF (même si le budget 1997 du TPE s'élève à 5,8 MF, on peut estimer à quelques 4,5 MF la part du seul spectacle vivant et à 1,3 MF celle consacrée à l'activité cinéma - cf TPE, § 42).

A partir de nos cas et pour ces budgets consolidés, la contribution de la Ville est de l'ordre de 80 à 85% du coût général de l'équipement, aides publiques non différenciées versées aux Municipalités par les autres Collectivités Publiques incluses (comme les Contrats Ville ou les Conventions de Développement Culturel, par exemple). Les recettes propres s'établissent entre 6 et 9%. Les aides sur projets spécifiques des Collectivités Publiques extramunicipales représentent alors de 8 à 10%.

Une grande disparité de situations règne pour les investissements, dont on rappellera néanmoins qu'ils sont pour l'essentiel à la charge des Collectivités Publiques et se décident selon les années et au cas par cas.

Directement ou par organismes associés, on retrouve également surtout le Département et l'Etat pour le TPE (§ 413 A). Ce cas illustre d'ailleurs, à propos du Conseil Général (§ 328), l'absence d'une coordination explicite de la politique culturelle, et en tout cas la centration sur **différentes formes artistiques** plus que sur le développement du **réseau des équipements** artistiques et culturels locaux.

Quant à la MTD, on trouve l'Etat et la Région essentiellement, mais aussi l'Union Européenne via le FAS.

Quoi qu'il en soit, les **ressources publiques extramunicipales** s'avèrent nécessaires pour les établissements, autant pour la pérennisation des actions engagées que pour la mise en oeuvre de nouveaux projets. La négociation engagée, dans les trois cas, pour être reconnus en tant que **Scènes conventionnées** est l'exemple même de la recherche d'une meilleure **stabilité contractuelle** que chaque établissement essaie à tout prix d'étendre aux différents niveaux des Collectivités publiques, comme de leur souhait de réelle **valorisation au plan national** du travail accompli localement.

Pour le CCA, ce sera la reconnaissance en tant que **Plateau danse** (une des déclinaisons prévues des Scènes conventionnées), après les aides d'Etat au titre de la première Convention de développement culturel de 1992 - 1993. Pour le TPE et la MTD, le label de Scène conventionnée (**pluridisciplinaire** ou **théâtre d'aujourd'hui**) viendrait après les aides d'Etat au titre d'une première Convention de développement culturel ou d'un Contrat de ville, la MTD illustrant particulièrement la recherche de participation à toutes les opportunités d'aide pluriannuelles (voir début § 122).

B - Globalement, on soulignera donc combien ce genre d'établissement représente de fait un **enjeu politique et financier lourd**, d'abord pour la Municipalité commanditaire, mais aussi pour l'ensemble des Collectivités publiques si l'on s'intéressait à la politique d'aménagement de tout le territoire national²⁸.

Désormais, dans ce **jeu social** éminemment pluriel et soumis à toutes sortes de forces centrifuges entre légitimités, comportements, discours différenciés à propos de l'art, il convient d'évaluer un peu plus précisément la nature des **argumentations théoriques et pratiques** avancées par les établissements eux-mêmes.

22 - Derrière la singularité des situations, un faisceau de réponses de principe assez stable

Face à cette situation d'enjeux et de formes d'action à tel point pluriels que, de fait, certaines différences relèvent de la contradiction, voire génèrent de vrais **différends** (par exemple, sur l'appréciation qu'on peut porter sur l'art contemporain), une seconde hypothèse souligne la relative **homogénéité de la réponse**, à première vue, des établissements.

Cette communauté de discours et de positionnement induit se repère tant au plan **fonctionnel** (§ 221), qu'à celui des **discours de principe** (§ 222). Mais elle conduit également au risque de deux **impasses** essentielles (§ 223).

Finalement, la très réelle **singularité** d'un établissement reposerait bien plus sur la nature et l'agencement relatif des **choix concrets** qu'il met en oeuvre, que sur une **originalité de principe des notions et valeurs** au nom desquelles ces choix sont effectués ou justifiés.

²⁸ / Pour des éléments de problématisation concernant l'histoire et la structure actuelle des politiques culturelles locales, y compris dans leurs rapports avec la politique culturelle de l'Etat, on pourra se reporter à Philippe Poirrier, Sylvie Rab, Serge RENEau et alii, *Jalons pour l'histoire des politiques culturelles locales*, La documentation française, 1995, 240 p. ; ou à Pierre Moulinier, *Politique culturelle et décentralisation*, Ed. du CNFPT, 1995, 304 p.

221 - Des combinatoires sur une base fonctionnelle récurrente

D'un point de vue qu'on dira **fonctionnel** et en dépit de l'évidente singularité de leurs concrétisations, les stratégies d'action des établissements se fondent constamment sur le triangle **diffusion** de spectacles vivants, aide à la **création** de nouvelles oeuvres théâtrales et chorégraphiques ou encore d'événements artistiques et spectaculaires reliés à la vie locale, **action culturelle** qui cherche à combiner le développement des pratiques artistiques en amateur et la formation de nouveaux publics ²⁹. Au coeur de ce trio, on notera qu'on retrouve surtout le thème de la **démocratisation de la culture artistique**, tout particulièrement familiarisé depuis la création du ministère de la Culture en 1959 et qui se décline toujours ici sous sa forme d'aide aux créateurs contemporains et de facilitation de l'accès du plus grand nombre aux oeuvres et aux processus artistiques (la notion complémentaire de patrimoine étant d'abord associée, pour les arts de la scène, à la reprise de pièces de répertoire dans de nouvelles mises en scène). Ainsi, la délimitation et la définition actuelles des types d'action à entreprendre renvoient à un outillage notionnel qui a sa propre épaisseur idéologique et historique. On remarquera également, sans trop savoir qui induit qui dans cette affaire, que cette tripartition énoncée et mise en oeuvre par les responsables d'équipement est identique à celle mise en avant par les Municipalités (voir supra, § 213.1).

Mais on complétera ce premier trio par un autre thème récurrent dans les établissements et qui touche à leur volonté d'**ancrage local** et de développement des liens avec les **populations de proximité** (même si cette volonté se décline dialectiquement avec celle d'accueillir le lointain, voire d'essaimer avec certaines actions au lointain).

Bien entendu, on relève à partir de ce cadre des accents plus particuliers à chaque établissement.

En dehors même de son orientation sur la **danse** contemporaine, dont les **accueils en résidence** de compagnies chorégraphiques, on retiendra pour le CCA (§ 212 et 213) : chaque année, **thème de société** en prise avec la réalité du monde contemporain et qu'on retrouve dans plusieurs spectacles et activités ; réelle mise en exergue de la création et des auteurs **contemporains**, intérêt pour leur manière d'appréhender notre monde ; importance accordée aux **réseaux locaux existants** (dont les établissements scolaires) dans le cadre d'une dynamique de projets, mais aussi volonté d'élargir l'action vers de nouveaux groupes moins constitués ; persistance de l'accueil de **manifestations exceptionnelles** d'associations ou organismes locaux.

On retrouve des inflexions relativement similaires dans le cas de la MTD (§ 211 et 212) : orientation thématique et saisonnière des Regards contemporains ; même mise en exergue de la création et des auteurs contemporains, comme des réseaux locaux existants (dont les établissements scolaires), mais aussi volonté d'établir des synergies avec des structures ou manifestations locales ; rôle décisif, dans les propositions de création ou d'événements, de la **compagnie résidente** Quartier Nord depuis la requalification de l'équipement, qui n'exclut pas des **aides à la création** à des artistes ou compagnies plus temporairement invités. Par là, la MTD affirme l'enjeu de son ancrage territorial, tout en revendiquant de pouvoir rayonner sur un large territoire et poursuivre une véritable expérimentation de croisement des champs de l'art et de la pensée.

De son côté, le nouveau directeur du TPE place au centre de son projet la tension entre, d'une part, l'aide à la création artistique contemporaine et singulièrement celle aux **compagnies non inscrites dans le réseau des grandes institutions** et, d'autre part, la démocratisation de la culture comme facilitation de l'accès du plus grand nombre aux oeuvres et processus artistiques (§ 213 et 214).

221.1 - Des choix concrets assez constants en faveur de la démocratisation des arts

A - Concernant les aspects de **démocratisation de la culture artistique** (diffusion et formation du public), plusieurs aspects sont à souligner : **programmation pluri-artistique**

²⁹ / Sur la véritable cristallisation, dès le début des années 1970, du trio création / diffusion / animation, voir tout particulièrement Jean Caune, *La culture en action*, op. cit., p. 219-261.

(CCA et TPE, § 321 et 322 ; MTD, § 331 et 332), où est déclinée chaque saison une variété de genres et de formes relevant du spectacle vivant (dont, centralement, théâtre, danse, musique et chanson) ; mais aussi programmation tout public, qui intègre pourtant une forte composante en faveur du **jeune public** et plus largement une offre de spectacles capable de **rassembler la famille entière** (par exemple, CCA, § 212 A et 214 A) ; ou encore, événements proposés **hors les murs** (TPE, les Cafés au Bar de la Marine et les sorties Ici et Ailleurs, § 31 B et 322) ; **politique tarifaire** diversifiée (CCA, § 324 ; TPE, § 325 ; MTD, § 334), même si cela amène à une sorte de prolifération des tarifs réduits ; **politique de communication** auprès du tout public, qui cherche à apporter des éléments autres que purement informatifs, comme via la série de numéros de *Résidence mode d'emploi* du CCA pour faciliter cette option de travail qui n'est pas a priori si évidente pour la population (§ 333 B), les *Post-Scriptum* du TPE, ou la formule magazine de *Zucco* pour la présentation de saison de la MTD ; **politique des exonérations**, qui doit d'ailleurs faire l'objet de raisonnements différenciés selon le type de manifestation concernée (CCA, § 323 A ; MTD, § 334 C).

Mais encore, **bipolarisation de l'action culturelle**, autour majoritairement d'une sensibilisation aux spectacles et au milieu théâtral d'une part, d'une première initiation aux pratiques expressives et scéniques pour un nombre nécessairement plus restreint de personnes touchées (CCA et TPE) ou d'un pôle d'initiation aux pratiques plus développé (MTD) d'autre part. D'autres choix sont très proches, même si des inflexions sont sensibles selon les établissements : pour le CCA, volonté de **formation** en direction de plusieurs types de publics, au-delà des milieux et établissements scolaires (§ 34), prise en charge de ces actions par les artistes ou compagnies programmés durant la saison ou plus encore en **résidence** ; idem pour la MTD (§ 32), prise en charge d'abord par une équipe assez stable d'animateurs-formateurs (dont la plupart ont travaillé ou travaillent encore avec la compagnie Quartier Nord), de façon plus ponctuelle par les artistes ou compagnies programmés durant la saison ; pour le TPE, **action culturelle** en direction d'organismes locaux, et pas seulement des milieux et établissements scolaires (§ 33), surtout prise en charge par les artistes en résidence, dont prochainement des **artistes associés** (§ 216 B) ; **présentations de travaux, expositions**, ou formes diverses de **rencontres**, comme par exemple dans le cadre de Regards contemporains pour la MTD.

On insistera sur l'importance inégalée dans les autres cas, au moins sur le plan quantitatif, des **ateliers pratiques** de la MTD en direction du milieu scolaire (de l'ordre de 900 élèves concernés par an, même ponctuellement, dont une très forte majorité de primaires) et hors de ce milieu (de l'ordre de 200 personnes par an suivent les différents stages ou ateliers réguliers, avec malgré tout une très forte majorité d'enfants d'âge scolaire). Ce domaine stratégique d'activité, dont on a déjà signalé qu'il n'est pas sans risque (voir supra, § 212.1 A), acquiert ainsi une sorte d'**autonomie relative de fonctionnement**, ne serait-ce que par l'équipe d'au moins 10 personnes (MTD, § 232) qui s'y consacre ou par le fait que ce secteur représente plus de 20% des charges globales de fonctionnement (§ 411).

La MTD pourrait ainsi se révéler exemplaire de la **non convergence a priori** entre deux modes de **démocratisation culturelle**, celui qui relève des pratiques artistiques en amateur d'une part, et celui qui se relie d'abord à la fréquentation des spectacles donnés par des professionnels de l'autre. Pour le moins, c'est un travail constant que l'établissement doit mener pour réaliser, même partiellement, cette **articulation non spontanée**.

B - Au plan de la **diffusion** et plus largement de la démocratisation de l'**accès aux arts**, les établissements vont ainsi surtout se différencier à partir des choix fonctionnels concrets que leur histoire et leur contexte local les amènent à opérer. Au premier chef, ces choix porteront sur la nature particulière de la programmation pluri-artistique, des événements proposés hors les murs, des politiques tarifaire, de communication ou d'exonération. Bref, sur une recherche plurielle et constante, pour **développer et fidéliser une diversité de publics**.

L'importance relative de l'action culturelle, ses modalités de réalisation, mais aussi la nature de leur **prise en charge par des artistes ou compagnies**, constituent une autre dimension de similitude et de différenciation des établissements.

221.2 - Des choix différenciés mais convergents en faveur de la création

A - A propos des options du CCA vis-à-vis de la **création**, on remarquera la constance et la diversité des formes mobilisées à cet égard, depuis une aide ponctuelle jusqu'à une réelle coproduction et un accompagnement continu du processus en résidence (§ 325).

On insistera plus spécialement sur quelques éléments du plaidoyer concernant les **résidences d'artistes**, option centrale dans le projet de l'établissement : nécessité incontournable d'un temps suffisamment long pour qu'un réel travail puisse s'effectuer au moins avec certains éléments de la population locale, l'idéal étant sans doute une **association artistique** sur contrat de 3 ans (§ 332 B) ; nécessité irréductible d'une vraie **concordance entre projets** de l'établissement et de la compagnie pressentie, qui induit pour le moins une phase préliminaire de découverte réciproque et d'élaboration conjointe du programme de collaboration (§ 333 A) ; impératif encore, tout au long des actions et de la durée de résidence, d'une **forte articulation** entre l'équipe de l'établissement et les partenaires locaux impliqués d'une part, les membres intervenants de la compagnie en résidence d'autre part (§ 333 C).

Ces éléments fonctionnels sont assez explicites pour être soulignés. Ils pointent que la réussite d'une résidence cherchant à s'inscrire dans la réalité locale va de pair avec une réelle **logique binomiale** entre équipes permanentes locales et artistes ou compagnie en résidence (voir aussi infra, § 232.2). Ils confirment également l'importance donnée aux **artistes professionnels**, tout en la recentrant sur la question de la **relation artiste - public**, qu'on sait depuis toujours décisive, dans sa fragilité même, pour les arts de la scène.

Concernant le TPE, c'est finalement sur les questions de la **création** et des **compagnies** que sont formulées quelques spécificités essentielles de l'établissement, en-dehors du plaidoyer quant à la nécessité de **résidences d'artistes** sur un temps si possible long (§ 212 B et 216 B), ou encore celle de fournir des **aides à la création** réelles (§ 327), ne serait-ce que par accueil pour une série de représentations des oeuvres créées.

Sont ainsi mentionnés au fil des commentaires de saison ou des présentations du projet artistique (§ 213) : l'importance de l'expérience et de la rencontre intimes entre soi et certains moments artistiques, l'importance des moments de silence, de vérité et de plaisir sensibles ; la fragilité essentielle et singulière de ces rencontres et des accords dans l'instant entre ce qui se donne en scène et ce qui se vit en salle ; la double question de la disponibilité nécessaire pour véritablement écouter l'intention de l'artiste d'une part, de l'inévitable ajout - interprétation de chaque spectateur à ce que l'artiste propose d'autre part ; cette dynamique de questions constamment réouvertes et de micro-ébranlements induits par les spectacles, qui est peut-être une des voies majeures de compréhension, de réappropriation et de partage de notre monde ; l'inévitable et plaisante nécessité de voyages, de chemins de traverse sans trop de partis pris initiaux, allant d'escala en escala artistiques ; etc.

Même discrètes et ponctuelles, ces formulations sont suffisamment fréquentes et précises pour être relevées. On peut ici encore penser qu'elles vont dans le sens d'un primat confirmé aux **artistes professionnels**, ou bien être plus sensible à l'intérêt porté à ce qui fait la **relation artiste - public**. On soulignera aussi la volonté du TPE de développer une activité de **rencontre et questionnement des artistes** sur la nature de leurs propres enjeux et travaux (§ 216 C). Face à l'**idéologie communicationnelle dominante** d'aujourd'hui et même si de nombreux risques de détournement ou d'impuissance peuvent guetter ces discours, leur **humanisme phénoménologique et existentiel** reste peut-être un des ancrages historiques et philosophiques forts de la **légitimité singulière et minoritaire** de l'art dans nos pays.

Quant à la place de la **création** dans le projet de la MTD (§ 334 E), on insistera surtout sur la progressive diversification des processus d'accueil et d'aide. A côté des **créations propres à la compagnie** Quartier Nord, apparaissent en effet des **aides à la production** de spectacles montés par d'autres artistes ou compagnies (aides financières, mises à disposition d'espaces de travail, accueils d'une série de premières représentations).

Jusqu'à présent et compte tenu de l'implantation permanente de la compagnie Quartier Nord, les **résidences d'artistes** sont plutôt de courte durée et n'excèdent jamais quelques mois. Elles correspondent surtout à des **accueils pour création**, même si la présence de ces artistes invités peut donner lieu à des actions de sensibilisation ou des stages particuliers.

Dans ces conditions, la **constante prise de risques** de la MTD reste d'autant plus forte que l'articulation du projet singulier de création, toujours assez limité dans le temps, ne correspond pas nécessairement à un intérêt direct ou une disponibilité des partenaires - relais locaux.

B - En ce qui concerne le **soutien à la création** et en-dehors même d'un choix générique commun en faveur des oeuvres et processus de **création contemporaine**, les établissements se différencient encore une fois surtout sur les choix concrets, mais restent en définitive très convergents sur les modalités et les orientations de principe. Le thème constant est de fournir de réelles **aides à la création**, sur le plan financier, par accueil des oeuvres créées si possible pour une série de représentations, ou encore par réalisation de véritables **résidences d'artistes**.

La réussite d'une résidence ou d'une association artistique va alors de pair avec une forte **interdépendance** entre équipes permanentes locales et artistes ou compagnie en résidence. Dans ces formes de collaboration avec des **artistes professionnels**, la question de la **relation artiste - public** revient au premier plan, sans être nécessairement facile à traiter pour autant.

La présence d'une **compagnie permanente** ou d'**artistes associés** induit alors que les autres résidences soient de plus courte durée. Sauf à être bâties sur une opportunité locale, ces dernières risquent de moins trouver de partenaires disponibles et motivés.

221.3 - Compagnonnages artistiques et réseaux externes de partenaires

L'option du CCA ou du TPE qui se dessine au profit de véritables **compagnonnages contractualisés** avec des compagnies en résidence ou des artistes associés relance d'autant plus les questions du travail artistique et de ses rapports aux publics que chaque partenaire a sa propre manière de les aborder, de les expliciter (ou non), d'en faire une des matières centrales (ou non) de ses pratiques vis-à-vis des populations à rencontrer.

La configuration de la MTD induit une approche très particulière des compagnonnages. La situation de **quasi permanence** de la compagnie Quartier Nord a en effet eu pour effet, non pas l'absence de collaboration active avec toute une série de créateurs, mais sans doute de moins introduire dans le projet artistique cette dynamique binomiale que nous évoquons entre Direction de l'établissement et artistes en résidence de moyenne ou longue durée.

On soulignera par ailleurs, au-delà même de l'importance décisive des partenaires locaux et des compagnonnages artistiques, que les choix des établissements s'appuient nécessairement sur des partenariats avec **des organisations ou des réseaux professionnels externes** à la commune et à ses enjeux spécifiques. Ici encore, la nécessité semble double.

Bien entendu, proposer chaque saison une offre artistique de qualité, des processus de sensibilisation et de formation adaptés exige de faire constamment appel à des **ressources artistiques** qui ne peuvent se trouver qu'au sein de réseaux de relation, sélection, valorisation débordant largement le cadre local. Au fil des documents fournis, on remarque ainsi la **diversité des filières** auxquelles les théâtres de ville étudiés sont rattachés. Pour le **CCA** : Mission chorégraphique et Rencontres internationales départementales, mais aussi lien avec la DRAC ; appartenance au Groupe des 20 d'Ile-de-France pour au moins quelques projets communs (également des contacts avec l'étranger, dont la Belgique ou la Catalogne espagnole), mais aussi lien avec le SNTDV (Syndicat National des Directeurs de Théâtres de Ville) pour une action et une réflexion collectives à propos des centres culturels de proximité majoritairement subventionnés par les Collectivités locales ; ou encore participation même ponctuelle au réseau des Banlieues Bleues, liens avec des organisations régionales comme THECIF ou IFOB ; amorce de jumelage plus lointain, comme avec l'Agora de la danse de Montréal, un lieu ayant les mêmes caractéristiques que le CCA. De même et pour le **TPE** : liens avec les diverses initiatives et associations culturelles départementales, avec des organisations régionales comme THECIF ou nationales comme l'ADAMI ; mais aussi lien avec la DRAC ; appartenance au Groupe des 20 d'Ile-de-France. Dans le cas de la **MTD** : partenariats avec l'Université Paris 13 (dont festival Estudanses) et un ensemble de groupes et théâtres de province ou à l'étranger ; liens avec des organisations régionales comme

THECIF ou IFOB (Iles de Danse) ; ancienne appartenance au groupe des 20 d'Ile-de-France.

Il est également clair que la nature et l'intensité des relations des théâtres de ville à ces organisations et réseaux extérieurs vont en retour participer à leurs propres choix artistiques. Mais de façon plus fondamentale, les **risques à prendre** dans le cadre de l'option en faveur des formes contemporaines des arts scéniques renforcent d'autant la nécessité de pouvoir se référer et s'adosser à des **réseaux d'expertise, de valorisation et de collaboration**. A la fois pour disposer d'un espace d'aide et de conseil, ou d'information et de choix élargis, mais aussi afin de trouver un **appui autre que seulement local** pour fonder et renforcer la propre légitimité du travail accompli.

221.4 - Des options pragmatiques, pour des projets artistiques nécessairement relatifs

A - Au bout du compte, chaque établissement construit son propre triangle fonctionnel **diffusion - création - action culturelle**. Leur **projet artistique** apparaît alors comme une **option singulière**, dans et par rapport à un contexte local qui restera nécessairement pluriel et toujours pour partie réfractaire aux choix effectués. Et les moyens d'action, eux aussi toujours forcément limités, comme le maintien d'une unité minimale de fonctionnement ne font que surdéterminer l'irréductible bornage de la diversité des propositions que chaque centre artistique et culturel peut faire chaque année.

Dans le cas du CCA et de la MTD, si on retrouve bien une série d'interrogations fondamentales sur la nature contemporaine du phénomène artistique et théâtral, c'est d'abord en termes de **réponses pragmatiques**, de choix concrets de programmation ou d'aide à la création. Ou encore et plus particulièrement, en termes de mise en place et de suivi attentif des artistes et compagnies en résidence (CCA, § 333 A et B), mais aussi de diversité et de résonance réciproque des événements déclinés par le thème de chaque saison des Regards contemporains (MTD, § 331). Des options comparables sont prises par le TPE, mais elles peuvent également s'exprimer selon des formulations plus nettement **phénoménologiques** (§ 213 ou 53 B).

B - Si cette situation générale des établissements artistiques est bien connue, en particulier dans nos espaces démocratiques, le problème se trouve pourtant singulièrement compliqué pour au moins deux raisons. La première renvoie au fait que les différends sociaux sous-jacents et les régulations qu'il y aurait à mettre en place portent sur les **goûts artistiques** et, complémentaiement, sur la définition et la valorisation que chacun donne (ou non) à cette dimension problématique qu'on désigne depuis un peu plus de deux siècles dans nos pays par le terme d'**esthétique**. La seconde tient à la **division sociale** que nos sociétés ont historiquement opérée (division d'ailleurs renforcée par la **conception moderne de l'art** instaurée au siècle dernier), et qui aboutit à faire d'un ensemble social professionnalisé quoique en partie indéfini, les **artistes** (et plus particulièrement son "avant-garde", a-t-on dit), la référence essentielle de cet aspect spécifique de la vie individuelle et collective.

Pour les établissements, on pourrait bien sûr s'en tenir à une simple problématique et mission d'**intermédiation** entre points de vue et sensibilités qu'il conviendrait de rapprocher et faire communiquer. Mais ce qui est plus fondamentalement mis en exergue par la nature et le contexte des équipements, c'est qu'on se trouve face à des situations qui débordent très largement la seule question du développement futur et de la meilleure socialisation de l'**art contemporain**³⁰.

Ainsi, les théâtres de ville apparaissent surtout situés au carrefour d'une double évolution, tant globale de notre société toute entière que plus interne des mondes de l'art, qui met d'abord au premier plan la **question contemporaine de l'art** et non pas seulement celle de l'art contemporain³¹.

30 / A ce sujet, voir là encore Nathalie Heinich, *Le triple jeu de l'art contemporain*, op. cit.

31 / A propos des arts plastiques et sur le fait que la valeur des oeuvres d'art est, aujourd'hui encore plus qu'hier, d'abord le résultat d'une médiation opérée par une pluralité d'agents sociaux (où la

222 - Un discours commun sur la fonction sociale actuelle des arts

222.1 - Un relatif effacement de la question de l'expérience esthétique

A - On remarquera l'approche généralement bien plus incidente qu'explicite par les établissements de la question de l'**expérience esthétique**, tant des créateurs que des publics. Cet effacement laisse en tout cas toute la place à un double **référentiel personnaliste et politique**, qui nous semble être une des constantes discursives et idéologiques contemporaines à propos des arts.

Dans l'exemple de la MTD, ce référentiel est explicite et très présent, tant au coeur des argumentaires généraux de la Ville, via sa DAC (§ 122 A et 123 H), que comme lignes de force du projet artistique de la MTD (§ 211). Du côté du **projet culturel général de la Municipalité** : volonté d'articuler situation sociale, valeurs démocratiques et activités artistiques, la démocratisation de la culture posée comme facteur fort pour chacun de construction identitaire et d'accès à la citoyenneté ; ou bien, contribution essentielle au développement libre et personnel des jeunes d'une pédagogie de la création, d'une facilitation à des pratiques culturelles riches et diversifiées ; importance alors, sur le plan concret, de mettre en oeuvre des dispositifs de médiation intergénérationnelle, de continuer à travailler à la formation artistique des publics tout en regroupant les moyens disponibles concernant la diffusion des oeuvres ; centralité des notions induites de pluralité, transversalité, recherche de coopération entre organisations et partenaires déjà présents. Du côté du **projet artistique défendu par la MTD** : pour un théâtre citoyen, alliant amateurs et professionnels et renouant, comme Vilar en son temps, avec sa fonction essentielle de relier les hommes à leur histoire et leur communauté ; pour un théâtre où se rencontrent les questionnements de la société et la créativité des artistes ; pour une familiarisation progressive du plus grand nombre avec la chose scénique ; ou encore, pour la liberté et l'insoumission de l'art, pour la parole singulière de chacun, ouverte à l'écoute de l'autre, pour la capacité donnée à tous de construire sa propre vie et de l'inscrire dans celle de la cité.

Dans le cas du TPE et plus particulièrement dans une série d'éditoriaux ou de textes de son Directeur (§ 213), apparaissent **sans détour particulier** des formulations directement référentielles à la question de l'expérience esthétique. C'est suffisamment rare pour être souligné. Et ce serait à partir de ce point de vue et d'énonciation que pourrait s'entendre en filigrane le double référentiel personnaliste et politique qui constitue comme un langage commun et minimum entre les différentes parties prenantes de l'art d'aujourd'hui. Mais, dans les discours de la direction du TPE, ce référentiel n'est surtout présent qu'inductivement et ne se fonderait justement qu'au travers la **relation** et la **sociabilité** singulières qui constituent les arts de la scène.

Dans l'exemple du CCA, on note l'absence quasi complète de formulations écrites, tant à propos de la question de l'expérience esthétique que du référentiel général et commun dont nous parlons ici. On se trouverait ainsi dans un cas de figure, ayant sa propre efficience, où la **médiation** réalisée par les arts de la scène chercherait d'abord à se jouer sur un plan empirique, sur la relation personnelle et intersubjective, l'échange oral, alors que le plan du débat plus formalisé ou théorique resterait nettement plus **implicite**.

B - Cette situation de relatif silence sur la question de l'expérience esthétique, extrêmement fréquente dans les mondes de l'art contemporains, est sans doute à relier au contexte de **relativisme généralisé** qui prévaut aujourd'hui. Elle tient également à la nature éminemment subjective et intuitive, pragmatique et artisanale, de cette dimension pourtant fondamentalement constitutive des pratiques artistiques. De plus, elle est probablement et symptomatiquement accentuée par le caractère principalement écrit des sources sur lesquelles nous avons travaillé.

notoriété l'emporte progressivement sur une évaluation collective de la qualité), voir Bernard Rouget et Dominique Sagot-Duvaurox, *Economie des arts plastiques. Une analyse de la médiation culturelle*, L'Harmattan, 1996, 306 p. Pour les arts de la scène, se reporter également à l'intéressante thèse d'une polarisation de plus en plus forte sur la "présentation théâtrale", la "logique du jeu" et sa justesse, telle que proposée in Denis Guénoun, *Le théâtre est-il nécessaire ?*, Circé, 1997, p. 143-166.

Pourtant, tous les exemples montrent aussi combien les établissements posent comme centrale et décisive, dans chacun de leur propre environnement municipal, l'affirmation que **les arts de la scène continueraient toujours à instituer de nos jours une médiation spécifique et irremplaçable**, sur le double plan individuel et collectif. Mais alors, la question de la pertinence de cette affirmation (et donc de la nature même de cette médiation) exigerait que le **débat collectif sur les modalités et les raisons contemporaines de ces arts soit explicitement repris**, même si les formes concrètes de ce débat ne sont guère évidentes à préciser aujourd'hui.

Au bout du compte, ce serait plutôt dans cette perspective élargie qu'il faudrait resituer l'importance accordée par les établissements aux deux pôles fonctionnels de la diffusion et de l'action culturelle, qui ne sauraient exister sans le troisième pôle pour eux **fondateur** de la création.

222.2 - Le primat d'un discours humaniste et personnaliste

Sur un plan plus explicitement **idéologique**, on observe donc la récurrence d'une **argumentation générale** très spécifique. Celle-ci s'ordonne centralement autour des notions de **sujet** (dont la part sensible devrait être autant développée et valorisée que la part rationnelle), de **liberté** (autant créative que réflexive), de **relation à l'autre** (dont l'importance décisive de l'écoute, de l'échange, de la tolérance interindividuels). De plus et de par leurs propres spécificités, les **arts de la scène** auraient une capacité renforcée en termes de développement de la **conscience critique** et donc aussi de **formation du citoyen**. Ainsi, si tous ces éléments sont déjà posés comme compatibles entre eux, les pratiques artistiques et scéniques contemporaines seraient capables, non seulement d'intensifier chacun d'entre eux, mais encore de faciliter leur articulation au sein d'un système de référence idéalement harmonique (voire harmonieux) et en tout cas sans réelle ou conflictuelle solution de continuité. Ici, ce serait surtout toute une tradition **humaniste** et **personnaliste** qu'il faudrait invoquer, qui nous vient de loin (pour le moins des Lumières, si on en reste à la tradition laïque) et dont on entendrait aujourd'hui une déclinaison particulière. On notera également que la traditionnelle référence européenne à une irréductible **dimension politique** du théâtre est désormais étendue à l'ensemble des arts de la scène.

De toute évidence, il y a un avantage indéniable à disposer d'un tel **discours commun à propos des arts de la scène dans la cité**, qui puisse servir de zone de consensus entre les différents groupes d'acteurs sociaux impliqués. L'argumentation qu'on vient de rappeler fonctionnerait alors comme discours de **traduction** et de **référence** communes entre les décideurs publics, les partenaires et relais locaux des actions, les populations (dont au moins celles qui sont déjà acquises aux pratiques artistiques actuelles et en tout cas à la fréquentation des équipements culturels), les artistes contemporains enfin (les thèmes de l'affirmation identitaire et de la critique citoyenne sont finalement en phase avec les thèmes récurrents de l'art moderne). On soulignera d'ailleurs sur ce point que les partenaires et relais, mais également les publics locaux essentiels que sont les **enseignants** et les **travailleurs sociaux** se reconnaissent généralement assez bien dans ce discours de principe.

On se gardera en tout cas de négliger les questions de la **particularité**, de la **pertinence** et de la **légitimité** des pratiques ou des discours artistiques contemporains, et tout particulièrement la manière singulière dont chaque établissement les formule et les met en oeuvre.

Prenons par exemple cet ancrage encore très majoritaire des artistes sur les valeurs fondatrices de **singularité - individualité - originalité - authenticité** de l'art moderne ou contemporain. Certes, ces valeurs qui relèvent de l'**individualisme moderne** sont désormais largement diffusées dans l'ensemble du corps social. Mais moins paradoxalement qu'il n'y paraît, chaque jour montre que l'accès aux processus artistiques correspondants - d'hier (patrimoine) et encore plus d'aujourd'hui - continue à exiger un **profond travail d'acculturation et de socialisation**.

L'importance décisive pour les théâtres de ville de leurs **partenaires - relais locaux** (dont, au premier chef, les enseignants impliqués dans les actions de formation des publics) n'est en définitive qu'un indice supplémentaire de ce phénomène. Le rôle de ces partenaires apparaît d'ailleurs au moins double, non seulement parce qu'ils permettent d'introduire des

propositions nouvelles d'expérimentation des arts de la scène dans des processus et dispositifs de socialisation **déjà constitués et en cours**, mais aussi parce qu'ils forment concrètement entre eux la base d'un véritable **maillage culturel et collectif** sur la commune. Que ces partenaires en réseau influent en retour sur les choix et propositions des établissements artistiques ne fait finalement que confirmer la nature constamment dialectique des processus en jeu.

223 - Un ensemble de singularités du travail artistique à refonder

223.1 - Des dimensions essentielles peu explicitées

Dans les faits, le discours général et commun qu'on vient d'évoquer peut aller de pair avec deux **impasses**, que les établissements ont d'autant plus de mal à lever qu'elles renvoient à des questions historiques particulièrement conflictuelles. Et pourtant, les mutations dans lesquelles sont engagées nos sociétés depuis une trentaine d'années exigeraient pour le moins qu'on reprenne et réactualise d'urgence un débat véritablement collectif sur des thèmes trop laissés en jachère depuis les années 1970.

La première impasse relative porte sur la question des modes d'expression propres aux **populations qui sont ou restent à distance** des processus artistiques professionnalisés d'aujourd'hui, comme sur celle de leurs modes singuliers d'élaboration et de réception artistiques, voire d'apprentissage dans ces domaines. La référence qui s'impose ici serait la notion de **démocratie culturelle**, telle qu'elle s'est tout particulièrement redessinée, à partir de la fin des années 1960, dans une tentative de réinvention (à nouveau, avec un accent plus personnaliste) de la notion d'éducation populaire.

A ce propos, au moins peut-on souligner que les valeurs cardinales de l'art moderne ne sont pas les seules à considérer, d'autant plus si on s'intéresse aux arts de la scène : par exemple, que fait-on de l'évidente demande de **plaisir d'une sociabilité relationnelle et physique**, vécue en direct et au présent, ancrée dans l'histoire des arts scéniques, toujours attendue par les spectateurs contemporains et à laquelle les formes du cirque, du conteur ou des arts de la rue ont su récemment donner des réponses renouvelées ³² ? On peut également remarquer que choisir les formes contemporaines des arts comme élément central d'une politique d'établissement conduit nécessairement à se situer au cœur de la **contradiction historique** et toujours actuelle entre valeurs personnelles et subjectives d'une part, valeurs communautaires et collectives d'autre part. Cette situation est renforcée par la nature même des **arts de la scène**, pratiques qui nécessitent par essence la double mise en jeu simultanée de sujets singuliers et d'une dynamique collective ³³.

Mais alors, l'appel explicite à des valeurs complémentaires comme la **communication** (sur le versant psychologique) ou la **citoyenneté** (sur le versant collectif) suffit-il à légitimer et encore plus à spécifier la singularité des processus artistiques scéniques contemporains ? Rien n'est moins sûr, tant ces valeurs n'appartiennent pas en soi à la seule sphère de l'art.

La seconde impasse discursive s'observe dans la réelle rareté, dans les textes fournis par les établissements, des explicitations ou des argumentations pragmatiques à propos des **processus** et des **formes** mêmes des arts de la scène, de la **conception** (au-delà des discours seulement programmatiques et intentionnels), de la **composition** et la **réception** des oeuvres théâtrales contemporaines. Plus globalement, on touche peut-être ici à une autre question idéologique et historique, celle des **fondements romantique et antinormatif de l'art moderne** depuis le siècle dernier. On signalera au moins que nous avons déjà repéré ce relatif silence discursif lors de notre recherche de l'an passé sur les compagnies théâtrales,

³² / La centralité actuelle de cette question nous semble finalement rejoindre la thèse du primat contemporain de la logique du jeu scénique proposée par Denis Guénoun, *op. cit.*

³³ / Pour une réflexion philosophique sur les particularités du théâtre, voir par exemple les thèses (dont certaines nous semblent extensibles à l'ensemble des arts de la scène) avancées in Denis Guénoun, *L'exhibition des mots et autres idées du théâtre et de la philosophie*, Circé / poche n° 21, 1998, 160 p. Pour des points de vue complémentaires ou plus contrastés, voir également Jean-Pierre Thibaudat (dir.), *Où va le théâtre ?*, Hoëbeke, 1999, 97 p.

comme s'il y avait un faisceau d'indices qu'il serait bon d'interroger plus avant (sur la question précédente de la démocratie culturelle, les organisations étudiées pouvaient être plus à l'aise).

Pour le moins, on remarquera une réelle difficulté à formuler et vulgariser aujourd'hui de nouveaux arguments (ou la reprise actualisée d'anciens) concernant, par exemple, la **dramaturgie**, ou bien la **médiation artistique** des oeuvres scéniques.

223.2 - Des singularités artistiques à reconsidérer

A - On posera alors qu'un des enjeux cruciaux pour l'avenir des arts scéniques et plus précisément du monde professionnel du spectacle vivant relève de la question des **singularités du travail artistique**, à préciser ou refonder, à faire entendre et reformuler, à argumenter et relégitimer (entres autres et sans démagogie dans une écoute sans doute plus fine du spectateur contemporain).

Le projet artistique du CCA apparaît comme très discret à ce sujet, au moins dans ses formulations écrites. Et c'est sans doute l'exemple du TPE qui déroge le plus à ce qui ressemble bien souvent, en-dehors même des cas étudiés, à un silence assourdissant. Dans ces conditions, la MTD pourrait bien constituer une situation médiane assez fréquente de nos jours, où une **réelle et vive conscience de ces questions** ne s'exprimerait, au moins dans les documents d'orientation générale, surtout qu'au travers de l'humanisme assez consensuel que nous avons rappelé.

Sur cet aspect des choses, on voit en tout cas que la problématique qu'affronte et tente constamment de résoudre chaque établissement n'est pas réductible à un simple **processus linéaire**, où il suffirait par exemple de passer sans à-coups d'une première pédagogie du sensible, à une formation artistique et culturelle plus poussée, qui conduirait alors évidemment à la constitution de publics nouveaux et bien plus avertis³⁴. Si cette modélisation en trois phases a bien une certaine pertinence, il faut au minimum y intégrer le fait que les parcours concrets auxquels elle renvoie ne sont pas des histoires lisses et sans ruptures ; qu'en tout cas les différences personnelles ou sociologiques des sujets ne donnent pas à chacun les mêmes chances et facilités d'accès à ce genre de parcours ; que nous sommes également entrés dans une nouvelle période historique où les mondes de l'art comme leurs environnements sociaux relèvent de dynamiques structurelles inédites.

Il faut sans doute enfin admettre, même si cela complique singulièrement la question de la démocratisation de la culture artistique, qu'un choix en faveur des **formes contemporaines des arts de la scène** pose d'entrée de jeu une **visée** et une **exigence** dont on ne saurait demander qu'elles soient facilement acceptées et assimilées sans débat par le plus grand nombre. Cette option conduit en tout cas les établissements à prendre de vrais risques, bien sûr du côté de l'offre artistique proposée, mais surtout du côté de la nature et de l'intensité des réactions, de la réception vécue des publics. Et ce, quelles que soient les dominantes choisies, danse d'abord et théâtre ensuite pour le CCA, plutôt l'inverse pour la MTD, différentes formes théâtrales pour le TPE.

Il n'est alors pas anormal que des résultats puissent être **décevants**, en particulier quant à l'accueil local de certaines productions. Ou encore que les résidences d'artistes professionnels puissent apparaître comme des missions difficiles du point de vue d'une relation intensive et extensive avec les populations locales (entre autres, CCA, § 333 C). De même, le désir fréquent de toucher des publics moins "collectivement constitués", dont adolescents et jeunes adultes, renvoie sans doute à la question des formes artistiques contemporaines qui leur soient de premier accès motivant (comme peuvent l'être certaines formes musicales) : une question qui se pose de fait aux trois cas étudiés³⁵.

34 / Sans même évoquer le postulat, à quand même étudier de près, énonçant que ce processus aboutirait nécessairement à une conscience et une implication citoyennes améliorées.

35 / Plus largement et sur la difficile question des rapports entre populations singulières et projets d'action artistique et culturelle, voir aussi Jean Métral (coord.), *Les aléas du lien social. Constructions*

B - Une interrogation centrale apparaît alors à propos des options de **compagnonnage contractuelisé** avec des compagnies en résidence ou des artistes associés. En effet, peut-être qu'un point-clé majeur et **encore insuffisamment perçu** de ce retour à un compagnonnage plus stable et intensif réside dans la remise au premier plan, à nouveaux frais et dans la proximité à des populations locales que permet les théâtres de ville, de ce **nécessaire travail** d'élaboration, d'adaptation et d'explicitation quant aux singularités esthétiques et artistiques dont les arts scéniques seraient / pourraient être spécifiquement porteurs aujourd'hui.

Quoi qu'il en soit, la **réplique pragmatique** des établissements à leur situation et à leur fonction de médiation entre mondes sociaux hétérogènes renvoie clairement à la **nature des outils conceptuels et discursifs qu'ils mobilisent**, non seulement pour définir et situer eux-mêmes leur propre action, mais aussi pour assurer une base minimale d'intercommunication efficace entre les différents acteurs sociaux qu'il s'agit d'impliquer.

Diversité des attentes des populations à propos de la culture, et plus particulièrement des spectacles artistiques professionnels ; politique de démocratisation des arts scéniques, mais aussi intérêt marqué pour leurs formes et processus contemporains, pour les artistes et compagnies qui les défendent ; nécessité induite renforcée de développer et jouer sur des réseaux, tant de partenaires - relais locaux que d'artistes et d'organisations externes à la commune ; fonctions d'orientation générale et d'évaluation de la mission de service public relevant d'abord du commanditaire majoritaire municipal ; régulation et coordination globales des différentes initiatives culturelles et publiques locales revenant, au moins dans le principe, à ce même commanditaire, comme aux autres Collectivités publiques ; nécessité d'une force et d'une singularité irréductibles aussi du projet artistique de l'établissement, grâce notamment à des compagnonnages avec des artistes ou compagnies diversement associés, voire à une compagnie en résidence quasi permanente ; vraie difficulté à dessiner dans le contexte actuel un mode d'articulation renouvelé entre démocratisation de la culture et démocratie culturelle : ainsi se confirment, dans les trois théâtres de ville analysés, **différentes grandes logiques qui se confrontent très concrètement** et qui forment un ensemble de **déterminants généraux** et essentiels de la médiation qui opère dans ces établissements.

Mais ce qui a été très peu remarqué ou étudié jusqu'ici, et que nous voudrions justement mettre en exergue dans une nouvelle grande section, c'est que la réponse de ces équipements se joue aussi très crucialement au niveau de leurs **modes concrets d'organisation et de fonctionnement**.

Il s'agit alors de mieux faire apparaître quelques éléments significatifs de ces modes, constitutifs des cas étudiés et au travers desquels se réalise chaque jour et concrètement leur médiation propre, qui frise souvent la conciliation conflictuelle des contraires.

23 - Vers un management aux modalités spécifiques, bien qu'encore très empiriques

Chaque jour, les très réelles difficultés auxquelles sont confrontés les établissements n'empêchent pas qu'un véritable travail de production et d'articulation se réalise. Hors de propos par trop généraux et convenus, ces équipements montrent concrètement que la possibilité même de cette médiation renvoie à un type d'organisation et de fonctionnement, un type de **management** pour tout dire, assez particuliers.

Et cette forme spécifique apparaît en définitive moins contradictoire que servant d'appui au projet général des théâtres de ville, organismes artistiques de proximité centrés sur l'innovation créative et réalisant une production essentiellement artisanale.

identitaires et culturelles dans la ville, Direction du Patrimoine & Délégation au Développement et aux Formations - Ministère de la Culture, la documentation française, 1997, 208 p.

Sur un plan plus contextuel, on se trouve en effet aujourd'hui dans une situation où ce qu'on peut appeler la **critique artiste de la gestion et du management**, qui a été un des éléments constitutifs de l'**art moderne** apparu au siècle dernier, tend à perdre de sa radicalité et de sa pertinence, simultanément au développement de trois séries de transformations. En premier lieu, les **conditions** mêmes de cette critique se sont radicalement modifiées, avec, par exemple et au premier rang, la prise en charge d'une part essentielle des secteurs de l'innovation artistique par les pouvoirs publics. Mais les **champs artistiques**, qui ont véritablement émergé et se sont structurés en un siècle, ont eux aussi totalement modifié le fonctionnement socio-économique de ces secteurs, avec en particulier l'interdépendance croissante entre les arts d'une part, les industries culturelles et les investissements capitalistiques associés d'autre part ; également, avec une participation déterminante de ces industries culturelles à la démocratisation de l'accès à la culture ; ou encore avec la situation désormais courante - et dont notre pays est exemplaire - d'économie mixte, où institutions publiques et secteurs privés et marchands sont intimement associés dans l'innovation et le développement des différents mondes de l'art. Enfin, les **conceptions et les formes de la gestion** ont subi elles-mêmes en un siècle de radicales mutations, avec la montée du secteur tertiaire et de l'informatisation, ou encore avec la conscience que c'est le potentiel humain (donc qualitatif) des organisations qui fait aujourd'hui souvent la différence, spécialement dans les situations de concurrence sur des produits ou services de haute valeur ajoutée qui exigent un fort coefficient d'innovation ³⁶.

Pour aller à l'essentiel qui nous occupe ici, les formes particulières de management de certaines organisations artistiques et culturelles **rejoignent de plus en plus** celles d'entreprises d'autres secteurs, innovants mais a priori non artistiques, même si l'intensité des tensions spécifiques aux mondes de l'art peut y conduire à des **processus spécifiques ou/et poussés à l'extrême**.

Ainsi, ces formes entretiennent une proximité au mode général qui se théorise actuellement sous la notion d'**entreprise-réseau** : nécessaire flexibilité dans un environnement en partie incertain ; forte implication des personnels dans les tâches, où une faible stratification hiérarchique (ce qui ne veut pas dire une absence de hiérarchie) s'allie à une impérative coopération horizontale entre tous ; développement de l'action d'abord grâce à des partenariats, évolutifs mais systématiques, tant avec des relais locaux qu'avec des réseaux institutionnels et professionnels plus externes ; etc.

Encore plus précisément, apparaissent des **caractéristiques de gestion**, dont chacune pose à rebours une question essentielle quant au **rapport entre management et dimension artistique**. Et ces caractéristiques renvoient la plupart du temps à des **tensions dialectiques**, comme si c'était en définitive la meilleure manière d'affronter et de réguler la situation de fondamentale hétérogénéité à laquelle ces établissements sont sans cesse confrontés.

Finalement, tout se passe comme si se cherchaient empiriquement des modalités de gestion qui, assemblées les unes aux autres, pourraient pas à pas construire les contours d'un **modèle contemporain de management**, sachant prendre en compte les spécificités des organisations à vocation artistique et culturelle.

Le **peu de visibilité discursive et sociale**, encore aujourd'hui, de ces éléments pragmatiques pourtant décisifs pourrait alors être reliée au fait qu'elles touchent à une autre question centrale, celle des **fondements anti-économique et anti-gestionnaire de l'art moderne**.

On abordera cinq points qui ressortent particulièrement et touchent à la nature spécifique de ces **structures** (§ 231), de leur **direction** (§ 232), de leur **personnel** (§ 233), ainsi qu'aux tendances repérables d'amélioration des **outils de gestion** (§ 234), en terminant par une interrogation sur l'affectation relative des **moyens financiers disponibles** (§ 235).

Sur ces sujets, le CCA et le TPE aident à repérer, souligner et préciser plusieurs aspects distincts. Quant à la MTD, elle se situerait dans un **entre-deux** où cohabitent des **éléments contrastés** vis-à-vis des rapports entre art et management.

36 / Sur toutes les questions évoquées dans cette nouvelle grande section, se reporter à Eve Chiapello, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, 1998, 258 p.

231 - Des structures autonomes et dépendantes, en environnement incertain

231. 1 - La question du cadre juridique adéquat

A - Même s'il faut se garder de la réduire à un simple problème de légalité et de cadre juridique, la question du **statut** des établissements culturels municipaux se pose nécessairement.

Il semblerait en tout cas raisonnable d'aborder celle-ci (municipalisation en régie directe ou en régie autonome, établissement public local quand ce cadre existera³⁷, délégation contractualisée de service public à une association,...), non pas sous la seule emprise des risques de la **gestion de fait**, problème néanmoins réel, mais bien plus structurellement du double point de vue des **orientations de la politique culturelle locale** d'une part, des **spécificités sociologiques et professionnelles du monde des arts de la scène** (pour en rester au monde de l'art en question ici) d'autre part.

En ce qui concerne la MTD, la **solution de municipalisation générale** de tous les équipements municipaux, adoptée en 1995 et de toute évidence conforme à la loi, s'applique à l'établissement particulier. Mais la situation se complique avec l'existence conjointe d'une **association** type loi de 1901, la compagnie Quartier Nord, ayant au moins potentiellement reçu une forte délégation de mission de service public (§ 221 et 222). L'option aujourd'hui étudiée d'un retour complet à une **gestion associative** (§ 223) indique en tout cas une véritable **oscillation** sur la question du **mode de gestion le mieux adapté** pour ce genre d'établissement (§ 121).

Quoi qu'il en soit, la **solution mixte** actuelle - présence simultanée d'une régie directe et d'une association où, d'après ses statuts, la Ville ne peut être que largement minoritaire (§ 221 B) - ne semble pas non plus idéale, en particulier de par l'existence pour le même équipement de **deux** instances décisionnelles et gestionnaires **a priori disjointes**. Si ce n'est, point essentiel, que la direction artistique effective de la MTD et de la compagnie Quartier Nord est assumée par la même personne. En tenant compte de cette unité concrète de direction, on se trouve finalement plutôt dans une situation (conforme au statut légal actuel de l'établissement) où la Municipalité gère bien directement la MTD, l'association Quartier Nord se **recentrant** surtout sur ses propres activités de création, diffusion, développement de la pratique en amateur. La gestion contractuelle et technique, directement et exclusivement par la Municipalité, de l'ensemble des personnels (permanents ou vacataires) liés aux activités de la MTD confirme cette interprétation.

La **solution d'association paramunicipale**, encore actuelle pour le CCA, conduisant aux inconvénients de la gestion de fait, c'est la solution du retour à une **gestion publique directe** de l'équipement qui semble être désormais envisagée (§ 221 A et 222).

Outre les **inconvénients fonctionnels** souvent soulignés de l'option de la **régie directe** (dont certains sont d'ailleurs plus dûs à des habitudes administratives qu'à des impossibilités en droit), c'est sans doute l'absence d'une **instance de débat et de décision** comportant des membres de la **société civile** non élus locaux (comme c'est le cas dans les associations de gestion véritablement déléguée) qui est l'élément le plus marquant de ce mode de gestion publique. A contrario, cette solution a l'avantage d'une simplification a priori du jeu institutionnel, par réunification de la fonction de décision politique et gestionnaire. Mais elle ne donne pas en soi à un équipement artistique et culturel plus de moyens (ou des moyens plus efficaces) pour opérer la **régulation des contradictions** qui semble pourtant bien être au fondement de sa dynamique.

La **solution associative** adoptée pour le TPE (§ 221) légitime une telle **instance de débat** (au premier plan les Conseils d'Administration, mais aussi les Assemblées Générales) avec des membres de la **société civile**, qui, bien que non élus municipaux, disposent d'un

37 / En première lecture, une proposition de loi "facilitant la création d'établissements publics locaux" a été adoptée en première lecture par l'Assemblée Nationale le 16 janvier 1997. Depuis, cette proposition tarde à revenir pour adoption en seconde lecture.

réal **pouvoir de décision** (sur 6 membres, le Bureau de l'association ne comporte que 2 élus municipaux, qui ne sont d'ailleurs que Vice-Président et Vice-Secrétaire) .

Cette formule d'une association type loi de 1901 dont la direction légale revient majoritairement à des membres de la société civile non élus municipaux est légalement incontestable, en particulier vis-à-vis de la loi du 29/01/1993 modifiée (loi Sapin). Si ce n'est qu'est rarement respectée l'obligation d'une procédure d'**appel à candidature**, devant permettre la présentation de plusieurs offres concurrentes, quand est envisagée une telle **délégation de la gestion d'un équipement public à un organisme de droit privé** (voir aussi, CCA, § 222 A et MTD, § 223 C). En tout cas, cette option juridique n'obère en rien la capacité de la Ville de faire entendre sa voix (plus précisément ici, ses voix) au sein de l'association, de définir les grands choix politiques et budgétaires à propos des arts sur la commune, d'avoir les moyens au moins formels d'évaluer constamment l'action du TPE, de décider en définitive des indispensables ressources publiques, humaines et financières, dont disposera l'organisme pour fonctionner.

On a dit que cette option peut apparaître comme un atout positif. Néanmoins, dans les faits et sur le cas d'espèce, on ne saurait dire que cette configuration permette vraiment un approfondissement du **débat de fond** quant à la nature et les rapports entre l'art d'aujourd'hui et notre société. Par contre, il est assez apparent (et sans doute en partie inévitable) que des débats politiques externes aux enjeux spécifiques du TPE viennent assez constamment interférer avec la recherche d'une politique artistique qui soit la plus pertinente possible pour l'établissement et les populations locales environnantes.

Finalement, on se trouve face à des situations institutionnelles, non seulement contrastées, mais aussi soumises à variation dans deux de nos cas sur trois : association de gestion du CCA sous le contrôle institutionnel total de la Municipalité, avant transformation en régie directe ; représentation institutionnelle minoritaire de la Ville dans l'association de gestion du TPE ; mode actuel de la régie directe pour la MTD, avec projet d'association où la Ville serait présente.

B - La complexité qui apparaît incite en tout cas à ne pas réduire à de simples questions juridiques la fréquente hésitation des Municipalités dans leur choix entre une solution relevant du **droit public** et une relevant du **droit privé**.

Deux genres de **contradiction** sont en effet à considérer. Pour de tels équipements, un des problèmes consiste à concilier, d'une part, l'autonomie des choix des projets artistiques et une réelle souplesse de fonctionnement, et, d'autre part, les incontournables cadrage et contrôle des missions de service public confiées par la Collectivité locale à l'établissement considéré. La seconde tension à résoudre est celle qui exige une permanence et continuité du service rendu, tout en prenant en compte l'indispensable flexibilité de fonctionnement qui se rencontre dans tous les mondes de l'art et singulièrement dans celui des arts de la scène.

On notera que ce qui n'est pas donné par l'option de la régie directe (comme d'ailleurs par celle de l'association paramunicipale, qui plus est désormais illégale), c'est la dynamique **nécessairement contractuelle et délibérative** entre des élus territoriaux d'une part, et un groupe d'élus associatifs membres de la société civile d'autre part. Loin d'être une panacée et sachant qu'elle peut, par nature, se transformer en conflit irréductible de légitimités, cette dynamique difficile à manier représente néanmoins un élément supplémentaire de jeu démocratique, qui peut être bienvenu vis-à-vis de ce que nous avons décrit comme une situation d'**hétérogénéité à réguler des goûts et des modes de rapport à l'art** d'une population locale donnée. Configuration a priori plus favorable, le risque est pourtant constant que des débats civils ou politiques externes aux enjeux propres de l'établissement viennent déporter de la recherche d'une politique artistique vraiment pertinente localement.

231.2 - Cadre juridique et pluralité d'enjeux à réguler

A - Comme nous l'avons souligné à propos de leur lien avec les municipalités ou de l'importance de leurs partenariats extérieurs, une des caractéristiques des établissements est de ne pouvoir s'analyser ni en terme de structure **radicalement autonome**, ni comme

structure **totale**ment dépendante de leurs différents commanditaires. Sur ce point, une identité de problématique se dessine dans tous les cas étudiés, même si chacun en propose une déclinaison concrète tout à fait particulière.

Les débats sur le meilleur cadre juridique possible recouvre ainsi une question bien plus fondamentale. En effet, le fait que le projet de l'établissement soit un projet artistique conduit presque nécessairement à une **structure dialectique**, dans la mesure où les décisions des commanditaires publics, des directeurs salariés et des artistes invités (sans parler des populations locales) sont fondamentalement dépendantes les unes des autres tout en représentant chacune des enjeux spécifiques. Autrement dit, le cadre juridique d'un établissement n'a idéalement comme fonction que d'**établir les meilleures conditions de possibilité** d'une dynamique de décision et d'action qui restera par ailleurs **toujours contradictoire**. Indépendamment des surdéterminations purement politiques toujours possibles, les différences d'appréciation pouvant apparaître au sein de l'Administration municipale et à propos de la politique culturelle d'ensemble de la Ville, ou plus particulièrement de chaque équipement, ne seraient alors que l'indice d'une situation non seulement inévitable, mais qui fonde la réalité de ce type d'établissement.

L'exemple du TPE, où ces questions se retrouvent au sein même du Conseil d'Administration de l'association (§ 215 A et 221 E), illustre tout particulièrement ce point.

Si on comprend bien l'extrême prudence avec laquelle des élus municipaux peuvent considérer ce genre de problématique, reste que la solution d'une association disposant d'une **direction légale non assimilable aux élus municipaux** a au moins l'avantage d'instaurer un cadre formel explicite et cohérent avec la spécificité qu'on vient de souligner. On notera que cette solution n'a pas été retenue pour le futur du CCA, mais qu'elle est (à nouveau) à l'étude pour la MTD. Seul, le TPE fonctionne actuellement selon cette option. Par ailleurs, la nomination sur contrat de 3 ans renouvelable d'un Directeur salarié par l'association, responsable et garant d'un projet artistique qu'il a lui-même conçu, renforce cette structuration fondatrice.

Dans le cas du CCA, la pertinence de la mise à disposition, auprès d'une association paramunicipale, d'une **fonctionnaire territoriale titulaire** (sur une période de 3 ans renouvelable et comme Directrice) tient alors pour beaucoup à **l'histoire et à la personnalité singulières de celle-ci**, responsable et garante d'un projet artistique qu'elle a elle-même élaboré, précisé au fil du temps, négocié avec la Municipalité. Dans l'inconfort juridique que cela induit, la possession par cette fonctionnaire des deux Licences d'entrepreneur de spectacles (§ 221 C), nécessaires jusqu'à présent pour ce type d'établissement, fournit un autre exemple des véritables chassés-croisés auxquels on aboutit en terme de responsabilité ³⁸.

Pour la MTD et même si une nouvelle structuration est en cours, l'option **hétérodoxe** d'une double structure couplée - séparée comportant une régie directe et une association privée semble elle aussi tenir beaucoup à l'histoire et aux personnalités singulières qui ont conduit à cet agencement. Sur le principe pourtant, la situation d'un équipement municipal en régie directe hébergeant une compagnie permanente qui est à l'initiative d'une forte dynamique de création et d'action culturelle est non seulement recevable, mais représente probablement une des figures possibles pour la prise en compte de la contradiction foncière de ces établissements.

Finalement, on se gardera de chercher une **solution institutionnelle idéale**, dans la mesure où celle-ci n'existe probablement pas.

B - La question qui semble par contre décisive est celle de la structure institutionnelle concrète, tout à la fois suffisamment **dialectique** et **stable**, qui conviendrait le mieux aux principaux enjeux et décideurs locaux en présence. Confrontés à des situations de même nature, d'autres secteurs sociaux indiquent déjà l'intérêt de dispositifs tenant compte des

³⁸ / Si la nouvelle loi relative aux spectacles de mars 1999 établit un système simplifié de trois licences d'entrepreneur de spectacles, elle confirme que, pour les établissements publics, la licence sera accordée au dirigeant (de fait) désigné par l'autorité ou l'organe délibérant compétent, soit au Directeur salarié (de droit public ou privé) dans le cas qui nous occupe.

singularités historiques et culturelles, capables de susciter le débat entre positions parfois nettement éloignées, mais également dotés d'une forte capacité d'élaboration et de mises en oeuvre de décisions opératoires. Dans le domaine des arts scéniques et pour notre pays, on notera pour le moins que les dispositifs assez constamment retenus conduisent à une **délégation d'exploitation à des personnes privées d'équipements publics**, concession **limitée dans le temps**, généralement cadrée par un **cahier des charges** effectif, au travers d'une structure disposant de son **propre cadre juridique** et qui (au moins dans le principe) peut alors jouer un rôle réel de régulation.

Quelle que soit la solution institutionnelle adoptée, reste toujours la question de **l'autonomie et de l'autorité relatives** de celle ou celui qui sera à même, non seulement de proposer, mais encore de mettre en oeuvre et de se porter garant d'un réel **projet artistique et culturel spécifique** pour un équipement. C'est particulièrement le cas, par exemple, dans la situation actuellement étudiée d'un retour à la gestion par régie directe pour le CCA.

On n'oubliera pas que le débat ne porte pas uniquement sur la tension entre un projet artistique et un projet politique (au premier rang, mais pas seulement, municipal), mais bien plus largement sur l'**écart dynamique** entre un choix d'orientation artistique toujours relatif d'une part, et la réalité constamment hétérogène des aspirations et des goûts artistiques personnels de la population d'une aire socio-géographique donnée d'autre part.

231.3 - Double incertitude de l'art et flexibilité organisationnelle à préserver

Mais les tensions dialectiques qu'on vient d'évoquer sont fondamentalement à rapporter à un contexte de **double incertitude**. L'environnement des établissements est en effet incertain, non seulement parce que l'**offre artistique** est qualitativement diverse, variable d'une saison à l'autre, soumise à d'assez brutales dynamiques de concurrence et de valorisation sociale, mais aussi parce que les **attentes et les comportements des publics** sont d'autant plus imprévisibles qu'ils peuvent ne pas être en phase avec l'innovation artistique proposée et qu'on se trouve dans un domaine où l'appréciation subjective de chacun pèse d'un grand poids.

Ainsi et **même adossée** à une forte structuration et un fort financement publics, qui protègent de fait les établissements de trop violentes secousses socio-économiques, l'organisation doit malgré tout conserver une importante **flexibilité**. Cette situation a déjà une traduction lourde en terme de personnel, surtout dans le rapport entre permanents titulaires et contractuels d'une part, vacataires d'autre part (voir infra, § 233.2). Mais d'une saison à l'autre, c'est aussi la **programmation générale**, tant des spectacles que de certaines actions culturelles, qui non seulement change dans ses propositions concrètes, mais peut aussi exprimer de sensibles modifications d'orientation.

Explicitement d'ailleurs dans le cas du TPE, ce sont d'abord les **opportunités de collaboration** qui vont fonder le programme de saison, bien plus qu'une orientation par trop théorique et a priori (§ 214 C).

231.4 - Contradictions fondatrices et organisation

Dans les conditions rappelées précédemment, c'est donc vraisemblablement un atout, même s'il est difficile à manier, de disposer d'une **structure de décision dialectique et réellement opérante** (où les débats sur les questions et les différends de fonds peuvent au moins avoir lieu, avec une claire conscience qu'il n'y aura jamais de solution définitive à cause des apories mêmes de la relation entre art et démocratie). Et par exemple, si la solution de la régie municipale fournit comme seul cadre formel et légal de décision le Conseil Municipal, rien n'interdit non plus à celui-ci d'envisager des instances et montages complémentaires, en gardant constamment à l'esprit que ce sont les **qualités personnelles, professionnelles et d'autorité - légitimité induites des différents responsables** concernés qui semblent bien compter le plus dans ces domaines où se croisent constamment l'art, le social et le politique.

Sur un plan distinct quoique pragmatiquement connexe, l'autre contradiction de la **permanence** et de la **flexibilité**, toutes deux nécessaires, est un point à constamment prendre en compte quand il s'agit de concevoir ou de faire fonctionner ces établissements artistiques.

En tout cas et bien loin d'être une simple question de statut juridique ou d'aménagement de procédures administratives déjà éprouvées (des questions finalement plus induites qu'inductrices), les établissements ont constamment à résoudre un problème très contemporain d'articulation entre une **nécessaire autonomie - permanence de leur organisation** (comme toute entreprise, mais encore plus vu leurs missions artistiques de service public) et un **environnement d'autant plus incertain** qu'une option a été le plus souvent prise en faveur de l'**art contemporain**.

Alors, l'évidente **dépendance - stabilité relative** procurée par l'aide structurelle majeure des Collectivités publiques (dont la municipalité, au premier rang), comme la réelle mise à distance induite vis-à-vis des dynamiques surtout concurrentielles et marchandes, constituent moins un sauf-conduit pour une gestion approximative qu'une réelle **marge de manoeuvre supplémentaire** à utiliser à bon escient dans les conditions toujours âpres du développement culturel contemporain.

Symétriquement et d'après la **Charte des missions de service public**, telle qu'établie par le ministère de la Culture en fin 1998, on peut comprendre que l'État (et plus largement les différentes Collectivités publiques réellement impliquées dans ces établissements) reprécise et soit attentif à la prise en compte effective d'un certain nombre de points, qui touchent autant aux **responsabilités artistiques, territoriales, sociales, professionnelles** des équipes aidées, qu'aux **règles relatives à la direction et à la gestion des organismes** concernés³⁹.

232 - Logique de binôme et dynamique de direction

232.1 - Une variété potentielle de dipôles

A - Dès sa composition formelle, la direction d'un établissement apparaît sous forme d'un premier dipôle. Celle-ci est en effet fondée sur l'existence simultanée d'**Administrateurs légaux** (les membres du Conseil d'Administration de l'association pour le TPE, la Municipalité directement pour la MTD, un cumul des deux situations pour le CCA) et de **Directeurs salariés** (par les associations ou les Municipalités). Dans ce premier doublet, les liens de **subordination hiérarchique** sont plus ou moins apparents, mais de droit toujours existants, ce que rappelle particulièrement la situation fréquente d'un contrat entre employeur (public ou privé) et directeur salarié pour seulement **3 ans** (même si ce contrat est a priori **renouvelable**).

Ainsi, la direction des établissements relève d'un **dipôle juridiquement hiérarchisé**, ce qui est la règle dans la plupart des organismes et secteurs d'activité, en tout cas nullement propre aux mondes de l'art. Mais cette première dualité, déclinée à chaque fois spécifiquement, peut aussi se redoubler dans chacun de ses pôles.

Du côté des Administrateurs légaux du CCA, la présence simultanée dans le Conseil d'Administration de l'association d'**élus** et de **fonctionnaires territoriaux** forme un nouvel dipôle, qui n'est pourtant qu'un simple décalque de l'organisation hiérarchique municipale. C'est sans doute à propos des Directeurs salariés que l'on peut le plus parler d'une véritable **forme binomiale**, même si là encore un lien hiérarchique persiste entre, d'une part, la **Directrice**, fonctionnaire titulaire qui assure la direction artistique et générale de l'établissement, et, d'autre part, le **Directeur adjoint**, contractuel de la fonction publique territoriale en particulier chargé des relations publiques et du secteur danse. Mais, par exemple, les choix d'orientation et de programmation de chaque saison relèvent d'une véritable élaboration conjointe de ces deux personnes (même si les avis d'autres membres de l'équipe permanente sont, par ailleurs, pris en compte).

39 / Voir « La charte des missions de service public pour le spectacle vivant », supplément à *Lettre d'information* n° 40, Ministère de la culture et de la communication, 16 décembre 1998, 8 p.

Dans le cas du TPE, les Administrateurs légaux forment en eux-mêmes un ensemble binomial où **élus territoriaux** et **élus associatifs simplement membres de la société civile** sont amenés à croiser leurs approches respectives. Mais le pôle des Directeurs salariés est lui aussi composé d'un binôme formé, d'une part du **Directeur** (contractuel associatif) qui assure la direction artistique et générale de l'établissement, d'autre part du **Directeur adjoint** (fonctionnaire titulaire) en particulier chargé de l'administration exécutive de l'établissement.

En ce qui concerne les Administrateurs légaux de la MTD, le doublet **élus / fonctionnaires territoriaux** (dont ici, Maire-Adjoint chargé des affaires culturelles et des relations internationales / Directeur des Affaires Culturelles) n'est rien d'autre que l'expression de l'organisation hiérarchique municipale, tout en étant peu opérant vu la relative autonomie de la direction réelle de l'équipement. A propos de celle-ci, plus qu'une forme binomiale, c'est d'abord le lien hiérarchique qui apparaît entre, d'une part, la **Directrice**, qui assure la direction artistique et la gérance générale de l'établissement, et, d'autre part, l'**Administrateur**, entre autres chargé de la gestion courante, financière, administrative et du personnel, ainsi que des relations et suivis de projets avec les instances ou organismes de la Ville (ces deux postes de direction sont assumés par des contractuels de la fonction publique territoriale). Dans la mesure où, par ailleurs, les choix d'orientation et de programmation de chaque saison ne font pas l'objet d'échanges approfondis entre ces deux cadres (sur ce point, le binôme le plus apparent se constitue entre la Directrice et la Chargée des relations publiques, elle-même issue du monde de la danse), on ne se trouve pas dans une situation de **codirection** ordinaire.

B - Selon des combinatoires et des intensités diverses, les établissements exemplifient donc une organisation générique de la fonction de direction sous forme de **double dipôle**.

Un premier dipôle **juridiquement constitué** entre des **Administrateurs légaux** et des **Directeurs salariés** se redouble ainsi souvent dans chacun de ses constituants.

Du côté des Administrateurs légaux, si le couple **élus / fonctionnaires territoriaux** n'est qu'un décalque de l'organisation municipale, le dipôle le plus intensif se situe dans les associations où des **élus territoriaux / élus associatifs simplement membres de la société civile** sont conjointement impliqués.

Mais c'est du côté des Directeurs salariés qu'une autre forme très active de binôme peut être trouvée, entre **directeur général et artistique** d'une part, **directeur adjoint** ou **administrateur** d'autre part. Dans ce cas de figure, le double critère de la répartition relative des responsabilités et du niveau d'élaboration conjointe dans les choix d'orientation de l'établissement ou dans la programmation de chaque saison permet déjà de se faire une idée précise de l'intensité de la dynamique binomiale qui se trouve à l'oeuvre.

Cette structure est particulièrement nette dans le cas du TPE, tout en étant généralement présente dans les organismes artistiques qui dépendent au plus haut point des Collectivités publiques. De façon distincte dans le cas de CCA et plus problématique pour la MTD, la forme binomiale reste toujours un dispositif pour partie repérable et opérant.

232.2 - Fonction et nature générales de la fonction binomiale

Une des hypothèses actuelles serait que la forme binomiale a justement tendance à apparaître dans les organismes où la dynamique de médiation relève d'une telle **pluralité d'enjeux** qu'il semble adapté que la direction porte en elle-même une structure explicite, mais réellement décisionnelle et opérante, de **contradiction - régulation**. Car, selon des termes déjà posés, gérer un établissement tel que ceux étudiés, c'est trouver une voie d'action qui **prend nécessairement parti**, mais avec la visée utopique de **conciliation conflictuelle de différends**. On soulignera combien ce mode de structuration peut sembler difficile et particulièrement **instable**. On dira autrement que la situation à réguler, comme la nature de cette régulation d'abord centrée sur les dimensions artistique et esthétique, exigent non seulement un **cadre formel** adapté, mais surtout des **personnes** prêtes et compétentes pour jouer ce jeu social délicat.

Dans le cas des arts de la scène, on a d'ailleurs un certain nombre d'exemples historiques depuis la dernière guerre de tels binômes de direction. Ces cas, comme d'autres plus contemporains dans divers mondes de l'art, semblent déjà indiquer la nécessité d'une réelle **complicité affective** entre les membres des couples ainsi formés, d'un vrai **rapport de confiance**, en tout cas d'une bonne connaissance mutuelle, d'une forte écoute et tolérance au point de vue de l'autre. Mais il semble également qu'il faille que chacun des décideurs dispose d'une **autorité - légitimité incontournable** (ce qui ne veut pas dire fondée sur le même type d'expérience ou de compétence), pas simplement d'ailleurs vis-à-vis des décideurs extracommunaux, mais aussi auprès des différents personnels ou des partenaires locaux de l'organisme concerné. Ainsi, pour véritablement pouvoir parler de structure binomiale, les différents couples doivent être constitués selon une logique où une réelle **autorité / compétence** de chacun des deux décideurs est enchâssée dans la situation d'**autonomie / dépendance** de l'un vis-à-vis de l'autre.

En reprenant l'exemple de la MTD et à propos des relations entre la Directrice et l'Administrateur, l'ordre des choses qu'on vient de décrire est au moins concordant à l'intention initiale. Dans les faits par contre, il semble que la dynamique binomiale existe plus entre la Directrice de la MTD d'une part, la Chargée des relations publiques de l'équipement ou encore l'Administratrice de la compagnie associée d'autre part.

232.3 - Organisation adhocratique et dissymétries croisées

A - En ce qui concerne le **Conseil d'Administration** des associations, aucune donnée spécifique n'apparaît dans le cas du CCA, si ce n'est la probable bonne **connaissance réciproque** de ses différents membres et surtout leurs contacts de travail fréquents au sein de la Municipalité. A propos de celui du TPE, on remarquera aussi que la plupart des membres ne sont pas des "nouveaux" dans l'organisation et qu'il y a donc ce même phénomène de connaissance entre les deux groupes du binôme. On notera d'ailleurs que ce Conseil d'Administration (et tout particulièrement ses membres non élus territoriaux) n'a pas hésité à engager de sa propre initiative une campagne de recueil de soutien dans la population en vue de se faire explicitement mieux entendre par le Conseil Municipal à propos du projet de nouvelle salle de cinéma.

En ce qui concerne la MTD (régie directe) et les rapports internes entre élus et personnels de la Direction des Affaires Culturelles, ou entre ces Administrateurs légaux et la Direction salariée de l'établissement, aucune donnée particulière n'apparaît dans les données fournies, si ce n'est la réelle complicité et le vrai rapport de confiance existant depuis longtemps entre l'actuel Maire et la Directrice.

Au niveau du couple **Directeur/riche** et **Directeur adjoint** (ou **Administrateur**), différentes **dissymétries croisées** sont plus nettement repérables dans chacun des cas. Celles-ci concernent leur expérience professionnelle passée, leur inscription historique différenciée dans le terrain communal, la définition de leurs responsabilités réciproques, voire (CCA et TPE) leur statuts et contrat d'emploi. Globalement, il semblerait que ces dissymétries vont plutôt dans le sens de la dynamique évoquée d'**autorité - légitimité** et d'**autonomie - dépendance** réelles de chacun, vis-à-vis de l'autre ou des différents personnels et partenaires de l'organisation.

Quant au rapport entre les Administrateurs légaux et la Direction salariée, on peut là encore observer d'autres éléments d'une dissymétrie croisée, en particulier dès que l'on se trouve dans le cas d'une **association** type loi de 1901. Ainsi, de la fonction croisée de responsabilité du personnel entre le Président d'une part, la Directrice (CCA) ou le couple Directeur - Directeur adjoint (TPE) d'autre part. Mais aussi, de la responsabilité professionnelle de la Directrice ou du Directeur (y compris dans la détention des Licences d'entrepreneur de spectacles), qui ne diminue en rien la responsabilité institutionnelle du Président, ou la responsabilité politique des Administrateurs élus territoriaux. Ou encore, pour en revenir au personnel et sur l'exemple du TPE, le fait que des fonctionnaires territoriaux soient néanmoins sous l'autorité du Président (non élu local) durant toute la durée de leur mise à disposition de l'association.

Dans ces conditions et face à la réalité toujours en partie contradictoire des équilibres qui sont sans cesse trouvés et réinventés, on peut comprendre que certains **directeurs salariés**, tout en assumant parfaitement leur propre part de responsabilité, s'interrogent. En effet, ils sont couramment assimilés à celui qui a globalement à prendre en charge l'ensemble des contradictions constitutives de ces établissements et qui est en définitive le seul responsable, non seulement des solutions adoptées, mais aussi de tous les aspects structurants d'une situation dont ils ont la **gérance de fait** sans avoir nécessairement la maîtrise de tous ses **instruments légaux et fonctionnels**.

B - Si la dynamique binomiale apparaît donc plutôt comme une organisation **adhocratique** (dont la singularité est très dépendante de son contexte et des êtres humains particuliers qui y sont impliqués, organisation qui ne peut donc guère se décréter), reste qu'une de ses conditions d'efficacité résiderait dans l'existence chez ses différents dirigeants d'un ensemble de réelles **dissymétries croisées**.

On soulignera également que les partis pris en faveur de **compagnonnages artistiques** intensifiés (résidences pluriannuelles et artistes associés) conduisent à une nouvelle complexification de la logique binomiale qu'on vient de décrire. Si cette option comporte sans aucun doute de vrais avantages, elle exige donc dans le même temps un intense et lucide approfondissement du partenariat désiré et possible.

233 - Une double nécessité de permanence et de flexibilité du personnel

233.1 - Equipe permanente et diversité statutaire

A - Pour mettre en oeuvre leurs principaux domaines stratégiques d'activité, les établissements disposent chacun d'une **équipe permanente** toujours significative, même si elle semble assez constamment en surcharge de travail ⁴⁰. Ces équipes relèvent d'ailleurs d'un organigramme qui précise la diversification, à la fois hiérarchisée et croisée, des fonctions et des responsabilités (CCA et TPE, § 232 ; MTD, § 231 A).

Dans le cas du TPE, cette variété est d'emblée doublée d'une vraie **diversité statutaire** entre personnels relevant, soit directement de la Municipalité et du droit public, soit de l'association et du droit privé.

Dans les deux autres cas, les permanents se répartissent entre titulaires ou contractuels de la fonction publique territoriale. Au-delà de la question des écarts statutaires, c'est donc celle de la spécificité et des contraintes des différentes catégories d'emploi qui est finalement à prendre en compte.

On notera également la présence possible d'autres personnels sur des statuts plus précaires, comme par exemple les deux emplois aidés (Emploi Jeune et Contrat Emploi Solidarité) de la MTD ou la présence d'un Service Ville (dans le cadre du Service National) pour le CCA.

Le statut mixte emplois associatifs / emplois territoriaux mis à disposition, comme le double statut des emplois territoriaux (titulaires ou contractuels), conduisent finalement à une assez **faible autonomie de la gestion interne du personnel** (CCA et TPE, § 234), spécialement en terme d'évolution tant des rémunérations (l'éventail de celles-ci restant mesuré, même si des écarts liés aux statuts sont pourtant flagrants) que des carrières.

Par incidente, on notera qu'un retour vers une gestion associative, tel qu'envisagé dans le cas de la MTD, peut avoir des conséquences non négligeables en terme de statut et de rémunération (§ 223 E), en particulier pour les responsables permanents.

⁴⁰ / En ne prenant en compte que les salariés permanents, directement chargés de la conception et de la mise en oeuvre de la politique de spectacle vivant, on arrive dans les trois cas étudiés à un total de 7 à 9 personnes à plein temps, auxquelles il conviendrait d'adjoindre l'équivalent de 2 autres personnes pour complément de l'équipe de base (mais relevant de statuts spéciaux type Emploi Jeune, Service Ville, Contrat Emploi Solidarité) ou /et pour l'entretien courant de l'équipement.

B - Au bout du compte, la diversité de situation structurelle des salariés permanents ne simplifie pas la gestion du personnel, dimension d'autant plus essentielle que ces établissements demandent un très fort investissement de la part de leurs salariés.

Sur ce point, si le **statut associatif** donne une marge de manoeuvre supplémentaire par rapport aux cas relevant de la fonction publique territoriale, cet élément de souplesse se combine pourtant avec la nécessité de **gérer de manière relativement équitable** des personnels de statuts distincts, public (fonctionnaires mis à disposition), privé (personnels directement engagés par l'association) ou mixte (contractuels de la fonction publique).

233.2 - Plusieurs niveaux de flexibilité interne

A - Concernant la **flexibilité interne** de ces établissements, un premier niveau réside dans la connaissance, même relative, par au moins deux permanents distincts d'une question donnée. Dans tous les cas, la structure propre de fonctionnement des équipements nécessite et induit une **polyvalence minimale** de leurs principaux employés, au minimum dans la conscience des problèmes et aspects à prendre en compte, ce qui ne veut en aucun cas dire que les compétences et responsabilités décisionnelles de chacun deviennent interchangeable.

Au-delà de ce que nous avons dit sur les différences de statuts des permanents, ce sont néanmoins la segmentation fonctionnelle des emplois et la **coopération entre les postes** qui sont déterminants dans l'organisation d'ensemble, la **structuration hiérarchique** restant réelle mais en définitive limitée à l'efficacité décisionnelle requise pour l'orientation générale et la bonne marche de l'établissement.

Un second niveau de flexibilité interne consiste à disposer d'un ensemble de **vacataires**, à côté de l'équipe permanente et à plein temps. **Vacataires ponctuels** de droit privé dans l'exemple du CCA, pour un équivalent annuel de presque 2 temps plein (§ 233). Plus des deux-tiers du volume de ces vacances sont consacrés au secteur de la programmation de spectacles (technique et accueil). Pour le TPE, seconde équipe toujours sous **contrat à durée indéterminée**, mais sur des temps bien plus partiels (§ 231 C). Dans ce cas, il n'est pas surprenant que ces emplois portent d'abord sur le cinéma, activité justement intermittente dans les conditions actuelles de fonctionnement de l'établissement. Concernant la MTD, vacataires **sous statut d'intermittent du spectacle** (employés précaires relevant formellement de la Municipalité). A côté des vacataires directement liés à la diffusion des spectacles, c'est ainsi un ensemble d'une dizaine d'animateurs - formateurs qui est rétribuée pour les actions culturelles et pour un équivalent annuel, coordinatrice incluse, de presque 2 temps plein (§ 232).

Un troisième niveau, plus traditionnel mais à ne surtout pas négliger, concerne le rapport aux **heures supplémentaires** (CCA, § 231 B ; TPE, § 231 F). Hormis un système de décompte et de rétribution mis en place par les établissements, la situation structurelle et caractéristique est celle de **non entière récupération** de ces heures par les principaux dirigeants salariés. Encore un exemple de la singularité / ressemblance vis-à-vis d'autres secteurs d'activité ou, plus globalement, de la question du temps consacré à l'entreprise par les **cadres** dans de nombreuses PME.

B - Sur le premier point et outre la capacité évoquée dans la section précédente de pouvoir aborder un problème selon plusieurs points de vue, la **connaissance à plusieurs** de certains dossiers permet, au moins potentiellement, une meilleure réactivité décisionnelle face à des imprévus de faible ou moyenne ampleur (généralement, un choix qui engage un aspect stratégique nécessite, même s'il y a débat préalable, une décision explicite prise par le responsable officiellement en charge de cet aspect). De ce point de vue, on notera que la structure binomiale **prédispose** à cette attention portée par au moins deux responsables aux aspects décisifs du fonctionnement de l'organisme, regard dédoublé qui permet entre autres une "veille" améliorée et plus constante, même si chacun des responsables conserve sa propre zone de décision et ne peut justement pas totalement remplacer l'autre en cas de choix essentiel à opérer.

233.3 - Une forte externalisation de la flexibilité

A - Mais l'organisation générale des établissements confirme qu'une part importante de leur nécessaire flexibilité repose sur son **externalisation** sur ces producteurs de services essentiels que sont les artistes et compagnies invités chaque saison.

A contrario, le choix particulier de la MTD d'une compagnie de création en résidence quasi permanente (et dont une partie des membres se retrouve dans les animateurs - formateurs des actions culturelles) a deux conséquences. L'engagement de certains membres de la compagnie Quartier Nord, conjointement dans les travaux de création et d'action culturelle, minore la dynamique d'externalisation. Mais ce choix restreint nécessairement l'autre option plus courante qui consiste à confier une part décisive des objectifs de création et d'animation aux artistes ou compagnies programmés chaque saison. Même si cette seconde option n'est pas totalement absente de la MTD, elle joue finalement plutôt sous forme d'aide et de coproduction pour des créations singulières (ce qui n'est déjà pas rien!).

B - Dans le cas le plus courant et en-dehors du fait que ce terme d'externalisation peut ne pas être vraiment entendu, du fait de son caractère par trop "politiquement incorrect", les données empiriques conduisent à considérer cette dynamique comme fondamentale et **incontournable** dans la vie des établissements artistiques.

Ce véritable **turn over** saisonnier de prestataires de service, **fortement modulable** tant du point de vue de la quantité qu'en terme de nature qualitative des prestations demandées, est déjà la **dynamique socio-économique ordinaire** de la programmation.

Mais l'option qui consiste à confier chaque saison une part décisive des actions culturelles à de nouveaux artistes ou compagnies participe d'un processus similaire, même si la politique retenue, qui globalise dans un **contrat unique de résidence** une aide à la création, des actions culturelles convenues et une série de représentations spectaculaires, marque simultanément la volonté d'un travail d'inscription plus approfondi au profit du terreau local (aspect artistique et culturel), mais aussi, pour les artistes concernés, une **sécurité contractuelle** et un **volume d'activité accru** (aspect socio-économique) sur une partie ou la totalité d'une saison (voire plusieurs, en cas de résidence ou d'association pluriannuelle).

233.4 - Artistes permanents ou associés

A - Si la MTD a jusqu'à présent privilégié l'option d'une **compagnie de création en résidence quasi permanente**, le CCA et le TPE tendent plutôt vers celle d'**artistes ou compagnies associés**.

Sur le double plan de la création et de l'action culturelle (mais non de la diffusion d'un répertoire en alternance), la compagnie Quartier Nord chercherait en définitive à s'approcher à nouveau du modèle des Troupes Permanentes (dans un contexte historique et socio-géographique qui n'a plus rien à voir avec celui d'après-guerre). Mais il ne peut échapper que cette combinaison tient fortement au fait que la Directrice de la MTD est aussi, non seulement la Directrice de fait de cette compagnie (§ 231 A), mais encore sa principale inspiratrice et metteuse en scène.

B - On serait donc aujourd'hui face à la tension dialectique suivante. D'un côté, la **flexibilité par externalisation de la production artistique** apparaît comme un phénomène **massivement ordinaire** dans les arts de la scène contemporains. Mais d'un autre côté, les rudesses existentielles et concurrentielles des temps présents conduiraient certains à chercher à réactiver le thème historiquement mythique des **compagnies permanentes et à demeure**.

Rappelons néanmoins que les Troupes Permanentes d'après guerre ne disposaient d'aucun équipement fixe et correspondraient plutôt aux compagnies contemporaines qui polarisent une part de leur projet artistique et de leurs moyens en direction d'une population ou d'un territoire donnés. Par ailleurs, les compagnies elles-mêmes s'organisent aujourd'hui

surtout selon une **structure spécifique de permanence / flexibilité** (ce dont notre projet de recherche de l'an passé, justement centré sur les compagnies, atteste en y apportant quelques précisions issues des données empiriques). Ainsi, la compagnie Quartier Nord, dans sa volonté d'essaimer sur bien d'autres lieux que le seul territoire local de résidence, comme dans l'utilisation du fort volant de flexibilité que permet le statut des intermittents du spectacle, participe de plain-pied à cette tendance.

Dans ces conditions, la plupart des établissements tendrait plutôt de nos jours vers une solution d'**artiste ou compagnie associé**, si possible sur une durée de 2 à 3 ans, soit une forme de contractualisation renforcée dont la durée est néanmoins toujours limitée pour chacun à une ou quelques saisons.

D'une certaine façon et comme déjà noté, cette formule représenterait une nouvelle et singulière déclinaison du **principe binomial** (faisant suite aux différentes formules de "résidence" ou d'"implantation" déjà largement expérimentées dans les arts depuis les années 1970 - 1980), pour laquelle de nombreux artistes ou compagnies semblent prêts à s'impliquer. Encore faudrait-il, dans ce cas, que la **mise en correspondance des moyens** réels dont disposent les théâtres de ville (moyens notamment spatiaux et financiers, comme le rappelle les cas étudiés) et les artistes ou compagnies pressentis (dont notamment compétences et disponibilités en temps pour l'action culturelle, mais aussi projet artistique compatible avec les enjeux des partenaires locaux) puisse se réaliser sans trop de coûts et de difficultés. Cette dimension pragmatique est en tout cas à soigneusement prendre en compte, même si ce n'est pas la seule, pour la mise en oeuvre dans de bonnes conditions de ce nouvel aspect, essentiel malgré son caractère à chaque fois relatif et limité, de la dynamique binomiale.

233.5 - Des modalités concourantes d'organisation interne

Sur le plan de la dynamique interne des établissements, on remarquera combien plusieurs de leurs modalités spécifiques d'organisation les rapprochent des entreprises contemporaines agissant dans des secteurs de forte concurrence et innovation : **hiérarchie interne** relativement "aplatie", qui renvoie au modèle de la **firme horizontale** favorisant moins le traitement des problèmes par hiérarchisation verticale que par intensification des communications entre personnels ou services fonctionnels concernés ; **polyvalence minimale** requise de ces personnels, en particulier pour les permanents et par grand secteur fonctionnel ; bonne **connaissance par au moins deux personnes** des dossiers principaux, qui renvoie à une organisation par **groupe de tâche ou de projet**, mais aussi à l'inévitable et parfois pesante **redondance de l'information interne** ; forte **implication des personnels**, importance induite de leurs motivations et d'une communauté d'intérêts minimale entre leurs différents objectifs individuels ; conduite des actions finalement assez proche de la dynamique en **flux tendu** (dont une face préoccupante est une constance de la **gestion à l'urgence**), qui induit assez nécessairement une vraie **flexibilité du cadre horaire** (voire un débordement récurrent de celui-ci), même si cette dynamique dénote une disponibilité effective à l'aléa et l'imprévu ; importance décisive des **partenaires locaux ou extérieurs**, au point où ce ne sont plus aujourd'hui les entreprises particulières qui forment les **unités fonctionnelles**, mais bien plutôt les **réseaux d'entreprises et organisations**⁴¹. Le **resserrement de la fourchette des rémunérations** peut aussi être un élément qu'on rencontre dans les petites entreprises innovantes non situées sur un marché fortement capitalistique⁴².

Ceci dit, les établissements amènent à souligner une autre question aujourd'hui d'importance. Dans un contexte général où les **tâches administratives** se diversifient et se complexifient, dans le contexte plus spécifique aussi des arts de la scène, le **niveau de formation**, comme les **capacités de production et d'organisation** des personnels deviennent réellement décisifs. Le fait que les mondes de l'art favorisent un certain recouvrement entre sphère professionnelle et sphère personnelle, le risque toujours présent que la grande

41 / Pour une approche du contexte global dans lequel se produisent ces transformations, tant socio-économiques que culturelles, se référer à Manuel Castells, *La société en réseaux. L'ère de l'information*, traduit de l'anglais par Philippe Delamare, Fayard, 1998, 616 p.

42 / Ce resserrement est assez net dans les cas étudiés. Pour les personnels permanents, le ratio de dispersion maximale s'établit en effet entre 2 à 2,3.

diversité des tâches à accomplir conduise à une dispersion - déperdition de l'énergie et de la concentration, la compétence technique et réflexive désormais assez poussée qu'exige bon nombre de processus de gestion courante, posent ainsi de réels problèmes tant d'acquisition de savoir-faire ou de savoir faire-faire, que d'organisation et de régulation collective. Par exemple et entre autres : Est-ce que l'assistance aux spectacles est à comptabiliser dans la durée de travail hebdomadaire officielle des permanents, au même titre que des heures de réelle production administrative ? L'impossibilité assez récurrente de dégager du temps pour mieux prendre du recul et évaluer l'action menée est-elle totalement imputable à la surcharge imposée par le travail courant ? Comment faire la part entre les nécessaires moments d'accueil des différents partenaires ou d'échange verbal informel entre membres de l'équipe et les non moins indispensables moments de production intensive où il n'est pas question d'être dérangé ? Autant de questions, à la fois très concrètes et fondamentales, où s'affrontent des critères pour partie antagonistes de relation et de production, d'engagement bénévole et de travail rémunéré,...

234 - Une tendance à l'amélioration des outils de gestion

Parallèlement aux questions précédentes, on peut mettre en exergue, via les cas étudiés, la tendance contemporaine au renforcement dans ces organismes de production - diffusion artistique de certains **outils** de conception, de mise en oeuvre et de suivi de la gestion. Cette question est sans doute plus apparente dans les deux cas du CCA et du TPE. Reste que l'Administrateur de la MTD plaide pour aller dans le même sens, même si la situation reste encore pour partie indécise dans ce troisième cas.

234.1 - Des postes au moins formellement différenciés

Au-delà d'un **organigramme** de principe et même s'il faut tenir compte des remarques faites sur l'organisation hiérarchique, binomiale et polyvalente des personnels et fonctions, on reconstitue assez bien la **définition des emplois**, en particulier pour les différents postes de permanents (CCA et TPE, § 232 ; MTD, § 231). La relative explicitation de ces emplois provient sans doute en partie de leur appartenance ou de la proximité générale des établissements à l'organisation publique territoriale (dans le cas d'emplois titulaires publics, la déclinaison précisée d'une fonction est une nécessité pour que puisse être défini, puis officialisé, le moindre **cadre d'emploi**).

En tout cas, la clarification du véritable **réseau** que constitue l'ensemble (certes hiérarchisé, mais aussi croisé) des grandes tâches et zones de responsabilité est un outil pouvant paraître usuel, mais qui est suffisamment récent dans les mondes de l'art pour être souligné.

234.2 - Informatique et organisation

A - La mise en place progressive d'un **outil informatique intégré** a une incidence directe sur la réalisation de toute une partie des **tâches d'exécution** : modification de nombreux systèmes de saisie de données élémentaires (les fichiers, par exemple) ; production transformée de certaines tâches (dont la rédaction et l'archivage des courriers, par les différentes secrétaires de direction au CCA, voire par les responsables sectoriels eux-mêmes au TPE) ; capacité et productivité à terme accrues, tant quantitatives que qualitatives, dans le traitement d'informations ou de dossiers (tri et traitement statistiques de données élémentaires, reprise et rectification de dossiers, composition graphique de documents,...).

Au registre des actions possibles et même si la question est très loin d'être simplement technique, l'outil informatique pourrait par exemple aider à une **connaissance statistique** un peu plus fine des abonnés. Déjà, les établissements disposent de plus en plus de premiers outils informatisés concernant leur billetterie de spectacles ou les inscriptions à leurs ateliers. Néanmoins et sur l'exemple de la MTD, si l'informatisation des inscriptions aux ateliers hors milieu scolaire est réalisée, celle de la billetterie reste toujours en projet (§ 334 F).

B - Sur ce plan, les établissements confirment que l'introduction un tant soit peu systématique de cet outil contemporain a surtout, au-delà de ses aspects proprement techniques, d'importantes **conséquences organisationnelles**, tant par la nécessaire modification de procédures déjà existantes ou par la mise en place de nouvelles, que par une série d'opérations jadis irréalisables et qui se trouvent désormais à portée, ou encore par les réajustements de tâches ou de la circulation de l'information entre les différents personnels, en particulier permanents.

234.3 - La possibilité de suivis budgétaires et sociaux affinés

A - Au titre des opérations réalisables techniquement, on soulignera la capacité de mise au point / mise en oeuvre affinée d'une **comptabilité analytique**.

La MTD illustre des éléments intéressants de cette question. D'un côté, elle met effectivement et peu à peu en place des dispositifs de suivi, objectivement facilités par les nouvelles techniques, comme le bilan financier analytique des programmations de spectacles (§ 333 B). Reste que les nomenclatures et procédures comptables de la Municipalité ne permettent pas encore la mise à disposition de l'établissement d'une comptabilité analytique complète et constamment disponible, même s'il s'agit bien d'un objectif à terme de l'Administrateur (§ 412 E) et qui est en soi possible vu les propres évolutions de la comptabilité publique. On remarquera sur ce point que l'outil informatique est bien moins en cause que l'individualisation et la consolidation toujours imparfaites du budget de la MTD, liées au mode de la régie directe.

On pourrait évoquer l'automatisation de l'établissement des **fiches de paye** et d'un certain nombre de documents à caractère social, comme autre exemple de simplification et de suivi plus efficient permis par ces nouvelles techniques. Ces améliorations sont particulièrement sensibles en ce qui concerne la gestion des personnels sous statut d'**intermittent du spectacle**. Sans elles, il est fort à parier, par exemple, que la Ville d'Epina y n'aurait pas pu, au moins techniquement, prendre en charge la gestion des intermittents de la MTD.

B - On soulignera l'intérêt pour les établissements de disposer d'une réelle **comptabilité analytique**. En effet, celle-ci permet non seulement de suivre au plus près le fonctionnement financier des différents secteurs essentiels d'un équipement, mais aussi d'adapter cet outil, sans vraie difficulté de principe, à ses évolutions structurelles, ou encore de réaliser de façon plus souple et réactive des projections ou des suivis budgétaires. Bien sûr, tout ne repose pas sur la seule informatique, la **conception d'un système d'analyse** relevant finalement toujours d'un choix stratégique qui renvoie aux dirigeants de l'organisation. Mais la capacité facilitée par l'outil pour concevoir une politique budgétaire affinée, ou bien pour opérer de bien meilleurs **contrôles de gestion** appartient à l'insertion accentuée des techniques de gestion au coeur même des établissements artistiques.

Loin d'assister à la poursuite d'un rejet de principe de ce genre d'outils, l'idée se renforce au contraire d'une insertion progressive, plus intensive et extensive, de certains d'entre eux. Et les directions des établissements artistiques ne sont pas forcément les moins mal placées, de par la complexité quotidienne à laquelle elles sont confrontées, pour savoir doubler l'approche proprement technique par une vraie réflexion politique et stratégique (portant en particulier sur l'**incidence qualitative** de l'introduction d'un outil technique donné sur le projet général de l'organisme).

234.4 - Contrôle de gestion et formation continue des personnels

A - Au-delà des outils, c'est donc la **compétence des personnels** et leur **niveau de formation** vis-à-vis des approches techniques et stratégiques de la gestion et du management qui se trouvent mis en avant.

Pour le CCA, les possibilités de formation semblent plutôt contingentées et au profit d'abord des emplois de secrétariat (§ 231 D). Mais on remarquera néanmoins que

l'équipement peut disposer, sur le plan financier, d'un commissaire aux comptes responsable de la comptabilité de l'ensemble du secteur associatif municipal et qui est donc en mesure, au-delà du contrôle de routine purement formel, d'instiller quelque conseil utile, ou "intelligence" complémentaire dans la gestion de l'établissement (§ 221 C).

A propos du TPE et sur le plan partiel bien qu'important de la gestion financière, les différents responsables sectoriels disposent chacun de budgets annuels spécifiques (§ 232 C). L'établissement dispose également depuis bien longtemps dans son personnel permanent d'un comptable à plein temps (§ 232 B), et depuis moins longtemps d'un commissaire aux comptes officiel (dont on ne sait pas, ici, s'il est en mesure de dépasser son rôle strictement formel).

Concernant la MTD, les données fournies ne permettent d'avancer aucune remarque particulière. On se contentera donc de noter que si le principe de la régie directe et la compétence des agents chargés du contrôle des financements publics interdisent à l'établissement de vraiment "déraper" sur le plan budgétaire, rien n'indique non plus que l'Administrateur puisse compter, au-delà des contrôles formels ou de routine, sur des conseils utiles et pertinents pour la gestion proprement financière et technique de l'équipement. Plus globalement, on signalera sur ce cas le peu d'**évaluations ou comptes rendus formalisés** portant sur les différentes saisons d'activité. Bien plus que dans les autres cas, l'archivage documentaire sur la vie de l'équipement apparaît également comme peu systématisé, tout en étant dispersé (en particulier, entre la MTD proprement dite et les Services municipaux de gestion).

B - La formation continue du personnel des établissements serait donc une dimension du fonctionnement des établissements à approfondir. On dira simplement qu'une partie de celle-ci semble s'opérer plus **sur le tas** (dont échanges directs de savoir-faire entre établissements, par exemple) que via les filières formalisées en ce domaine.

L'appartenance d'une bonne partie du personnel permanent à la fonction publique territoriale a également pour incidence de renvoyer cette question aux plans et possibilités de formation offertes par les **Municipalités** à leurs employés. De ce point de vue et une fois encore, les établissements apparaissent souvent limités dans leur capacité de mettre en place une stratégie interne de formation qui leur soit propre. C'est en tout cas du côté de compléments de formation plutôt généraliste (personnels techniques ou de secrétariat) que semblent actuellement résider les opportunités les plus réelles.

Ce qui apparaît progressivement, sans doute d'abord plus en **usage** qu'en **théorie**, de façon toujours différentielle aussi pour chaque cas concret, ce sont les nervures d'un mode spécifique de fonctionnement, dont il faut souligner combien il nous conduit assez loin des modèles familiers de **gestion bureaucratique** (qu'il s'agisse d'administrations ou d'entreprises productives). Simultanément, on se trouve à réelle distance d'une **conception anomique et seulement intuitive** de l'organisation et de la gestion, que la tradition critique du romantisme a longuement léguée à l'art moderne.

Ainsi, empiriquement et loin d'alimenter une défiance qui se voudrait toujours radicale vis-à-vis de la gestion, nos cas montrent d'abord plusieurs facettes d'un **mode général et spécifique de management**, certes encore à explorer et préciser, mais qui présente aussi bien de nombreux **écarts** avec les modes traditionnels de gestion encore en usage, que de réelles **proximités** avec d'autres modes qui s'inventent aujourd'hui, tant du point de vue de la conception de la structure hiérarchique et de décision, de la division sociale des tâches, que de la responsabilité particulière et des marges de liberté de chacun ⁴³.

43/ Dans tout essai de diagnostic des organisations artistiques et culturelles, il nous paraît indispensable de tenir compte de leurs spécificités qualitatives (tant du point de vue de l'offre et de la réception artistiques, que de leur mode de gestion et de fonctionnement). Mais on constatera que nous disposons encore aujourd'hui de bien peu d'outils d'évaluation opérants. Symétriquement (ceci expliquant pour partie cela), ces moyens ne peuvent apparaître hors d'une modélisation de principe des particularités de ces établissements, tâche à laquelle nous essayons de contribuer au fil de cette recherche pluriannuelle.

Sur cette question de la nature et des limites des outils proposés aujourd'hui, voir par exemple Philippe Dressayre et Nathalie GArbownik, *Le diagnostic d'un équipement culturel*, Dossiers d'experts,

235 - La question des moyens consacrés aux différentes formes de l'activité

On ne saurait terminer cette synthèse comparative sans insister à nouveau sur une dernière préoccupation. En effet, on a vu que le triangle **diffusion - création - action culturelle** était bien repris comme ossature fonctionnelle du projet artistique des établissements. On a également mentionné combien cette représentation ternaire n'est sans doute pas à penser comme une circularité lisse et sans solution de continuité, mais plutôt comme un espace simultanément de mise en jeu et de médiation de différences (voire de différends) entre points de vue ou acteurs sociaux particuliers. On n'était alors pas loin de conclure qu'une partie de la question contemporaine de l'art pouvait s'envisager, très pragmatiquement, selon la façon dont étaient conçus, valorisés, mis en oeuvre les éléments de cette triade, ainsi que leur mode d'interaction ou/et de surdétermination réciproque.

Dans cette optique, deux séries de réalités sont finalement à mettre en parallèle, la **visée qualitative** du projet artistique (CCA, § 211 à 214 ; TPE, § 212 à 216 ; MTD, § 211 et 212) et l'**affectation consentie des moyens** en particulier humains et financiers qu'il s'agit désormais d'évoquer (CCA, TPE et MTD, § 231 - 232, 41 et 42).

235.1 - L'importance des frais fixes de structure

Un premier constat majeur consiste à souligner l'importance de ce qu'on appellera **l'infrastructure irréductible**.

On pourrait en estimer l'ordre de grandeur par sommation du coût du personnel permanent et des charges autres que celles directement liées aux activités (CCA et MTD, § 412 ; TPE, § 42 B), soit une approximation globale, non seulement des moyens consacrés aux deux fonctions de **coordination - gestion générale** et de **gestion technique** de l'équipement, mais aussi des frais incompressibles de personnel pour la réalisation de la **programmation** et de l'**action culturelle**.

Dans cette hypothèse (**frais fixes de structure**) et sur l'année 1997 prise en référence, on arrive à une part de quelques **39%** du coût général de l'organisation pour le CCA, ce qui se trouve vraisemblablement dans la **partie basse** du ratio ; d'un peu plus de **48%** pour la MTD, ce qui se situe sans doute déjà dans la partie médiane du ratio ; d'un peu moins de **65%** pour le domaine du spectacle vivant du TPE, un chiffre cette fois-ci probablement situé dans le segment supérieur du ratio ⁴⁴.

Comme toujours, on se gardera de tirer la moindre **conclusion normative** à partir de ce genre de chiffres, tant les situations qualitatives et quantitatives des établissements apparaissent suffisamment contrastées pour générer des équilibres financiers distincts.

Soulignons également combien les moyens en **espaces disponibles** sont un facteur décisif qui influe fortement sur les politiques envisageables et par contre-coup direct sur les actions menées.

Pour le CCA, on peut par exemple pronostiquer sans risque que la disposition retrouvée du Studio de danse, quand le Conservatoire disposera enfin de son propre espace, changera significativement, sinon les orientations de principe, au moins le fonctionnement qualitatif et concret de l'équipement.

De même et pour le TPE, la disposition d'une nouvelle salle de cinéma (§ 215) ou d'un nouvel espace d'activité (§ 112 B) changera assez radicalement à terme ses orientations et son

La Lettre du Cadre Territorial, janvier 1994, 192 p.

⁴⁴ / Dans ces estimations, on a bien entendu tenu compte du budget consolidé, c'est-à-dire de celui qui intègre les différentes mises à disposition, dont au premier chef les coûts salariaux des personnels relevant directement des Municipalités.

Une hypothèse de calcul applicable au TPE dans sa globalité nous donne également une estimation d'environ 30% du budget consolidé pour les seules fonctions transversales de coordination - gestion générale et de gestion technique d'ensemble de l'équipement. Sous ces conditions et pour le domaine du spectacle vivant, les coûts incompressibles des activités (dont essentiellement ici la part des coûts salariaux des permanents directement imputables aux activités) représenteraient de l'ordre de 50% des frais fixes de structure et 33% du budget de ce secteur.

fonctionnement qualitatif.

Concernant la MTD, on mentionnera ses programmations occasionnelles à l'Espace Lumière (zénithon tout près du centre-ville) comme exemple de l'incidence de l'implantation géographique à distance du centre-ville et de la jauge de salle limitée de l'équipement. Mais on remarquera, a contrario et par net contraste à une situation fréquente dans notre pays, l'existence d'espaces d'**administration** ou de **réunion** (et à un moindre titre de **stockage** et de **fabrication technique**) moins sous-dimensionnés qu'à l'ordinaire (§ 113). Sur ce point, le CCA (§ 111) et le TPE (§ 111 A) illustrent la situation usuelle d'une sous-programmation de ce type d'espaces, y compris quand l'attention du maître d'ouvrage a été attiré sur ce point (CCA) et même si de nouveaux investissements peuvent permettre d'améliorer à terme cette situation (TPE).

235.2 - Projet artistique et marges financières souvent réduites

A - Quelques observations différentielles, concernant les charges de fonctionnement des activités proprement dites (**charges variables** et **charges fixes directes**, hors la part des coûts salariaux des permanents directement imputable aux activités comme, par exemple, la réalisation effective de régies de spectacle).

On remarque ainsi que le CCA consacre bien une part importante de son budget consolidé à des **achats directs d'activités** (presque 60% du coût général de l'organisation sur l'année étudiée, 1997).

S'il est moins important, le TPE consacre néanmoins à ce type d'achats un montant qui reste significatif (un peu plus de 35% des charges propres du domaine du spectacle vivant et un peu plus du quart du coût général de l'organisation).

Pour la MTD, on note l'affectation pratiquement de même importance entre les charges de **formation** (un peu plus de 21% du coût général de l'organisation en 1997) et celles de **programmation** (pratiquement 18%). Ce quasi équilibre, qui plus est au profit de l'action culturelle, signe une distribution suffisamment exceptionnelle et singulière dans ce type d'établissements pour être signalée, même si elle apparaît tout à fait **conforme au projet général** de la MTD. Ceci dit et au-delà de la ligne réservée à la compagnie Quartier Nord (un peu moins de 13%), la part financière du troisième segment majeur, celui de la **création**, émerge en partie également sur la ligne programmation (qui comptabilise les autres aides à la création). On serait donc plutôt dans un schéma où les quelques 20% de la formation seraient à comparer à deux fois 15% - pour la programmation et pour la création -, soit un total de l'ordre de 50% du budget général de l'établissement. Incidemment, on a là des indications quantitatives intéressantes à propos de la flexibilité externalisée, voire de la double flexibilité interne / externe de la MTD.

Hormis le fait qu'il faille toujours rester très prudent sur ce que recouvre réellement certains agrégats financiers, une exploration analytique complémentaire serait nécessaire pour mieux appréhender la répartition des coûts consentis aux trois aspects qui nous intéressent ici : les achats de **spectacles programmés** proprement dits, les achats liés aux aides et **résidences de création** (compagnie Quartier Nord incluse pour la MTD), les achats liés à l'**action culturelle**.

Pour le CCA, les éléments partiels disponibles laissent à penser, non seulement que l'ordre d'importance décroissante est bien le précédent, mais encore que les **achats de spectacles** l'emportent d'assez loin sur les deux autres segments, qui sont probablement de coût global assez comparable (en 1997, les aides pour la résidence de création - action culturelle représentent un peu plus de 10% du budget consolidé).

Dans le cas du TPE, les **spectacles programmés** représentent presque 21% du coût du domaine du spectacle vivant (et pratiquement 26% si on ajoute les frais associés tels que les droits d'auteur ou les transports - défraiements) ; à partir de plusieurs budgets, une moyenne de 6% pour les achats liés aux **résidences de création** ; autour de 3% pour les achats liés à l'**action culturelle**, non comprise la part des cachets globaux de spectacle ou des résidences de création de fait affectée à ce troisième élément.

Les données disponibles montrent donc que, dans le cas de la MTD, la hiérarchie financière entre la programmation et la formation est inversée par rapport aux deux autres établissements.

B - La base de référence fournie par les cas étudiés donne ainsi une part des **achats directs d'activités** qui oscillerait entre **35** et **60%** (avec un pivot moyen autour de **50%**) du coût général de l'organisation. Par ailleurs, les achats de **spectacles programmés** (diffusion) semblent être le poste ayant la plus grande amplitude selon les établissements et les saisons considérés (on proposera une fourchette entre **15** et **40%** des budgets consolidés). L'**action culturelle** apparaît également comme un poste assez variable selon les cas (probablement entre **5** et **20%** des budgets). Quant aux achats liés à la **création** (depuis des aides ponctuelles jusqu'aux aides dans le cadre d'une résidence temporaire ou plus permanente), ils représentent probablement de l'ordre de **10** à **20%** de ces budgets.

Ces chiffres sont donnés ici à titre d'**hypothèse**, tant seraient utiles des études complémentaires, en particulier pour apprécier plus finement les coûts analytiques du trio diffusion - création - action culturelle.

En l'absence de ces études, on maintiendra l'hypothèse générale que les établissements disposent finalement d'une **marge objectivement limitée** pour mettre en oeuvre et **développer plus avant** le double axe de **résidence de création** et d'**action culturelle**, pourtant nettement mis en exergue dans leur projet artistique. Le CCA et le TPE illustrent tout particulièrement cette situation.

On notera que c'est la structure d'affectation des moyens financiers de la MTD qui apparaît comme la plus **cohérente avec son projet artistique**. Ce serait alors plutôt son budget général disponible qui lui impose des marges limitées pour encore mieux développer son triple axe stratégique de programmation de spectacles - résidence de création - formation des publics.

235.3 - Une faiblesse récurrente des fonds propres

A - Comme assez systématiquement dans les organisations artistiques et culturelles, on remarquera la faiblesse structurelle en **fonds propres** des théâtres de ville. Cela conduit à une disponibilité en trésorerie constamment restreinte face aux besoins de financement, comme à un autofinancement pratiquement nul en ce qui concerne les investissements corporels.

Sur l'exemple du CCA et malgré les retards de paiement assez fréquents des subventions en particulier extramunicipales (§ 42 B), le **très fort adossement à la Municipalité** de l'établissement conduit à des situations de trésorerie bien moins préoccupantes que dans le cas d'associations ayant leur pleine autonomie et responsabilité financières. Par contre, se confirme la nécessité qu'a cet équipement de se retourner vers la Ville, le Conseil général ou l'Etat en ce qui concerne tous ses investissements de quelque ampleur.

Par ailleurs, la question de la faiblesse structurelle en fonds propres ne se pose guère directement pour la MTD, avantage indéniable cette fois-ci de la régie directe. On est renvoyé, dans ce cas, aux disponibilités et aux choix financiers de la Municipalité. Ici, les relatives **lenteurs du paiement public** pèsent surtout sur certaines compagnies invitées (§ 412 C), dont beaucoup vivent pratiquement sans aucune trésorerie significative. Mais c'est aussi dire que la MTD est totalement dépendante de la Municipalité en ce qui concerne ses investissements, voire des autres Collectivités publiques généralement nécessaires dès que ces charges sont de quelque importance (et donc non supportables par la Ville seule).

B - On retrouve en tout cas sur ce point une autre facette de la réelle dépendance aux Collectivités publiques (et pour la trésorerie courante, aux banques) de ces équipements artistiques.

Plus globalement, on soulignera combien la **structure financière** des établissements apparaît bien comme une conséquence de la **structure même du jeu social de l'art**, et non

comme une donnée inductive et première. L'importance de la contribution de la Ville, comme la très faible part de recettes propres (voir supra, note 27), en sont deux exemples parmi d'autres. Bien entendu, cela ne veut pas dire que la dimension financière n'a pas de **réelle incidence en retour sur ce jeu**, n'a pas sa propre **autonomie relative**, que ce soit par exemple pour amplifier les distinctions et hiérarchies déjà existantes dans le monde des arts de la scène, ou pour faciliter, ne serait-ce qu'à la marge, l'entrée de nouveaux pratiquants dans ce jeu pour le moins très structuré dans notre pays.

Au moins et même si elles restent éminemment partielles, les remarques financières qu'on vient de faire attirent à nouveau l'attention sur la nature **simultanément qualitative et quantitative** des différents processus à l'oeuvre dans ces établissements artistiques en proximité réelle avec une population locale et un territoire singuliers.

Autonomie / dépendance des théâtres de ville vis-à-vis des Collectivités publiques ; unité / dyarchie de la direction, importance de la logique de binôme dans cette dynamique ; permanence / flexibilité de l'organisation, dans un environnement d'offre et de réception artistiques incertain ; impact des processus de rationalisation de la gestion sur la démarche artistique ; nature et pertinence contemporaines du triangle récurrent diffusion - création - action culturelle, importance relative et modes de mise en rapport / de césure entre ces trois dimensions.

Sans vouloir trop rapidement conclure sur les différents points abordés et au moment d'en terminer avec cette interprétation comparative et problématisée des trois théâtres de ville étudiés, on notera combien la prise en compte de l'**épaisseur concrète** du fonctionnement d'un cas oblige à réouvrir toute une série de questions, à réfléchir à nouveau l'articulation entre discours de principe et fonctionnalités quotidiennes, à considérer des dimensions factuelles par trop souvent minorées, à envisager de construire pas à pas de nouveaux outils d'observation et d'analyse qui soient plus en conformité avec la complexité problématique de la vie des organisations théâtrales d'aujourd'hui.

3 - Reprise générale du modèle de référence et conclusion provisoire

Pour conclure la première partie de ce rapport, on reprendra à l'identique mais désormais pour eux-mêmes, les principaux thèmes, points de repère et arguments qu'on vient de développer et qui constituent l'**armature du modèle de référence** que nous proposons pour la compréhension de ces établissements artistiques et culturels de proximité que sont les **théâtres de ville** (grandes sections 31 à 33)⁴⁵. Cette partie peut donc se lire indépendamment de la synthèse comparative de nos trois cas (partie précédente, qui a également précisé les différentes références bibliographiques, dont théoriques, de la recherche). Rappelons le **caractère idéaltypique** de cette proposition, servant d'abord à analyser et comparer chaque cas singulier selon ses **proximités et écarts** au référentiel exposé.

Quelques courtes remarques concernant la suite de la recherche clôtureront définitivement cette partie du document (grande section 34).

31 - Une médiation délicate pour une pluralité de mondes distincts

Une première hypothèse pose que les théâtres de ville se situent à la **croisée de plusieurs mondes**, a priori distincts dans leurs enjeux et modes de fonctionnement réciproques, et dont les **singularités au plan local** sont toujours déterminantes pour la vie même de l'établissement.

Six ensembles, qu'on peut grouper deux à deux, apparaissent nettement : les **populations résidentes** dans la commune et ses environs, mais aussi les **organisations et professionnels locaux** qui, pour la plupart, n'ont pas de vocation directement artistique tout en étant des partenaires potentiels incontournables ; des **artistes des arts de la scène** ponctuellement ou plus intensivement impliqués dans chaque saison d'activité, mais qu'il faut également resituer dans le contexte très particulier de l'offre théâtrale actuelle, notamment celui des **compagnies** (théâtrales ou chorégraphiques) ou des groupes artistiques (dont musicaux) ; la **municipalité**, commanditaire décisif, mais qui ne peut être isolée des **autres initiatives et politiques culturelles publiques**, que celles-ci visent l'aide spécifique à un secteur artistique donné ou plus largement le développement culturel du territoire.

Les théâtres de ville apparaissent alors structurellement comme des **pôles de médiation**, au sens plein du terme. C'est-à-dire, non pas comme simple **instrument intermédiaire** entre des partenaires finalement proches et assez semblables, mais comme espace socialisé dont l'enjeu majeur consiste à concevoir et réaliser une **articulation**, et donc également à viser une **transformation au moins partielle** de certains comportements ou représentations dans les différents mondes simultanément impliqués.

311 - Des populations potentiellement diverses dans leurs rapports à l'art

Les communes et leurs environs sont souvent marqués par une série de **fortes différenciations**, voire de véritables **césures morphologiques**, de leurs territoires. Celles-ci ont toutes chances de recouvrir de bien plus actives **différenciations sociales**. Ainsi, il semble raisonnable de postuler que, dans chaque cas, les différents **quartiers** ne répondent pas de la même façon aux propositions de leur théâtre de ville ou/et à l'intervention d'artistes localement présents. Dans ces conditions, la densité démographique des communes est sans doute un élément supplémentaire pour une vraie **diversité des conceptions et des**

⁴⁵ / Cette présentation générale a servi de base pour la première partie de l'article « Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène », paru dans *Théâtre / Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 57-74, réédition en accès public, février 2019, 33 p.

rapports de leurs populations vis-à-vis de l'**art**, de la **culture** ou des **loisirs** (pour s'en tenir à trois thèmes, d'extensivité croissante, mais qui concernent particulièrement les équipements théâtraux) ⁴⁶.

On comprend alors que l'**action culturelle** soit au coeur du projet des établissements, quelle que soit la variété des termes utilisés et des pratiques associées à cette notion générique.

La nature et l'extensivité des **pratiques en amateur**, dont tout particulièrement celles qui s'organisent dans des associations civiles locales ou/et des équipements municipaux, pourraient donner une première approche, même partielle, du type de **démocratie culturelle** qui est en jeu localement (importance accordée à l'expression, dont artistique, des personnes et des groupes locaux). Mais on aurait tort de considérer trop rapidement qu'une simple **sensibilisation complémentaire** et bien menée serait à même de transformer tous les pratiquants amateurs en spectateurs assidus d'une programmation, fût-elle la plus séduisante et équilibrée. Pour le moins, il vaut mieux partir du constat que l'art contemporain (et les arts de la scène en particulier) sont, pour la très grande majorité des populations, l'objet de **sorties au mieux occasionnelles**, au travers desquelles continue à être d'abord recherché un traditionnel "alliage de plaisirs" : plaisir de l'intelligibilité, mais également plaisir sensible ; plaisir de l'approche critique parfois, mais plaisir de la détente et de la convivialité sans aucun doute ; plaisir de la découverte, de la nouveauté et de la surprise certes, aussi bien plaisir de trouver - retrouver des repères déjà expérimentés.

On notera également combien les structures d'appréciation et de jugement des publics renvoient, que les artistes le veuillent ou non, à des **registres de valeur pluriels**, hétéronomes, irréductibles en tout cas à de simples enjeux autonomes (esthétiques ou artistiques) sur les matériaux ou les formes que la scène propose. Dit autrement, les publics, même quand ils assistent aux spectacles et sont sensibles à l'expérience esthétique qui en résulte, restent dans leur grande majorité attachés à des critères d'émotion, de signification, de jugement éthique qui peuvent très largement **ne pas coïncider** avec les enjeux et partis pris développés par les artistes. Face aux propositions de l'art moderne ou contemporain, on sait d'ailleurs que l'ignorance ou le rejet de celles-ci est le comportement largement majoritaire des populations.

De même, le spectateur des mises en scène d'aujourd'hui est le plus souvent amené à se confronter à des **univers esthétiques et dramaturgiques** à chaque fois très particuliers. Si l'on veut bien dépasser le propos, en partie juste mais désormais trop convenu, que cette diversité enrichit nécessairement la sensibilité du spectateur et le laisse plus libre dans ses interprétations possibles, force est de reconnaître que les spectacles actuels exigent surtout de chacun une incroyable flexibilité interprétative. On posera alors, à titre d'hypothèse, que ce que cherche le spectateur contemporain n'est sans doute pas tant de **comprendre l'enjeu spécifique des artistes** que de trouver dans les oeuvres que ceux-ci proposent une **résonance à ses propres interrogations identitaires et collectives** (symétriquement, plus ces résonances manqueraient et plus le spectateur s'interrogerait sur les intentions des artistes).

On ne saurait alors être trop attentif au divorce fréquent entre l'**art produit** aujourd'hui et les conditions et l'**art de vivre** de chacun au plan local. De ce point de vue, les efforts très réels des établissements s'apparenteraient à une démocratisation artistique (surtout) et à une démocratie culturelle qui, malgré les efforts, courent toujours le risque de n'être qu'une pratique réservée à quelques uns.

312 - Une centration encore très forte de l'action culturelle sur les publics d'âge scolaire

Ne serait-ce qu'au plan quantitatif, ce sont les actions en direction du **milieu scolaire** qui constituent le secteur d'action culturelle le plus développé des établissements. Est constante la **bipolarisation** de cette action entre accompagnement des spectacles et

⁴⁶ / Notre modèle repose actuellement sur la base de communes urbaines de 30 à 50.000 habitants (recensement 1990) de la grande couronne de la Région parisienne.

sensibilisation au milieu théâtral (un pôle d'**école du spectateur**) d'une part, première initiation aux pratiques expressives et scéniques (un pôle de **pratique artistique en amateur**) d'autre part.

Il est incontestable que cette stratégie, menée en partenariat avec des enseignants motivés et vis-à-vis d'un public relativement captif, remplit un rôle de découverte et d'éducation artistiques, tout en générant une fréquentation et une confrontation à des spectacles professionnels. Sur ce plan, on se trouve en tout cas surtout dans le registre de la **démocratisation de la culture artistique**. Mais force est de constater que l'on manque singulièrement d'**évaluations autres qu'intuitives** (y compris au plan national ou simplement de la recherche) quant à l'impact de ces actions - qui restent d'ailleurs souvent très éparses dans le cursus scolaire - sur le développement sensitif et cognitif des enfants. De même, les données locales manquent encore singulièrement sur la relation effective entre **pratiques artistiques en amateur et fréquentation des spectacles professionnels**.

De toute façon, la question d'un **accès généralisé du plus grand nombre** à la culture artistique - et encore plus à une **éducation esthétique** - continue à se poser avec force. Compte tenu des moyens disponibles et du nombre d'enfants scolarisés, il reste en effet peu fréquent qu'une classe puisse assister à plusieurs spectacles dans la même saison, de même que les sensibilisations pratiques par atelier ne peuvent toucher chaque année que quelques classes particulières.

En tout cas, la simple importance numérique des actions menées avec ou au sein des **établissements scolaires** fait sans conteste de ceux-ci le **premier réseau partenarial** de chaque théâtre de ville, même si le dispositif officiel du **jumelage** reste encore utilisé de manière très variable entre équipement artistique et établissements scolaires.

Néanmoins, une des interrogations porte sur le rapport à instaurer entre l'aspect quantitatif de ce type d'action et la **qualité de projet associé**, ou encore sur le risque actuel de **routinisation** de ce secteur. Cette question de l'équilibre à trouver, pour ces activités en lien avec le milieu scolaire mais aussi vis-à-vis des autres secteurs d'action culturelle, est constamment perceptible. De même, s'exprime explicitement le risque couru d'une **instrumentalisation** de ces actions au profit d'enjeux pédagogiques, éminemment respectables mais pourtant distincts des objectifs artistiques et culturels des théâtres de ville.

Quoi qu'il en soit, ce sont bien les **publics d'âge scolaire** qui font l'objet d'une part dominante, voire presque exclusive, des opérations de partenariats et des moyens consacrés par les établissements à l'action culturelle.

Pour partie, ces activités peuvent être réalisées sous forme d'ateliers organisés par l'équipement lui-même et hors temps scolaire. On se rapprocherait alors d'une fonction de type Conservatoire municipal, pouvant d'ailleurs être partagée avec d'autres équipements de la ville. D'autres actions peuvent être organisées, souvent plus ponctuellement, avec quelques établissements culturels privilégiés, au premier rang desquels les **bibliothèques municipales**.

Reste que la question évoquée de la diversité morphologique et sociologique des tissus urbains se double de **différenciations institutionnelles** et de réelles difficultés, en tout cas plus fréquentes que souhaitées, pour mettre en oeuvre un **travail partenarial** en particulier avec des organismes municipaux à vocation sociale ou socio-éducative. Certaines impossibilités à articuler des propositions artistiques avec les enjeux d'une structure de quartier, ou encore à concrétiser des partenariats un peu plus intensifs et tout au long de l'année avec des classes d'établissements scolaires, soulignent que beaucoup reste à faire parfois pour inventer et mettre en oeuvre une réelle **culture partenariale en environnement différencié**.

313 - Des établissements d'abord portés, politiquement et financièrement, par des municipalités

Quel que soit le cadre institutionnel choisi pour la gestion des établissements (voir infra, § 331) et même si l'on ne tient compte que du montant annuel des aides financières consenties, ainsi que du niveau des mises à disposition en particulier de personnel, chaque

Municipalité apparaît comme l'**instance décisionnelle première et dernière** en ce qui concerne la vie même de son théâtre de ville. Elle apparaît en effet comme le commanditaire central, sinon le gestionnaire direct, d'un établissement dont elle est, de toute façon, **propriétaire**.

Cet acteur social est d'autant plus essentiel qu'il a par fonction la responsabilité de définir et mettre en oeuvre ce qu'il considère comme l'**intérêt général local** (en considération de toute la population communale). Il est aussi conduit à privilégier certains **intérêts publics** spécifiques (par considération de besoins jugés nécessaires, mais non spontanément pris en charge par les individus, les collectifs civils ou bien le marché). Le cadre rappelé par chaque Municipalité reprend ainsi constamment le trio d'une nécessaire démocratisation de la **diffusion des oeuvres**, d'un encouragement à la **création professionnelle**, de l'enjeu essentiel des **pratiques artistiques en amateur** à relier tout particulièrement à la question du temps libre et des loisirs. Ce trio est également relié à la thématique contemporaine de la **fracture sociale / du lien social** à renouer, les **populations jeunes** ainsi que les liens **intergénérationnels** étant deux soucis majeurs régulièrement avancés.

L'investissement des Municipalités ne se limite d'ailleurs pas à leur théâtre de ville, mais se développe au profit d'une réelle pluralité d'**établissements culturels ou socioculturels municipaux**. A ce propos, on remarquera que la **division sociale des arts**, singulièrement tracée dans le contexte français, trouve généralement un équivalent au plan local : Bibliothèques, Conservatoires de musique et danse (plutôt classique) ou autres pôles musicaux (dont grande salle à caractère polyvalent, mais tout particulièrement aptes à recevoir les concerts de variétés et musiques amplifiées), Espaces cinéma, Théâtres de ville dont la capacité pluridisciplinaire est néanmoins polarisée (généralement, entre trois grands pôles : **théâtre** - dont marionnette -, **danse**, **concert** et **chanson** - dont spectacle musical et variété -). Le plus souvent, on retrouve également la distinction héritée des décennies précédentes entre équipements plutôt artistiques d'une part, équipements à **vocation socioculturelle** (où les activités liées au temps libre et aux loisirs se combinent de façon variable avec des actions d'entraide et de formation) d'autre part.

Par ailleurs, des Directions des Affaires Culturelles ou des Services Culturels sont diversement présents au sein des Municipalités. Leur fonction de principe est surtout d'impulser et de mettre en oeuvre une **coordination** des différentes actions sur le territoire communal. Reste, quand ces instances existent et là encore au vu de la diversité des enjeux ou des demandes sectorielles, qu'on se trouve la plupart du temps face à une vraie difficulté d'élaboration par les Municipalités d'une **stratégie unitaire de développement culturel**.

En-dehors de leur partenaire public local, un enjeu fort pour les établissements est leur reconnaissance et financement par les **Collectivités Publiques extramunicipales**. Certes, ces dernières interviennent globalement beaucoup moins que les Municipalités du point de vue de leur implication financière. De plus, elles sont souvent porteuses d'intérêts publics beaucoup plus spécialisés dans un genre scénique ou/et dans un appui allant d'abord à la création et à la diffusion artistiques professionnelles (à quelques exceptions dont l'aide financièrement périphérique des Rectorats et celle, bien plus décisive, de l'Etat au titre de programmes tels que les Conventions de Développement Culturel ou encore les Contrats Ville).

Quoi qu'il en soit, les **ressources publiques extramunicipales** s'avèrent nécessaires pour les établissements, autant pour la pérennisation des actions engagées que pour la mise en oeuvre de nouveaux projets. La négociation engagée par certains théâtres de ville pour être reconnus en tant que **Scènes conventionnées** est l'exemple même de la recherche d'une meilleure **stabilité contractuelle** que chaque établissement essaie à tout prix d'étendre aux différents niveaux des Collectivités publiques, comme de leur souhait de réelle **valorisation au plan national** du travail accompli localement.

Globalement, on soulignera donc combien ce genre d'établissement représente de fait un **enjeu politique et financier lourd**, d'abord pour les Municipalités commanditaires, mais

aussi pour l'ensemble des Collectivités publiques si l'on s'intéressait à la politique d'aménagement de tout le territoire national ⁴⁷.

32 - Une stabilité remarquable de l'éventail des options choisies

Face à cette situation d'enjeux à tel point pluriels que, de fait, certaines différences relèvent de la contradiction, voire génèrent de vrais **différends** (par exemple, sur l'appréciation qu'on peut porter sur l'art contemporain), une seconde hypothèse souligne la relative **homogénéité de la réponse de principe** des théâtres de ville.

Finalement, la très réelle **singularité** d'un équipement reposerait bien plus sur la nature et l'agencement relatif des **choix concrets** qu'il met en oeuvre, que sur une **originalité radicale des notions et valeurs** au nom desquelles ces choix sont effectués ou justifiés.

321 - Des choix fonctionnels différenciés, mais foncièrement convergents

D'un point de vue qu'on dira **fonctionnel** et en dépit de l'évidente singularité de leurs concrétisations, les stratégies d'action des établissements se fondent constamment sur le triangle **diffusion** de spectacles vivants, aide à la **création** de nouvelles oeuvres théâtrales et chorégraphiques ou encore d'événements artistiques et spectaculaires reliés à la vie locale, **action culturelle** qui cherche à combiner le développement des pratiques artistiques en amateur et la formation de nouveaux publics. Au coeur de ce trio, qui s'est véritablement cristallisé dès les années 1970, on retrouve surtout le thème de la **démocratisation de la culture artistique**, tout particulièrement réactivé dans les années 1960 et par la création du ministère des Affaires Culturelles en 1959. Ainsi, la délimitation et la définition actuelles des types d'action à entreprendre renvoient à un outillage notionnel qui a sa propre épaisseur idéologique et historique.

Mais on complétera ce premier trio par un autre thème récurrent dans les établissements et qui touche à leur volonté d'**ancrage local** et de développement des liens avec les **populations de proximité** (même si cette volonté se décline dialectiquement avec celle d'accueillir le lointain, voire d'essaimer avec certaines actions au lointain).

Concernant les aspects de **démocratisation de la culture artistique** (diffusion et formation du public), plusieurs aspects sont à souligner : **programmation pluri-artistique**, où est déclinée chaque saison une variété de genres et de formes relevant du spectacle vivant (dont, centralement, théâtre, danse, musique et chanson) ; mais aussi programmation tout public, qui intègre pourtant une forte composante en faveur du **jeune public** et plus largement une offre de spectacles capable de **rassembler la famille entière** ; ou encore, événements proposés **hors les murs** ; **politique tarifaire** diversifiée, même si cela amène à une sorte de prolifération des tarifs réduits ; **politique de communication** auprès du tout public, qui cherche à apporter des éléments autres que purement informatifs ; **politique des exonérations**, qui doit d'ailleurs faire l'objet de raisonnements différenciés selon le type de manifestation concernée.

⁴⁷ / En ce qui concerne le budget consolidé de fonctionnement des établissements (mises à disposition des Municipalités incluses), la référence moyenne est de 5 MF (pour une dispersion de l'ordre de plus ou moins 15%).

On propose également un ratio de référence pour la contribution de la Ville de 80 à 85% du coût général de fonctionnement de l'équipement, aides non différenciées versées aux Municipalités par les autres Collectivités Publiques incluses (comme les Contrats Ville ou les Conventions de Développement Culturel, par exemple). Celui des recettes propres sera de 6 à 9%. Les aides sur projets spécifiques des Collectivités Publiques extramunicipales se situeront alors entre 8 et 10%.

Vu la disparité des situations, aucun ratio de référence ne sera proposé pour les investissements, dont on rappelle qu'ils sont pour l'essentiel à la charge des Collectivités Publiques et se décident selon les années et au cas par cas.

Mais encore, **bipolarisation de l'action culturelle**, autour majoritairement d'une sensibilisation aux spectacles et au milieu théâtral d'une part, d'une première initiation aux pratiques expressives et scéniques pour un nombre nécessairement plus restreint de personnes touchées d'autre part ; **formation** en direction de plusieurs types de publics, mais d'abord des milieux et établissements scolaires, prise en charge de ces actions par les artistes ou compagnies programmés durant la saison (dont, au premier chef, ceux qui sont en **résidence**), voire par une équipe assez stable d'animateurs-formateurs ; **présentations de travaux, expositions**, ou formes diverses de **rencontres** entre artistes et publics.

Du côté du **soutien à la création** et en-dehors même d'un choix quasiment générique en faveur des oeuvres et processus de **création contemporaine**, les établissements se différencient encore une fois surtout par leurs choix concrets, mais restent en définitive très convergents sur leurs modalités et orientations de principe. Le thème constant est de fournir de réelles **aides à la création**, sur le plan financier, par accueil des oeuvres créées si possible pour une série de représentations, ou encore par réalisation de véritables **résidences d'artistes**.

La réussite d'une résidence ou d'une association artistique va alors de pair avec une forte **interdépendance** entre l'équipe permanente locale et l'artiste ou la compagnie en résidence. Elle implique également une association qui ait si possible du temps pour elle, l'idéal étant peut-être un travail commun sur **3 saisons**. Dans ces formes de collaboration avec des **artistes professionnels**, la question de la **relation artiste - public** revient au premier plan, sans être nécessairement facile à traiter pour autant. L'option pour une **compagnie permanente** ou des **artistes associés** induit alors que les autres résidences soient de plus courte durée. Sauf à être bâties sur une opportunité locale, celles-ci risquent ainsi de moins trouver de partenaires disponibles et motivés.

L'option assez souvent souhaitée au profit de véritables **compagnonnages contractualisés** avec des compagnies en résidence ou des artistes associés relance d'autant plus les questions du travail artistique et de ses rapports aux publics que chaque partenaire a sa propre manière de les aborder, de les expliciter (ou non), d'en faire une des matières centrales (ou non) de ses pratiques vis-à-vis des populations à rencontrer.

Par ailleurs et au-delà de l'importance décisive des partenaires locaux et des compagnonnages artistiques, les choix des établissements s'appuient nécessairement sur des partenariats avec **des organisations ou des réseaux professionnels externes** à la commune et à ses enjeux spécifiques. Ici encore, la nécessité semble double.

Bien entendu, proposer chaque saison une offre artistique de qualité, des processus de sensibilisation et de formation adaptés exige de faire constamment appel à des **ressources artistiques** qui ne peuvent se trouver qu'au sein de réseaux de relation, sélection, valorisation débordant largement le cadre local. Sur ce point, la **diversité des filières** auxquelles les théâtres de ville sont rattachés est assez perceptible.

Il est également clair que la nature et l'intensité des relations des établissements à ces organismes extérieurs vont en retour participer à leurs propres choix artistiques. Mais de façon plus fondamentale, les **risques à prendre** dans le cadre de l'option en faveur des formes contemporaines des arts scéniques renforcent d'autant la nécessité de pouvoir se référer et s'adosser à des **réseaux d'expertise, de valorisation et de collaboration**. A la fois pour disposer d'un espace d'aide et de conseil, ou d'information et de choix élargis, mais encore afin de trouver un **appui autre que seulement local** pour fonder et renforcer la propre légitimité du travail accompli.

Au bout du compte, chaque établissement construit son propre triangle fonctionnel **diffusion - création - action culturelle**. Leur **projet artistique** apparaît alors comme une **option singulière**, dans et par rapport à un contexte local qui restera nécessairement pluriel et toujours pour partie réfractaire aux choix effectués. Et les moyens d'action, eux aussi toujours forcément limités, comme le maintien d'une unité minimale de fonctionnement, ne font que surdéterminer l'irréductible bornage de la diversité des propositions que chaque centre artistique et culturel peut faire chaque année.

Cette situation générale est bien connue, en particulier dans nos espaces démocratiques, le problème se trouve pourtant singulièrement compliqué pour au moins deux raisons. La première renvoie au fait que les différends sociaux sous-jacents et les régulations qu'il y aurait à mettre en place portent sur les **goûts artistiques** et, complémentaiement, sur la définition et la valorisation que chacun donne (ou non) à cette dimension problématique qu'on désigne depuis un peu plus de deux siècles dans nos pays par le terme d'**esthétique**. La seconde tient à la **division sociale** que nos sociétés ont historiquement opérée (division d'ailleurs renforcée par la **conception moderne de l'art** instaurée au siècle dernier), et qui aboutit à faire d'un ensemble social professionnalisé quoique en partie indéfini, les **artistes** (et plus particulièrement son "avant-garde", a-t-on dit), la référence essentielle de cet aspect spécifique de nos vies individuelles et collectives.

Pour les établissements, on pourrait bien sûr s'en tenir à une simple problématique et mission d'**intermédiation** entre points de vue et sensibilités qu'il conviendrait de rapprocher et faire communiquer. Mais ce qui est plus fondamentalement mis en exergue par la nature et le contexte des équipements, c'est qu'on se trouve face à des situations qui débordent très largement la seule question du développement futur et de la meilleure socialisation de l'**art contemporain**. Ainsi, les théâtres de ville apparaissent situés au carrefour d'une double évolution, tant globale de notre société toute entière que plus interne des mondes de l'art, qui met d'abord au premier plan la **question contemporaine de l'art** et non pas seulement celle de l'art contemporain.

322 - Un discours commun de référence, qui reste elliptique sur la question de l'expérience esthétique

L'approche par les établissements de la question de l'**expérience esthétique**, tant des créateurs que des publics, est généralement bien plus incidente qu'explicite. Ce relatif silence, aujourd'hui extrêmement fréquent dans les mondes de l'art, est sans doute à relier au contexte de **relativisme généralisé** qui prévaut actuellement. Elle tient également à la nature éminemment subjective et intuitive, pragmatique et artisanale, de cette dimension pourtant fondamentalement constitutive des pratiques artistiques.

Ceci dit, les établissements posent toujours comme centrale et décisive, dans chacun de leur propre environnement municipal, l'affirmation que **les arts de la scène continueraient à instituer de nos jours une médiation spécifique et irremplaçable**, sur le double plan individuel et collectif. Mais alors, la question de la pertinence de cette affirmation (et donc de la nature même de cette médiation) exigerait que le **débat collectif sur les modalités et les raisons contemporaines de ces arts soit explicitement repris**, même si les formes concrètes de ce débat ne sont guère évidentes à préciser aujourd'hui.

Cet effacement laisse en tout cas toute la place à un double **référentiel personnaliste et politique**, qui semble être une des constantes discursives et idéologiques contemporaines à propos des arts. En effet et sur un plan plus explicitement **idéologique**, est flagrante la récurrence d'une **argumentation générale** très spécifique. Celle-ci s'ordonne centralement autour des notions clé de **sujet** (dont la part sensible devrait être autant développée et valorisée que la part rationnelle), de **liberté** (autant créative que réflexive), de **relation à l'autre** (dont l'importance décisive de l'écoute, de l'échange, de la tolérance interindividuels). De plus et de par leurs propres spécificités, les **arts de la scène** auraient une capacité renforcée en termes de développement de la **conscience critique** et donc aussi de **formation du citoyen**. Ce serait donc ici toute une tradition **humaniste** qu'il faudrait invoquer, qui nous vient de loin (pour le moins des Lumières, si on en reste à la tradition laïque) et dont on entendrait aujourd'hui une déclinaison particulière. Egalement, la traditionnelle référence européenne à une irréductible **dimension politique** du théâtre est désormais étendue à l'ensemble des arts de la scène.

De toute évidence, il y a un avantage indéniable à disposer d'un tel **discours commun à propos des arts de la scène dans la cité**, qui puisse servir de zone de consensus entre les différents groupes d'acteurs sociaux impliqués. L'argumentation qu'on vient de rappeler fonctionnerait alors comme discours de **traduction** et de **référence** communes entre les

décideurs publics, les partenaires et relais locaux des actions, les populations (dont au moins celles qui sont déjà acquises aux pratiques artistiques actuelles et en tout cas à la fréquentation des équipements culturels), les artistes contemporains enfin (les thèmes de l'affirmation identitaire et de la critique citoyenne sont finalement en phase avec les thèmes récurrents de l'art moderne). Sur ce point, les partenaires et relais, mais également les publics locaux essentiels que sont les **enseignants** et les **travailleurs sociaux** se reconnaissent généralement assez bien dans ce discours de principe.

On se gardera en tout cas de négliger les questions de la **particularité**, de la **pertinence** et de la **légitimité** des pratiques ou des discours artistiques contemporains, et tout particulièrement la manière singulière dont chaque établissement les formule et les met en oeuvre. Prenons par exemple cet ancrage encore très majoritaire des artistes sur les valeurs fondatrices de **singularité - individualité - originalité - authenticité** de l'art moderne ou contemporain. Certes, ces valeurs qui relèvent de l'**individualisme moderne** sont désormais largement diffusées dans l'ensemble du corps social. Mais moins paradoxalement qu'il n'y paraît, chaque jour montre que l'accès aux processus artistiques correspondants - d'hier (patrimoine) et encore plus d'aujourd'hui - continue à exiger un **profond travail d'acculturation et de socialisation**.

323 - Un double chantier, pas si simple à réouvrir

Dans les faits, le discours général et commun qu'on vient d'évoquer peut aller de pair avec deux **impasses**, que les établissements ont d'autant plus de mal à lever qu'elles renvoient à des questions historiques particulièrement conflictuelles.

La première impasse relative porte sur la question des modes d'expression propres aux **populations qui sont ou restent à distance** des processus artistiques professionnalisés, comme sur celle de leurs modes singuliers d'élaboration et de réception esthétiques, ou d'apprentissage artistique. La référence qui s'impose ici serait la notion de **démocratie culturelle**, telle qu'elle s'est tout particulièrement redessinée, à partir de la fin des années 1960, dans une tentative de réinvention (à nouveau, avec un accent plus personnaliste) de la notion d'éducation populaire.

A ce propos, au moins peut-on souligner que les valeurs cardinales de l'art moderne ne sont pas les seules à considérer, d'autant plus si on s'intéresse aux arts de la scène : par exemple, que faire aujourd'hui de l'évidente **demande de plaisir lié à une sociabilité relationnelle et physique**, vécue en direct et au présent, ancrée dans l'histoire des arts scéniques, toujours attendue par les spectateurs contemporains et à laquelle les formes du cirque, du conteur ou des arts de la rue ont su récemment donner des réponses renouvelées ? On peut aussi remarquer que le choix assez constant en faveur des formes contemporaines des arts, placées au centre de la politique des établissements, conduit nécessairement à se situer au coeur de la **contradiction historique** et toujours actuelle entre valeurs personnelles et subjectives d'une part, valeurs communautaires et collectives d'autre part. Cette situation est renforcée par la nature même des **arts de la scène**, pratiques qui nécessitent par essence la double mise en jeu simultanée de sujets singuliers et d'une dynamique collective.

Mais alors, l'appel explicite à des valeurs complémentaires comme la **communication** (sur le versant psychologique) ou la **citoyenneté** (sur le versant collectif) suffit-il à légitimer et encore plus à spécifier la singularité des processus artistiques scéniques contemporains ? Rien n'est moins sûr, tant ces valeurs n'appartiennent pas en soi à la seule sphère de l'art.

La seconde impasse discursive se remarque dans la réelle rareté, au moins textuelle, des explicitations ou argumentations pragmatiques à propos des **processus** et des **formes** mêmes des arts de la scène, de la **conception** (au-delà des discours seulement programmatiques et intentionnels), de la **composition** et la **réception** des oeuvres théâtrales contemporaines. Plus globalement, on touche peut-être ici à une autre question idéologique et historique, celle des **fondements romantique et antinormatif de l'art moderne** depuis le siècle dernier. Signalons que ce relatif silence discursif peut également se repérer au niveau des compagnies théâtrales, comme s'il y avait un faisceau d'indices qu'il serait bon

d'interroger plus avant (sur la question précédente de la démocratie culturelle, les organisations étudiées pouvaient être plus à l'aise).

Pour le moins, on soulignera une réelle difficulté à formuler et vulgariser aujourd'hui de nouveaux arguments (ou la reprise actualisée d'anciens) concernant la **dramaturgie**, ou bien la **médiation artistique** des oeuvres scéniques.

On posera alors qu'un des enjeux cruciaux pour l'avenir des arts scéniques et plus précisément du monde professionnel du spectacle vivant relève de la question des **singularités du travail artistique**, à préciser ou refonder, à faire entendre et reformuler, à argumenter et relégitimer (entres autres et sans démagogie dans une écoute sans doute plus fine du spectateur contemporain).

A ce propos, une interrogation centrale apparaît quant aux options de **compagnonnage contractualisé** avec des compagnies en résidence ou des artistes associés. En effet, peut-être qu'un point-clé majeur et **encore insuffisamment perçu** de ce retour à un rapport plus stable et intensif réside dans la remise au premier plan, à nouveaux frais et dans la proximité à des populations locales que permet justement les théâtres de ville, de ce **nécessaire travail** d'élaboration, d'adaptation et d'explicitation quant aux singularités esthétiques et artistiques dont les arts scéniques seraient / pourraient être spécifiquement porteurs aujourd'hui.

En tout cas, il n'est pas anormal que des résultats puissent être **décevants**, en particulier quant à l'accueil local de certaines productions. Ou encore que les résidences d'artistes puissent relativement souvent apparaître comme des missions difficiles du point de vue d'une relation intensive et extensive avec les populations locales.

Quoi qu'il en soit, la **réplique pragmatique** des établissements à leur situation et à leur fonction de médiation entre mondes sociaux hétérogènes renvoie clairement à la **nature des outils conceptuels et discursifs qu'ils mobilisent**, non seulement pour définir et situer eux-mêmes leur propre action, mais aussi pour assurer une base minimale d'intercommunication efficiente entre les différents acteurs sociaux qu'il s'agit nécessairement d'impliquer.

33 - Des éléments concourants pour un mode spécifique de management

Chaque jour, les réelles difficultés auxquelles sont confrontés les théâtres de ville n'empêchent pas qu'un véritable travail de production, d'échange et d'articulation se réalise. Hors de propos par trop généraux et convenus, la médiation opérée renvoie aussi aux **modes concrets d'organisation et de fonctionnement** des établissements, pour tout dire à un type de **management** lié à la nature symbolique de leur production, comme à leurs dimensions d'innovation créative et de réalisation essentiellement artisanale.

Sur un plan contextuel, on se trouve aujourd'hui dans une situation où ce qu'on peut appeler la **critique artiste de la gestion et du management**, qui a été un des éléments constitutifs de l'**art moderne** apparu au siècle dernier, tend à perdre de sa radicalité et de sa pertinence, simultanément au développement de trois séries de transformations. En premier lieu, les **conditions** de cette critique se sont radicalement modifiées, avec, par exemple et au premier rang, la prise en charge d'une part essentielle des secteurs de l'innovation artistique par les pouvoirs publics. Mais les **champs artistiques**, qui ont véritablement émergé et se sont structurés en un siècle, ont eux aussi totalement modifié le fonctionnement socio-économique de ces secteurs, avec en particulier l'interdépendance croissante entre les arts d'une part, les industries culturelles et les investissements capitalistes associés d'autre part ; avec une participation déterminante de ces industries culturelles à la démocratisation de l'accès à la culture ; ou encore avec la situation désormais courante - et dont notre pays est exemplaire - d'économie mixte, où institutions publiques et secteurs privés et marchands sont intimement associés dans l'innovation et le développement des différents mondes de l'art. Enfin, les **conceptions et les formes de la gestion** ont elles-mêmes subi en un siècle de radicales mutations, avec la montée du secteur tertiaire et de l'informatisation, ou encore avec la conscience que c'est le potentiel humain (donc qualitatif) des organisations qui fait souvent la différence de nos jours, spécialement dans les situations de concurrence sur des

produits ou services de haute valeur ajoutée qui exigent un fort coefficient d'innovation.

Pour aller à l'essentiel qui nous occupe ici, les formes particulières de management de certaines organisations artistiques et culturelles **rejoignent de plus en plus** celles d'entreprises d'autres secteurs, innovants mais a priori non artistiques, même si l'intensité des tensions spécifiques aux mondes de l'art peut y conduire à des **processus spécifiques ou/et poussés à l'extrême**. Encore plus précisément, apparaissent des **caractéristiques de gestion**, dont chacune pose à rebours une question essentielle quant au **rapport entre management et dimension artistique**. Et ces caractéristiques renvoient la plupart du temps à des **tensions dialectiques**, comme si c'était en définitive la meilleure manière d'affronter et de réguler la situation de fondamentale hétérogénéité à laquelle les établissements artistiques sont sans cesse confrontés.

Le **peu de visibilité discursive et sociale**, encore aujourd'hui, de ces éléments pragmatiques pourtant décisifs pourrait alors être reliée à une autre question centrale, celle des **fondements anti-économique et anti-gestionnaire de l'art moderne**.

331 - Pluralité des enjeux et unité du cadre juridique

Même s'il faut se garder de la réduire à un simple problème de légalité et de cadre juridique, la question du **statut** des établissements culturels municipaux se pose nécessairement. Il semble en tout cas raisonnable d'aborder celle-ci (municipalisation en régie directe ou en régie autonome, établissement public local quand ce cadre existera, délégation contractualisée de service public à une association,...), non pas sous la seule emprise des risques de la **gestion de fait**, problème néanmoins réel, mais plus structurellement du double point de vue des **orientations de la politique culturelle locale** d'une part, des **spécificités sociologiques et professionnelles du monde des arts de la scène** (pour en rester au monde de l'art en question ici) d'autre part. La variété (et parfois la complexité) des solutions institutionnelles retenues incite en tout cas à ne pas rabattre sur de simples questions juridiques la fréquente hésitation des Municipalités dans leur choix entre une solution relevant du **droit public** et une relevant du **droit privé**.

Par différence avec la solution associative, on notera que l'option de la régie directe (comme d'ailleurs celle de l'association paramunicipale, qui plus est désormais illégale), n'implique pas la dynamique **nécessairement contractuelle et délibérative** entre des élus territoriaux d'une part, un groupe d'élus associatifs membres de la société civile d'autre part. Loin d'être une panacée et sachant qu'elle peut, par nature, se transformer en conflit irréductible de légitimités, cette dynamique difficile à manier représente néanmoins un élément supplémentaire de jeu démocratique, qui peut être bienvenu vis-à-vis de ce que nous avons décrit comme une situation d'**hétérogénéité à réguler des goûts et des modes de rapport à l'art** d'une population locale donnée. Si la configuration associative est a priori plus favorable sur ce point, le risque est pourtant constant que des débats civils ou politiques externes aux enjeux propres de l'établissement viennent déporter de la recherche d'une politique artistique vraiment pertinente localement.

Une des caractéristiques des établissements est en effet de ne pouvoir s'analyser ni en terme de structure **radicalement autonome**, ni comme structure **totale dépendante** de leurs différents commanditaires. Deux genres de **contradiction** sont à considérer. Pour de tels équipements, un des problèmes consiste à concilier, d'une part, l'autonomie des choix des projets artistiques et une réelle souplesse de fonctionnement et, d'autre part, les incontournables cadrage et contrôle des missions de service public confiées par la Collectivité locale à l'établissement. La seconde tension à résoudre est celle qui exige une permanence et continuité du service rendu, tout en prenant en compte la non moins indispensable flexibilité de fonctionnement qui se rencontre dans tous les mondes de l'art et singulièrement dans celui des arts de la scène.

Cette situation est fondamentalement à rapporter à un contexte de **double incertitude**. C'est que l'environnement des établissements est incertain, non seulement parce que l'**offre artistique** est qualitativement diverse, variable d'une saison à l'autre, soumise à d'assez brutales dynamiques de concurrence et de valorisation sociale, mais aussi parce que les **attentes et les comportements des publics** sont d'autant plus imprévisibles qu'ils peuvent ne

pas être en phase avec l'innovation artistique proposée et qu'on se trouve dans un domaine où l'appréciation subjective de chacun pèse d'un grand poids. Ainsi et **même adossée** à une forte structuration et un fort financement publics, qui protègent de fait les établissements de trop violentes secousses socio-économiques, l'organisation doit malgré tout conserver une importante **flexibilité**.

La nature artistique du projet des équipements conduit alors presque nécessairement à une **structure dialectique**, dans la mesure où les décisions des commanditaires publics, des directeurs salariés et des artistes invités (sans parler des populations locales), sont fondamentalement dépendantes les unes des autres tout en représentant chacune des enjeux spécifiques. Idéalement, le cadre juridique d'un établissement n'a alors comme fonction que **d'établir les meilleures conditions de possibilité** d'une dynamique de décision et d'action qui restera par ailleurs **toujours contradictoire**. Si on comprend bien l'extrême prudence avec laquelle des élus municipaux peuvent considérer ce genre de problématique, reste que la solution d'une association disposant d'une **direction légale non assimilable aux élus municipaux** a au moins l'avantage d'instaurer un cadre formel explicite et cohérent avec la spécificité qu'on vient de souligner.

La question qui devient finalement décisive est celle d'une structure institutionnelle concrète, tout à la fois suffisamment **dialectique** et **stable**, qui conviendrait le mieux aux principaux enjeux et décideurs locaux en présence. Par exemple, si la solution de la régie municipale fournit comme seul cadre formel et légal de décision le Conseil Municipal, rien n'interdit non plus à celui-ci d'envisager des instances de concertation complémentaires, en gardant constamment à l'esprit que ce sont les **qualités personnelles, professionnelles et d'autorité - légitimité induites des différents responsables** concernés qui semblent bien compter le plus dans ces domaines où se croisent constamment l'art, le social et le politique.

Quelle que soit la solution adoptée, reste toujours la question de **l'autonomie et de l'autorité relatives** de celle ou celui qui sera à même, non seulement de proposer, mais encore de mettre en oeuvre et de se porter garant d'un réel **projet artistique et culturel spécifique** pour un équipement. A ce sujet, on n'oubliera pas que le débat ne porte pas uniquement sur la tension entre un projet artistique et un projet politique (au premier rang, mais pas seulement, municipal), mais bien plus largement sur **l'écart dynamique** entre un choix d'orientation artistique toujours relatif d'une part, la réalité constamment hétérogène des aspirations et des goûts artistiques personnels de la population d'une aire socio-géographique donnée d'autre part.

Finalement, on se gardera de chercher une **solution institutionnelle idéale**, dans la mesure où celle-ci n'existe probablement pas.

332 - Des directions à forme binomiale variable

Selon des combinatoires et des intensités diverses, la fonction de direction des établissements renvoie à la forme générique d'un **double dipôle**. Un premier dipôle est **juridiquement constitué** entre des **Administrateurs légaux** et des **Directeurs salariés**. Mais ce dipôle se redouble la plupart du temps dans chacun de ses constituants. Du côté des Administrateurs légaux, si le couple **élus / fonctionnaires territoriaux** n'est qu'un décalque de l'organisation hiérarchique municipale, un dipôle bien plus intensif se situe dans les associations où des **élus territoriaux** et **élus associatifs simplement membres de la société civile** ont véritablement à prendre en compte leurs approches respectives. Mais c'est du côté des Directeurs salariés qu'une autre forme très active de binôme peut être trouvée, entre **directeur général et artistique** d'une part, **directeur adjoint** ou **administrateur** d'autre part. Dans ce cas de figure, le double critère de la répartition relative des responsabilités et du niveau d'élaboration conjointe dans les choix d'orientation de l'établissement ou dans la programmation de chaque saison permet déjà de se faire une idée de l'intensité de la dynamique binomiale mise en oeuvre.

Une hypothèse crédible serait que la forme binomiale a justement tendance à apparaître dans les organismes où la dynamique de médiation relève d'une telle **pluralité d'enjeux** qu'il semble adapté que la direction porte en elle-même une structure explicite,

mais réellement décisionnelle et opérante, de **contradiction - régulation**. Car, selon des termes déjà posés, gérer un établissement tel que les théâtres de ville, c'est trouver une voie d'action qui **prend nécessairement parti**, mais avec la visée utopique toujours présente de **conciliation conflictuelle de différends**. On soulignera combien le mode de structuration induit peut sembler difficile et particulièrement **instable**. On dira autrement que la situation à réguler, comme la nature de cette régulation d'abord centrée sur les dimensions artistique et esthétique, exigent non seulement un **cadre formel** adapté, mais surtout des **personnes** prêtes et compétentes pour jouer ce jeu social délicat.

Dans ces conditions et face à la réalité en partie contradictoire des équilibres qui sont sans cesse trouvés et réinventés, on peut comprendre que certains **directeurs salariés**, tout en assumant parfaitement leur propre part de responsabilité, s'interrogent. En effet, ils sont couramment assimilés à celui qui a globalement à prendre en charge l'ensemble des contradictions constitutives de l'établissement, à celui qui est en définitive le seul responsable, non seulement des solutions adoptées, mais aussi de tous les aspects structurants d'une situation dont ils ont la **gérance de fait** sans avoir nécessairement la maîtrise de tous ses **instruments légaux et fonctionnels**.

Dans le cas des arts de la scène, on a en tout cas un certain nombre d'exemples historiques depuis la dernière guerre de tels binômes de direction. Ces cas, comme d'autres plus contemporains dans divers mondes de l'art, semblent déjà indiquer la nécessité d'une réelle **complicité affective** entre les membres des couples ainsi formés, d'un vrai **rapport de confiance**, en tout cas d'une bonne connaissance mutuelle, d'une forte écoute et tolérance au point de vue de l'autre. Mais il semble également qu'il faille que chacun des décideurs dispose d'une **autorité - légitimité incontournable** (ce qui ne veut pas dire fondée sur le même type d'expérience ou de compétence), pas simplement d'ailleurs vis-à-vis des décideurs extracommunaux, mais aussi auprès des différents personnels ou des partenaires locaux de l'organisme concerné. Ainsi, pour véritablement pouvoir parler de structure binomiale, les différents couples doivent être constitués selon une logique où une réelle **autorité / compétence** de chacun des deux décideurs est enchâssée dans la situation d'**autonomie / dépendance** de l'un vis-à-vis de l'autre.

Si la dynamique binomiale apparaît donc plutôt comme une organisation **adhocratique** (dont la singularité est très dépendante de son contexte et des êtres humains particuliers qui y sont impliqués, organisation qui ne peut donc guère se décréter), reste qu'une de ses conditions d'efficacité résiderait dans l'existence chez ses différents dirigeants d'un ensemble de réelles **dissymétries croisées**, que ce soit du point de vue de leur expérience professionnelle passée, leur inscription historique différenciée dans le territoire communal, la définition de leurs responsabilités réciproques,...

On soulignera à ce sujet que les partis pris actuels en faveur de **compagnonnages artistiques** intensifiés (résidences pluriannuelles et artistes associés) conduisent à une nouvelle complexification de la logique binomiale qu'on vient de décrire. Si cette option comporte sans aucun doute de vrais avantages, elle exige donc dans le même temps un intense et lucide approfondissement du partenariat désiré et possible.

333 - Une organisation flexible du personnel, pour un noyau significatif de permanents

Pour mettre en oeuvre leurs principaux domaines stratégiques d'activité, les établissements disposent chacun d'une **équipe permanente** toujours significative, même si elle semble assez constamment en surcharge de travail. Ces équipes relèvent d'ailleurs d'un organigramme qui précise la diversification, à la fois hiérarchisée et croisée, des fonctions et des responsabilités. Mais cette variété fonctionnelle est la plupart du temps doublée par une vraie **diversité statutaire** en particulier entre personnels relevant directement de la Municipalité et ceux employés par une association de droit privé. Pour les premiers, une césure s'opère également entre les fonctionnaires titulaires et les simples contractuels de la fonction publique territoriale. Avec des conséquences moins tranchées, on retrouve dans les associations des différences entre emplois sous contrat à durée indéterminée (CDI) et, surtout

pour les fonctions de direction, des emplois sous contrat renouvelable de trois ans. Au-delà de la question des écarts statutaires, c'est donc celle de la **spécificité et des contraintes des différentes catégories d'emploi** qui est finalement à prendre en compte. Globalement, ces éléments conduisent plutôt à une **faible autonomie de la gestion interne du personnel**, en particulier en terme d'évolution tant des rémunérations que des carrières.

Au bout du compte, la diversité de situation structurelle des salariés permanents ne simplifie pas la gestion du personnel, dimension d'autant plus essentielle que ces établissements demandent un très fort investissement de la part de leurs salariés. Sur ce point, si le **statut associatif** donne une marge de manoeuvre supplémentaire par rapport aux cas relevant de la fonction publique territoriale, cet élément de souplesse se combine pourtant avec la nécessité de **gérer de manière relativement équitable** des personnels relevant de statuts distincts, public, privé, ou encore mixte (pour les contractuels de la fonction publique).

Plusieurs niveaux de **flexibilité interne** apparaissent dans ces établissements. Le premier réside dans la connaissance, même relative, par au moins deux permanents distincts d'une question donnée. Dans tous les cas, la structure propre de fonctionnement des équipements nécessite et induit une **polyvalence minimale** de leurs principaux employés, au minimum dans la conscience des problèmes et aspects à prendre en compte. Au-delà de ce que nous avons dit sur les différences de statuts des permanents, on notera que c'est néanmoins la segmentation fonctionnelle des emplois et la **coopération entre les postes** qui sont déterminants dans l'organisation d'ensemble, la **structuration hiérarchique** restant réelle mais en définitive limitée à l'efficacité décisionnelle requise pour l'orientation générale et la bonne marche de l'établissement. Par ailleurs, la structure binomiale **prédispose** à l'attention portée par au moins deux responsables aux aspects décisifs du fonctionnement de l'organisme, regard dédoublé qui permet entre autres une "veille" améliorée et plus constante, même si chacun des responsables conserve sa propre zone de décision et ne peut justement pas totalement remplacer l'autre en cas de choix essentiel à opérer.

Un second niveau de flexibilité interne, plus traditionnel mais à ne surtout pas négliger, concerne le rapport aux **heures supplémentaires**. Hormis un système de décompte et de rétribution mis en place par les établissements, la situation structurelle et caractéristique est celle de **non entière récupération** de ces heures par les principaux dirigeants salariés. Encore un exemple, en tout cas, de la singularité / ressemblance vis-à-vis d'autres secteurs d'activité ou, plus globalement, de la question du temps consacré à l'entreprise par les **cadres** dans de nombreuses PME.

Un troisième niveau consiste à disposer d'un ensemble de **vacataires**, à côté de l'équipe permanente et à plein temps. **Vacataires ponctuels** de droit privé et en particulier **sous statut d'intermittent du spectacle**, dont la grande majorité renforce le secteur de la programmation de spectacles (aspects technique et d'accueil surtout). Parfois, seconde équipe épaulant les permanents, sur des emplois à temps très partiel (même s'ils font quelquefois l'objet de CDI)⁴⁸.

Mais l'organisation générale des établissements montre qu'une part importante de leur nécessaire flexibilité répond à son **externalisation** sur ces producteurs de services essentiels que sont les artistes et compagnies invités chaque saison. Même si ce terme peut ne pas être vraiment entendu, du fait de son caractère par trop "politiquement incorrect", reste que cette flexibilité externalisée apparaît fondamentale et **incontournable** dans la vie des établissements artistiques.

Ce véritable **turnover** saisonnier de prestataires de service, **fortement modulable** tant du point de vue de la quantité qu'en terme de nature qualitative des prestations demandées, est déjà la dynamique socio-économique ordinaire de la **programmation**. Mais l'option qui

⁴⁸ / Pour les salariés permanents, directement chargés de la conception et de la mise en oeuvre de la politique de spectacle vivant, notre référence se situera entre 7 et 9 personnes à plein temps, auxquelles peut s'adjoindre l'équivalent de 2 autres personnes pour l'entretien courant de l'équipement et/ou pour complément de l'équipe de base mais relevant de statuts spéciaux (type Emploi Jeune, Service Ville ou Contrat Emploi Solidarité). Quant à la masse d'emploi des vacataires, elle pourrait varier d'un équivalent de 1 à plus de 3 plein temps, tout en concernant de façon extrêmement contrastée et chaque saison de 20 à 30 personnes différentes.

consiste à confier chaque saison une part décisive des actions culturelles à de nouveaux artistes ou compagnies participe d'un processus similaire, même si une politique fréquente, qui globalise dans un **contrat unique de résidence** une aide à la création, des actions culturelles convenues et une série de représentations spectaculaires, marque simultanément la volonté d'un travail d'inscription plus approfondi au profit du terreau local (aspect artistique et culturel), mais aussi, pour les artistes concernés, une **sécurité contractuelle** et un **volume d'activité accru** (aspect socio-économique) sur une partie ou la totalité d'une saison (voire plusieurs, en cas de résidence ou d'association pluri-annuelle).

On serait donc aujourd'hui face à la tension dialectique suivante. D'un côté, la **flexibilité par externalisation de la production artistique** constitue un phénomène **massivement ordinaire** dans les arts de la scène contemporains. Mais d'un autre côté, les rudesses existentielles et concurrentielles des temps présents conduiraient certains à réactiver le thème historiquement mythique des **compagnies permanentes et à demeure**. Ceci dit, les compagnies s'organisent aujourd'hui également selon une **structure spécifique de permanence / flexibilité** (ce dont notre projet de recherche antérieur, justement centré sur les compagnies, atteste en y apportant quelques précisions issues des données empiriques). Dans ces conditions, la plupart des établissements tendrait plutôt de nos jours vers une solution d'**artiste ou compagnie associé**, si possible sur une durée de 2 à 3 ans, soit une forme de contractualisation renforcée dont la durée est néanmoins toujours limitée pour chacun à une ou quelques saisons.

D'une certaine façon et comme déjà noté, cette formule représenterait une nouvelle et singulière déclinaison du **principe binomial** (faisant suite aux différentes formules de "résidence" ou d'"implantation" déjà largement expérimentées dans les arts depuis les années 1970 - 1980), pour laquelle de nombreux artistes ou compagnies semblent prêts à s'impliquer.

Sur le plan de la dynamique interne des établissements, on remarquera combien plusieurs de leurs modalités spécifiques d'organisation les rapprochent des entreprises contemporaines agissant dans des secteurs de forte concurrence et innovation : **hiérarchie interne** relativement "aplatie", qui renvoie au modèle de la **firme horizontale** favorisant moins le traitement des problèmes par hiérarchisation verticale que par intensification des communications entre personnels ou services fonctionnels concernés ; **polyvalence minimale** requise de ces personnels, en particulier pour les permanents et par grand secteur fonctionnel ; bonne **connaissance par au moins deux personnes** des dossiers principaux, qui renvoie à une organisation par **groupe de tâche ou de projet**, mais aussi à l'inévitable et parfois pesante **redondance de l'information interne** ; forte **implication des personnels**, importance induite de leurs motivations et d'une communauté d'intérêts minimale entre leurs différents objectifs individuels ; conduite des actions finalement assez proche de la dynamique en **flux tendu** (dont une face préoccupante est une constance de la **gestion à l'urgence**), qui induit assez nécessairement une vraie **flexibilité du cadre horaire** (voire un débordement récurrent de celui-ci), même si cette dynamique dénote une disponibilité effective à l'aléa et l'imprévu ; importance décisive des partenaires locaux ou extérieurs, au point où ce ne sont plus aujourd'hui les entreprises particulières qui forment les **unités fonctionnelles**, mais bien plutôt les **réseaux d'entreprises et organisations**. Le **resserrement de la fourchette des rémunérations** peut aussi être un élément qu'on rencontre dans les petites entreprises innovantes non situées sur un marché fortement capitalistique ⁴⁹.

Dans un contexte général où les **tâches administratives** se diversifient et se complexifient, dans le contexte plus spécifique aussi des arts de la scène, le **niveau de formation** et les **capacités de production et d'organisation** des personnels deviennent ainsi une dimension majeure des établissements.

334 - Des outils de gestion technique en voie d'amélioration

Parallèlement aux questions précédentes, on mettra en exergue la tendance contemporaine au renforcement dans les organismes de production - diffusion artistique de certains **outils** de conception, de mise en oeuvre et de suivi de la gestion.

⁴⁹ / Pour les personnels permanents, on proposera un ratio de dispersion maximale de ces rémunérations de l'ordre de 2 à 2,5.

Au-delà d'un **organigramme** de principe et même s'il faut tenir compte des remarques faites sur l'organisation, binomiale et polyvalente, des personnels ou fonctions, une **définition précisée des emplois** existe de plus en plus pour les différents postes de permanents. Même si cela provient pour partie de la proximité générale des établissements à l'organisation publique territoriale, cette clarification du véritable **réseau** que constitue l'ensemble (certes hiérarchisé, mais aussi croisé) des grandes tâches et zones de responsabilité est un outil pouvant paraître usuel, mais qui est suffisamment récent dans les mondes de l'art pour être souligné.

La mise en place progressive d'un **outil informatique intégré** a une incidence directe sur la réalisation de toute une partie des **tâches d'exécution et de production**. Sur ce plan, les établissements confirmeraient que l'introduction un tant soit peu systématique de cet outil contemporain a surtout, au-delà de ses aspects proprement techniques, d'importantes **conséquences organisationnelles**, tant par la nécessaire modification de procédures déjà existantes ou par la mise en place de nouvelles, que par une série d'opérations jadis irréalisables et qui se trouvent désormais à portée, ou encore par les réajustements de tâches ou de la circulation de l'information entre les différents personnels, en particulier permanents.

Au titre des opérations réalisables techniquement, on notera la capacité de mise au point / mise en oeuvre affinée d'une **comptabilité analytique**. On soulignera l'intérêt pour les établissements de disposer d'un tel outil. En effet, celui-ci permet non seulement de suivre au plus près le fonctionnement financier des différents secteurs essentiels d'un équipement, mais aussi d'adapter cet outil, sans vraie difficulté de principe, à ses évolutions structurelles, ou encore de réaliser de façon plus souple et réactive des projections ou des suivis budgétaires. Bien sûr, tout ne repose pas sur la seule informatique, la **conception d'un système d'analyse** relevant finalement toujours d'un choix stratégique qui renvoie aux dirigeants de l'organisation.

On pourrait évoquer l'automatisation de l'établissement des **fiches de paye** et d'un certain nombre de documents à caractère social, comme autre exemple de simplification et de suivi plus efficient permis par ces nouvelles techniques. Ces améliorations sont particulièrement sensibles en ce qui concerne la gestion des personnels sous statut d'**intermittent du spectacle**.

Même si l'informatisation a surtout une incidence sur leur mise en forme ou la capacité de les adapter plus facilement selon les destinataires, on mentionnera aussi l'importance croissante des **évaluations ou comptes rendus formalisés**, que ce soit à propos de projets particuliers ou bien sur les différentes saisons d'activité. La façon dont chaque établissement conçoit ce type de **production écrite** et s'organise face à son **expansion actuelle** est un autre élément significatif de son organisation, tant interne que vis-à-vis de ses partenaires extérieurs. De même, apparaissent comme discriminants la nature et le niveau de systématisation de l'**archivage documentaire** sur la vie de l'équipement.

Loin d'assister à la poursuite d'un rejet de principe de ce genre d'outils, l'idée se renforce en tout cas d'une insertion progressive, plus intensive et extensive, de certains d'entre eux. Et les directions des établissements artistiques ne sont pas forcément les moins mal placées, de par la complexité quotidienne à laquelle elles sont quotidiennement confrontées, pour savoir doubler l'approche proprement technique par une vraie réflexion politique et stratégique (portant en particulier sur l'**incidence qualitative** de l'introduction d'un outil technique donné sur le projet général de l'organisme).

Au-delà des outils, c'est donc encore une fois la **compétence des personnels** et leur **niveau de formation** vis-à-vis des approches techniques et stratégiques de la gestion (ou management) qui se trouvent mis en avant. Si la **formation continue** du personnel des établissements serait ainsi une dimension du fonctionnement des établissements à approfondir, on dira simplement qu'une partie de celle-ci semble s'opérer plus **sur le tas** (dont échanges directs de savoir-faire entre établissements, par exemple) que via les filières formalisées en ce domaine.

L'appartenance d'une bonne partie du personnel permanent à la fonction publique territoriale a également pour incidence de renvoyer cette question aux plans et possibilités de

formation offertes par les **Municipalités** à leurs employés. De ce point de vue et une fois encore, les établissements apparaissent souvent limités dans leur capacité de mettre en place une stratégie interne de formation qui leur soit propre.

335 - Contraintes fortes et marges limitées de la structure financière

On ne saurait terminer cette proposition d'un référentiel d'analyse, applicable aux théâtres de ville, sans insister à nouveau sur une dernière préoccupation. Dans certains de nos développements précédents, on n'était pas loin de conclure qu'une partie de la question contemporaine de l'art peut s'envisager, pragmatiquement et pour ces établissements, selon la façon dont sont conçus, valorisés, mis en oeuvre les éléments de la triade **diffusion - création - action culturelle**, ainsi que leur mode d'interaction ou/et de surdétermination réciproque. Dans cette optique, deux séries de réalités seraient finalement à mettre en parallèle, la **visée qualitative** du projet artistique et l'**affectation consentie des moyens** en particulier humains et financiers qu'il s'agit désormais d'évoquer.

Un premier constat majeur consiste à souligner l'importance de ce qu'on appellera l'**infrastructure irréductible**. On pourrait en estimer l'ordre de grandeur par sommation du coût du personnel permanent et des charges autres que celles directement liées aux activités, soit une approximation globale, non seulement des moyens consacrés aux deux fonctions de **coordination - gestion générale** et de **gestion technique** de l'équipement, mais aussi des frais incompressibles de personnel pour la réalisation de la **programmation** et de l'**action culturelle**. Dans cette hypothèse, on propose pour ces **frais fixes de structure** une fourchette comprise entre **40** et **65%** et un pivot moyen de **50%** du coût général de l'organisation.

Comme toujours, on se gardera de tirer la moindre **conclusion normative** à partir de ce genre de chiffres, tant les situations qualitatives et quantitatives des établissements apparaissent suffisamment contrastées pour générer des équilibres financiers distincts⁵⁰.

Soulignons également combien les moyens en **espaces disponibles** sont un facteur décisif qui influe fortement sur les politiques envisageables et par contrecoup direct sur les actions menées. On remarquera à ce sujet combien les espaces d'**administration** et de **réunion** (et à un moindre titre de **stockage** et de **fabrication technique**) sont encore souvent sous-dimensionnés, y compris quand l'attention du maître d'ouvrage a été attiré sur ce point et même si de nouveaux investissements peuvent permettre d'améliorer à terme cette situation.

Pour les **achats directs liés aux activités (charges variables et charges fixes directes**, hors la part des coûts salariaux des permanents directement imputable à ces activités), on aboutit symétriquement à une base de référence qui oscillerait entre **35** et **60%**. Dans cet ensemble, les achats de **spectacles programmés** (diffusion) semblent être le poste de plus grande amplitude selon les établissements et les saisons considérés (on proposera une fourchette entre **15** et **40%** des budgets consolidés). L'**action culturelle** apparaît également comme un poste assez variable selon les cas (probablement entre **5** et **20%** des budgets). Quant aux achats liés à la **création** (depuis des aides ponctuelles jusqu'aux aides dans le cadre d'une résidence temporaire ou plus permanente), ils représenteraient de l'ordre de **10** à **20%** de ces budgets.

Ces chiffres sont donnés ici à titre d'**hypothèse**, tant seraient utiles des études complémentaires, en particulier pour apprécier plus finement les coûts analytiques du trio diffusion - création - action culturelle. En l'absence de telles études, on maintiendra néanmoins l'hypothèse générale que les établissements disposent finalement d'une **marge**

50/ Dans les estimations proposées, il s'agit bien entendu de budgets consolidés, c'est-à-dire qui intègrent les différentes mises à disposition, dont au premier chef les coûts salariaux des personnels relevant des Municipalités. Par ailleurs, ces frais fixes de structure intègrent les coûts salariaux des permanents directement imputables aux activités, comme tout particulièrement les régies réalisées par les techniciens permanents (cet élément et l'existence ou non de responsables pour chacun des secteurs d'activité expliquent pour l'essentiel les différentiels constatables du ratio entre établissements).

objectivement limitée pour mettre en oeuvre et **développer plus avant** le double axe de **résidence de création** et d'**action culturelle**, pourtant nettement mis en exergue dans leur projet artistique.

Comme assez systématiquement dans les organisations artistiques et culturelles, on soulignera la faiblesse structurelle en **fonds propres** des théâtres de ville. Cela conduit à une disponibilité en trésorerie constamment restreinte face aux besoins de financement, comme à un autofinancement pratiquement nul en ce qui concerne les investissements corporels. On retrouve sur ce point une autre facette de la réelle dépendance aux Collectivités publiques (et pour la trésorerie courante, aux banques) de ces équipements artistiques.

Sur cette question, on notera l'avantage indéniable pour les établissements de la régie directe. On est renvoyé, dans ce cas, aux disponibilités et aux choix financiers de la Municipalité, les relatives **lenteurs du paiement public** pesant surtout sur les compagnies invitées dont beaucoup peuvent vivre sans pratiquement aucune trésorerie significative.

Plus globalement, on soulignera combien la **structure financière** des établissements apparaît bien comme une conséquence de la **structure même du jeu social de l'art**, et non comme une donnée inductrice et première. L'importance de la contribution de la Ville, comme la très faible part de recettes propres, en sont deux exemples parmi d'autres. Bien entendu, cela ne veut pas dire que la dimension financière n'a pas de **réelle incidence en retour sur ce jeu**, n'a pas sa propre **autonomie relative**, entre autres comme facteur déterminant dans la délimitation des **engagements concrets possibles** pour une saison donnée. A un autre niveau, on connaît de même l'incidence des capacités et choix financiers, par exemple dans l'amplification des distinctions et hiérarchies déjà existantes dans le monde des arts de la scène, ou pour faciliter, ne serait-ce qu'à la marge, l'entrée de nouveaux pratiquants dans ce jeu pour le moins très structuré dans notre pays.

Ce qui apparaît donc progressivement, sans doute d'abord plus en **usage** qu'en **théorie**, de façon toujours différentielle aussi pour chaque cas concret, ce sont les nervures d'un mode spécifique de fonctionnement, dont il faut souligner combien il nous conduit assez loin des modèles familiers de **gestion bureaucratique** (qu'il s'agisse d'administrations ou d'entreprises productives). Simultanément, on se trouve à réelle distance d'une **conception anomique et seulement intuitive** de l'organisation et de la gestion, que la tradition critique du romantisme a longuement léguée à l'art moderne.

Sans vouloir trop rapidement conclure sur les différents points abordés et au moment d'en terminer avec cette interprétation problématisée des théâtres de ville, on notera combien la prise en compte de l'**épaisseur concrète** du fonctionnement de ces établissements oblige à réouvrir toute une série de questions, à réfléchir à nouveau l'articulation entre discours de principe et fonctionnalités quotidiennes, à considérer des dimensions factuelles souvent par trop minorées, à envisager de construire pas à pas de nouveaux outils d'observation et d'analyse qui soient plus en conformité avec la complexité problématique de la vie des organisations théâtrales d'aujourd'hui.

34 - Des résultats déjà tangibles à encore tester et développer

Un premier corpus d'études de cas approfondies

Le premier résultat de ces deux saisons de recherche réside dans la **collection de sept études de cas approfondies** désormais réalisées. Si celle-ci se distribue entre les deux pôles des compagnies théâtrales (3 situations) d'une part, des équipements de production - diffusion théâtrale de proximité (3 autres situations) d'autre part, le septième cas interdit d'oublier qu'une grande variété de situations et d'organisations participe à la constitution du champ théâtral contemporain.

A partir de ces études, deux **référentiels complémentaires** d'interprétation et d'évaluation ont été construits. Le **domaine de pertinence** de ce modèle de compréhension concerne d'abord les **compagnies professionnelles**, à rayonnement régional ou plus large, ainsi que les **théâtres de ville** qui sont ou pourraient justement être des partenaires privilégiés pour les premières. On peut par ailleurs penser que toute une série de constats, orientations ou interrogations apparus au fil de l'enquête et de sa problématisation vaudrait pour d'autres organisations de ce champ artistique. Pour le moins, les deux autres grands groupes d'acteurs sociaux que sont les **publics** (et plus largement les populations) d'une part, les **Collectivités publiques** d'autre part, apparaissent nettement dans les dynamiques repérées.

Mais la méthodologie adoptée permet surtout d'interroger toute autre situation singulière, selon le principe des concordances ou discordances de celle-ci avec le référentiel établi, qui fonctionne alors comme une image-étalon (un idéaltype, pour être plus précis). Plus, la structure de cette image, **par construction évolutive** à partir de tout autre cas étudiable, lui donne une plasticité capable d'intégrer avec le temps d'autres points essentiels de caractérisation, de différenciation significative ou de convergence remarquable.

Deux directions pour la suite de la recherche

Maintenant qu'une première forme est dégagée pour chacun des deux référentiels primaires, devient possible une comparaison croisée de ce qui les rapproche et les distingue, complétée par un retour sur les données factuelles recueillies ou la prise en compte d'autres repères de théorisation. Ceci pourrait permettre d'encore affiner les **variables essentielles** du modèle et les principales **différences d'état ou de valeur** qu'elles semblent prendre au vu des exemples empiriques observables. Bref, un travail d'**affinement théorique interne** de notre structure d'interprétation.

D'un autre côté et dès le cours de la seconde saison, nous avons commencé à présenter et soumettre notre travail à l'appréciation d'un certain nombre de professionnels, décideurs ou/et chercheurs. Plus largement, des occasions commencent à apparaître permettant de **continuer à tester**, de manière généralement soit plus partielle ou bien plus synthétique, l'une ou l'autre partie de notre modèle sur de nouveaux cas de compagnie ou d'équipement théâtral de proximité. Cette seconde direction correspond plutôt à une **évaluation externe**, tant par poursuite de la mise à l'épreuve expérimentale de notre modèle que par recueil d'appréciations critiques à son sujet, la façon dont nos propositions sont ou seront reçues faisant intégralement partie de ce processus.

Par ces cheminements associés, on espère préciser la pertinence et renforcer la validité d'une **modélisation de principe** des particularités et des invariances d'organisations essentielles pour le devenir tant social qu'artistique du théâtre en France. Mais, dès l'initiale de la recherche, nous n'avons également jamais caché notre souhait profond de contribuer à notre manière au débat collectif sur les enjeux et les modalités de réalisation actuels des arts de la scène, et en particulier à l'élaboration d'une base de réflexion à propos des **outils de diagnostic ou d'évaluation** qu'il serait bon de mettre en oeuvre dans le contexte spécifique d'aujourd'hui.

Sur ces différents plans, ce ne sont donc pas les perspectives de travail qui manquent. Si nous tenons encore une fois à remercier très chaleureusement tous les professionnels qui nous ont permis d'aboutir à ce premier ensemble de résultats, nous saluons aussi par avance les nouveaux partenaires qui voudront mieux nous donner l'occasion de poursuivre la recherche.

2ème partie

Présentations descriptives des études de cas

Avertissement de la seconde partie

La seconde partie de ce document regroupe la **présentation descriptive** des trois théâtres de ville analysés (leur partie de **caractérisation** est, de fait, déjà présentée sous forme de synthèse comparative dans le grand chapitre 2 de la première partie).

Ces études étant basées sur deux saisons d'activité (1996 - 1997 et 1997 - 1998, ou pour un cas 1998 - 1999) et sur une seule année budgétaire (1997 et pour un cas 1998), on voudrait insister sur la **limite évidente induite** quant à la compréhension de l'histoire générale de chacune de ces organisations. Autrement dit, bien des choses se sont passées avant et après les saisons prises en référence, ce qui devrait suffire à interdire tout jugement définitif sur tel ou tel cas au seul examen des données ici fournies.

Bien plus, il nous paraît nécessaire de saluer une fois encore les différents responsables qui ont bien voulu nous autoriser à rendre publiques des descriptions et argumentations de détail, souvent considérées (au moins subjectivement) comme "trop sensibles" pour être divulguées. Hors de telles mises en commun pourtant, les débats aujourd'hui risquent de n'en rester qu'à des considérations et **survol** **bien trop approximatifs ou convenus**. Raison de plus pour vivement remercier les partenaires professionnels de cette recherche.

C'est aussi avec l'accord des responsables des théâtres que nous avons conservé différentes identifications nominatives. La description et l'analyse portant sur le fonctionnement général de ces organisations, il nous a semblé que leur caractère très personnalisé valait bien cet hommage de principe et permettait de déroger, sans dommage particulier, à la règle fréquente de l'anonymat pour des études de cas.

Rappel général et remarques pour la lecture

La **présentation descriptive** de chaque cas relève de la première phase de la recherche. Cette phase a d'abord pour objet d'établir une **image plutôt factuelle**, globale mais déjà détaillée, du **fonctionnement de chaque organisation** étudiée.

La description proposée est à chaque fois réalisée à partir de données et de **documents écrits**, généralement fournis en au moins deux temps par les différentes organisations, via un correspondant (ayant fonction de Directeur général ou d'Administrateur salariés) qui était notre principal interlocuteur (et duquel nous avons souvent reçu des données orales complémentaires).

La première série de documents fournis a permis d'établir la base d'une représentation générale de l'organisation. Un premier document de synthèse a ainsi été constitué et relu par notre correspondant. Il comportait une liste détaillée de données et documents complémentaires utiles pour approfondir la compréhension du fonctionnement de l'organisation.

C'est la nouvelle présentation descriptive, intégrant la seconde série de documents mis à notre disposition et plusieurs éléments d'information recueillis au cours d'échanges oraux, qui est proposée ici. Le **signe ***, en tête de paragraphe ou de ligne, marque les principaux éléments de description et de synthèse obtenus grâce au second temps de recueil de données.

Les **chiffres entre parenthèses** qui apparaissent tout au long des présentations, tels que (1a), (4b), (7c)..., renvoient au document d'où les données concernées ont été extraites (cf, en fin de chaque étude de cas, le récapitulatif de l'ensemble des documents utilisés).

CENTRE CULTUREL ARAGON
(salle de spectacles et studio de danse)

Association type loi de 1901
24, bd de l'Hôtel de Ville - 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE

Présentation descriptive et caractérisation

Année centrale de référence : 1997

Avril 1999

1 - L'équipement territorial

11 - L'équipement disponible

111 - Une partie seulement d'un équipement pluriel, dédiée aux arts de la scène

Le Centre Culturel Aragon (CCA) est un **Etablissement Municipal Intégré** (9a/3), dont les **10 ans** d'ouverture seront fêtés en février 1999. Il est situé sur un des bords de la dalle qui fait office de place du nouveau centre-ville de Tremblay-en-France et jouxte l'Hôtel de Ville. Il se trouve par ailleurs à proximité du RER (10 minutes à pied de la station Vert-Galant, ligne B direction Mitry-Claye), comme des accès autoroutiers (A 104, sortie Tremblay-en-France). Son "programme architectural et sa définition ont toujours été faits en concertation pendant deux ans avec les professionnels du secteur (bibliothèque, service culturel)" (12a/1). Cet équipement comporte officiellement 4 pôles : la **Bibliothèque Boris Vian** (qui abrite aussi un auditorium), la **Salle de spectacles**, le **Studio de danse** et la **Cafétéria**. En termes de normes de sécurité, le CCA est un Etablissement recevant du public (ERP) de 2ème catégorie (de 700 à 1.500 personnes recevables simultanément).

Située sous la dalle et en contiguïté directe du Studio de danse, une **Salle des associations** d'environ 130 m² - dite aussi "salle festive" - constitue de fait un pôle complémentaire d'accueil, même si cet espace relève du Service municipal des Fêtes et Cérémonies (1a/1) et non du CCA. Aux débuts des années 1990, celui-ci a néanmoins demandé une priorité d'utilisation de cette salle, en particulier pour accueillir dans de bonnes conditions des ateliers de théâtre (12a/1). Mais cette salle est aussi utilisée par le CCA pour des stages ou comme lieu de convivialité après les spectacles. L'obtention prioritaire de cet espace exige pourtant du CCA d'établir sa demande pour l'ensemble de la saison dès le mois de mai ou juin précédent (2c).

Dans un **sens restreint** mais couramment employé dans les documents, le Centre Culturel Aragon recouvre le sous-ensemble architectural formé par la **Salle de spectacles** et le **Studio de danse**. Articulé à la Bibliothèque et la Cafétéria par un grand hall commun sous verrière, ce sous-ensemble comporte également une série d'**espaces fonctionnels** (25a) :

- 1 petit Bureau de billetterie (qui ouvre directement sur le hall commun) ;
- 2 loges (respectivement de 10 et 27 m²) ;
- 1 local technique (de l'ordre de 70 m²), de stockage et maintenance plus que de fabrication, en dégagement de scène de la Salle de spectacles ;
- 2 espaces de rangement (pour un total de 28 m²) entre la Salle de spectacles et le Studio de danse, en particulier affectés aux matériels des compagnies en résidence ;
- 1 régie technique en léger surplomb au fond de la Salle de spectacles ;
- 4 Bureaux accolés (entre 8,5 et 20 m², pour un total d'un peu plus de 57 m²), le long d'un couloir (1,10 m x 10 m) qui sert aussi de lieu de stockage complémentaire pour les archives administratives ;
- des sanitaires et des espaces de circulation, dont un petit espace pouvant servir de lieu d'accrochage - exposition entre le Bureau de billetterie et la Salle de spectacles.

C'est cet ensemble unitaire d'espaces, consacrés aux **arts de la scène** qui sera l'objet exclusif de la présente étude. Pour son fonctionnement, la Bibliothèque relève d'ailleurs directement de la Municipalité (régie directe).

Quant à la **Cafétéria**, officiellement confiée à l'association gérant le CCA à l'ouverture de l'établissement, elle a fait l'objet dès 1989 d'une concession renouvelable annuellement à un exploitant privé. L'insuffisance de l'activité a conduit à résilier cette concession dans le courant des années 1990. Ainsi, la Cafétéria ne sert plus désormais qu'épisodiquement au CCA pour l'organisation de "pots", par exemple lors des premières des créations (2c).

112 - Une Salle de spectacles bien équipée, que complète la disponibilité partielle d'un Studio de danse

A - La Salle de spectacles (1a/6) dispose d'une jauge en gradins maximale de **448 places** (434 si la régie son et lumière est en salle), comportant une importante travée centrale faisant face à la scène et deux travées latérales disposées légèrement de biais. Le **volume de scène** correspond à 10,60 m de profondeur (du bord du proscenium au rideau de fond de scène ; 12,10 m du bord du proscenium au mur de fond), 14 m de largeur (17,40 m de mur à mur), 7 m de hauteur (8,60 m sous gril ; 5,35 m sous passerelles cour, jardin et fond de scène). Une partie de **scène amovible** (du milieu de scène au bord du proscenium) permettrait de disposer de 100 places supplémentaires (12a/1), principe initial qui semble ne pas avoir fonctionné vu la difficulté pratique de démontage de cette scène, tout autant que les choix effectifs de programmation. Le **plateau** peut donc se développer sur une surface maximale de quelques **200 m²**.

L'équipement de scène (dont perches et patience motorisées, taps, tapis de scène, praticables, générateurs de fumée-brouillard), l'éclairage scénique (dont plus de 200 feux, presque 80 lignes, une alimentation de 110 kva, 2 jeux d'orgue dont 1 de 72 circuits), le matériel de sonorisation (environ 50 microphones dont système HF, 6 kw de puissance de diffusion disponible, 2 consoles dont 1 à 8 tranches stéréo) constituent de toute évidence un **outil qualitatif** déjà bien développé.

Après 10 ans de service, des **réhabilitations** semblent nécessaires, en particulier en ce qui concerne le plancher amovible, la reprise de vitrification, les fauteuils ou la peinture.

L'**occupation** de cette salle de spectacles est très intensive. Soit **296 jours** sur l'exemple de la saison 95/96 (4a), dont : 67 jours pour les spectacles et 69 jours supplémentaires pour leur montage / démontage ; 86 jours pour des répétitions ou des stages ; 74 jours pour des séances diverses dont l'accueil de groupes ou organisations extérieures.

B - Le **Studio de danse** (25a et 1a/6) se développe sur une surface de 160 m² (15,33 m x 10,68 m de mur à mur). Soit un plateau utilisable de plus de **100 m²**, en particulier équipé pour tout travail corporel (cours ou répétition). Il est d'abord fortement occupé par les cours de danse du **Conservatoire municipal**, à raison par exemple de 39 heures par semaine pour la saison 96/97. C'est en-dehors des cours du Conservatoire (avant 17h, les lundi, mardi, jeudi et vendredi, et après 17h15 le samedi, mais aussi le dimanche et durant les vacances scolaires) que cet espace peut être mis à disposition des compagnies en création ou résidence au CCA.

Outil indispensable pour une véritable politique de résidence chorégraphique, nécessaire complément au travail réalisable sur la scène proprement dite (travail corporel de préparation ou de recherche pour création, par exemple), la **possibilité d'utilisation** de ce lieu reste néanmoins limitée tant que le Conservatoire de danse ne dispose pas d'un espace qui lui soit propre. Le Conservatoire de musique et de danse est en effet encore officiellement situé dans un groupe scolaire situé dans la partie Sud-Ouest du nouveau centre-ville.

12 - L'environnement communal

121 - Un territoire communal contrasté

A - Avec ses **2.250 hectares** de superficie, Tremblay-en-France (13a) est la commune la plus étendue du Département de **Seine Saint-Denis**. Elle est située à 20 kms des portes de Paris.

Sa forme générale "en champignon" s'étend sur un axe NNO - SSE sur 9,5 kms. La "tête" au Nord de ce champignon fait partie pour presque moitié (et 1/3 de la superficie communale totale) de l'**emprise aéroportuaire** de Roissy - Charles De Gaulle. L'autre moitié de la tête est occupée par des terres agricoles et le **Vieux Pays**, les **terrains agricoles** (700 hectares en tout) constituant également une petite partie du "pied" du champignon. Le reste

de la partie Sud de la commune est **totale**ment urbanisée, depuis l'autoroute A 104 au Nord : après une zone d'activité, quartier des **Cottages** d'abord ; puis, plus au Sud, quartier du **Bois Saint-Denis** à l'Est et **nouveau Centre-Ville** avec ses différents grands ensembles qui le complètent en particulier à l'Ouest ; jusqu'au quartier le plus méridional du **Vert-Galant**, après la **double rupture** de la station de la ligne B du RER (Paris - Mitry Claye) d'une part, du canal de l'Ourcq d'autre part.

Donc, trois grands types **clivés** d'espace (aéroportuaire, agricole et vieux bourg, lotissements et centre-ville actuel), dont le dernier est lui-même clivé et décline **plusieurs modes d'urbanisation** (du pavillonnaire au grand ensemble). C'est dire l'extrême diversité socio-géographique de cette commune, tout à la fois atypique et d'une certaine façon synchrétique de la région Ile-de-France.

Une ville, finalement, qui ne s'est pas classiquement étoffée à partir d'un centre-ville historique. Le CCA est ainsi placé au coeur d'une partie relativement récente qui a encore à trouver sa complète identité. D'importantes opérations de transformation du centre-ville sont d'ailleurs en cours depuis 1996, avec l'objectif de "réaliser un quartier agréable à vivre, avec un environnement transformé, une offre commerciale améliorée, des services publics plus présents, une sécurité renouvelée, la création d'espaces pour les jeunes" (4d/3) : modernisation du centre commercial complétant l'offre de proximité, réhabilitation de tout un quartier (Lénine) où est en particulier implanté la "barre" d'habitation la plus importante de la cité, réaménagement du pôle d'échange de la gare du Vert-Galant.

B - Avec l'église Saint Médard, la Grange Aux Dîmes, le Château Bleu, ses fermes agricoles, le **vieux bourg** garde encore l'image d'un village traditionnel de la plaine de France, même si le projet initié en 1993 d'un demi cercle boisé de 250 hectares est une protection et une valorisation (qui peuvent paraître assez relatives) face à l'emprise radicale (3.112 hectares) de l'aéroport tout proche. Si 400 entreprises sont implantées sur la partie tremblaysienne de la zone aéroportuaire, le Nord de la commune ne rassemble pourtant que moins de 2% de la population résidente. Comme **pôle économique essentiel**, l'aéroport constitue malgré tout un atout potentiel pour l'emploi et la dynamique de cette partie de l'Ile-de-France.

Pratiquement **31.500 habitants** au recensement de 1990, alors qu'ils n'étaient que 6.000 en 1946. Dans la zone urbanisée, le quartier des Cottages rassemble environ 15% de la population, presque à égalité du quartier du Bois Saint-Denis. Le quartier Sud du Vert Galant regroupe plus de 28% de la population. Les différents grands ensembles (dits Nord, Est, Ouest et Centre dans les documents du recensement) condensent finalement près de 40% des résidents, dont la moitié (presque 6.400 habitants) pour la série d'immeubles située dans la partie Nord-Ouest à Sud-Ouest adjacente au nouveau centre-ville. Aux différents clivages spatiaux se superpose donc une assez forte **hétérogénéité de densité sociale**, qu'illustre encore la répartition en **type d'habitat** (60% de maisons individuelles, 40% d'immeubles collectifs, 30% d'habitat social).

122 - Une population ayant ses propres particularités sociologiques

A - Touchée par la crise économique, le taux de **chômage** a progressé de 5,4% entre 1990 et 1997, et touche à cette date **15,2%** de la **population active**. Selon le recensement de 1990, celle-ci est d'ailleurs constituée à **36%** d'**ouvriers** et **30%** d'**employés**, les cadres et artisans ne représentant que quelque 15%, les professions intermédiaires environ 20%. **77%** des actifs résidents travaillent **hors de la commune**.

Il y avait 507 RMIstes en 1997 ; 60% d'entre eux, comme la plupart des chômeurs de longue durée, vivent dans le grand ensemble de 3.500 logements sociaux qui se trouve à l'Ouest du nouveau centre-ville et donc à proximité du CCA. En 1997, 9% des ménages avaient droit à l'aide médicale gratuite. En 1996, 9% des demandeurs de logements étaient sans ressources.

Une autre singularité est la part très importante des moins de 20 ans (**30%**) et de celle des 20 - 39 ans (**33%**), alors que la population de plus de 60 ans ne représente que moins de **12%**. Les **jeunes** sont en tout cas les plus touchés par les phénomènes de **précarité** : 21% des

demandeurs d'emploi ont moins de 26 ans ; plus de 13% des jeunes de moins de 25 ans sont suivis par la PAIO ; 46% des jeunes inscrits à l'ANPE sont sans expérience professionnelle.

Quant à la part de 13% des étrangers, elle est proche de celle de la Région toute entière.

B - Les différents éléments précédents renforcent finalement l'idée d'une réelle **diversité socio-géographique**, que polarise néanmoins une forte proportion de **jeunes** et une **fragilité socio-économique** certaine pour une partie non négligeable de la population.

Le nombre d'**associations** déclarées sur la commune (plus de **250**) ne fait finalement que confirmer cette diversité constitutive, tout en l'inscrivant dans une dimension de sociabilité qui pourrait bien être un atout.

Au bout du compte, l'importance donnée dans le projet général du CCA (voir § 213 B et 214 A) comme dans les activités (§ 32 et 34) aux jeunes scolarisés et au public familial, à la nécessité de faire essaimer l'action en-dehors de l'équipement proprement dit, mais aussi l'interrogation sur la difficulté à toucher toute une population en particulier de jeunes entrent **en résonance avec les singularités** de l'espace et de la population termblaysienne. Mais on pourrait tout autant dire que ces orientations marquent, en creux, l'existence de **différenciations sociales** assez nettes dont on sait qu'elles renvoient fréquemment à **des conceptions et des rapports assez distincts vis-à-vis des arts et de la culture**.

Un des enjeux du CCA est alors de servir de point de réunion pour les divers habitants des différents quartiers de cette commune, excessivement étendue et morcelée. Mais un autre enjeu est aussi d'arriver à faire essaimer l'action du CCA sur le territoire communal, et d'abord via les autres équipements locaux existants (1c).

En tout cas et en dix ans, "la Ville s'est (...) fortement transformée (urbanisme important dans le centre-ville, rénovation de certains quartiers...), les problèmes de société se sont accrus, fragilisant d'autant le rapport de la population au secteur culturel" (2a/1).

13 - Le commanditaire municipal

131 - Mission particulière d'intérêt général, ou délégation plus large de service public

Maître d'ouvrage et propriétaire de l'équipement, la Municipalité apparaît également comme le **commanditaire central** pour ce qui concerne son fonctionnement. Si, dès l'origine, la gestion de l'équipement est confiée à une **association** de type loi de 1901, le procès-verbal de son Assemblée Générale constitutive d'octobre 1988 illustre l'équilibre qu'il s'agit de réaliser, puisque la composition de cette association est élaborée "avec le souci de contrôler la gestion culturelle et matérielle de cet important équipement, mais aussi dans un souci d'assouplissement des procédures liées à l'organisation de spectacles avec des groupes professionnels" (9a/2). D'après le même texte, si la Municipalité confie à une association la gestion de ce nouvel équipement, c'est bien expressément dans le cadre d'une mission de service public et dans le but que cette structure définisse une **politique culturelle** sur la ville.

Quoi qu'il en soit, on verra combien la Municipalité dispose d'un **pouvoir très étendu** sur le fonctionnement de cette association, que ce soit de droit par son rôle d'administrateur légal (voir § 221 A), comme de fait vu les personnels territoriaux mis à disposition (§ 231) ou les financements annuels consentis (§ 411 et 412).

Le Règlement intérieur d'avril 1990 (9a/3) rappelle, dès son article 1, le caractère d'**Etablissement Municipal Intégré** du CCA, organisé autour de ses quatre pôles constitutifs. Le fonctionnement de ces différents équipements est explicitement placé sous l'"autorité du Service Culturel Municipal" (art. 2).

En ce qui concerne la Salle de spectacles et le Studio de danse, leur **vocation artistique et culturelle** première est soulignée, soit dans la priorité accordée aux activités du Conservatoire de Musique et de Danse de la Ville pour le Studio (art. 10 - 11), soit par défaut puisque ces deux espaces ne peuvent être mis à disposition des services municipaux ou des associations à caractère culturel que "sous réserve d'être libres" (art. 12).

A noter également que le choix pour une salle de spectacles (et non pour une simple **salle des fêtes**) résulte d'une décision après débat de la Ville au cours de la période de préfiguration de l'équipement. Celle-ci a tout particulièrement été précédée puis nourrie, durant de nombreuses années, par une **programmation de spectacles** dans différents lieux de la commune tels que gymnase, église, Grange aux Dîmes, Cinéma J. Tati, espaces extérieurs, etc. (1a/1).

132 - D'autres organisations locales à vocation culturelle

On évoquera aussi plus loin, à propos des modes de gestion des équipements publics (voir § 222), combien la Ville a fortement utilisé le **cadre associatif** pour mettre en place toute une série d'**organisations ayant mission de service public**, tant sur le plan des loisirs, du sport, que de la formation ou de la culture.

Sur ce dernier domaine et à côté du doublet Salle de spectacles - Studio de danse du CCA, quatre autres organisations apparaissent comme les plus structurantes : la **Bibliothèque Boris Vian** ; le **Conservatoire Municipal de musique et de danse**, sans équipement unitaire et en propre jusqu'à présent, * mais qui disposera d'une salle de concert de 180 places dans le bâtiment actuellement en construction pour ce type d'activités dans le quartier du Vert-Galant ; le **Cinéma Jacques Tati** (Vert-Galant), qui comporte 1 salle de 357 fauteuils et 1 autre de 97 fauteuils, * augmentées d'une 3ème salle de 100 places depuis juin 1998 ; la **Maison des Jeunes et de la Culture Jean-Roger Caussimon** (Vert Galant), * ouverte en 1984 dans 2 bâtiments, dont un comporte 1 petite salle modulable ayant une jauge maximale de 113 places et permettant d'accueillir divers spectacles musicaux ou de variétés, la construction d'une nouvelle salle de 180 places étant prévue pour 2000, tout particulièrement pour accueillir ce qu'on appelle les musiques amplifiées ou actuelles (* 5d).

2 - La structure d'exploitation

21 - Le projet général

211 - Un bouquet de missions initiales

Un document de mars 1991 (9a/4) donne une description assez développée des **4 missions essentielles** du CCA.

A - La première mission consiste à développer une activité de **diffusion culturelle** "au travers d'une programmation de spectacles à caractère pluridisciplinaire : théâtre, danse, musique, variétés". Pour cette mission, de nombreux autres services municipaux sont nécessairement impliqués. Remarque est faite que les arts plastiques ne font pas partie de l'activité régulière du Centre, et que le travail d'approfondissement autour de la danse peut connaître une "réalité déficitaire en terme de public" malgré les atouts de l'équipement et l'importance de la pratique amateur locale.

B - La seconde mission relève de l'**animation culturelle**, sous des formes diverses, auprès des publics tremblaysiens : séances à vocation pédagogique, stages dirigés par des professionnels, actions en participation avec d'autres services ou équipements, en faveur de "milieux défavorisés". Pour cette mission, les autres organisations municipales les plus impliquées sont l'Espace Caussimon, la Bibliothèque B. Vian, le Cinéma J. Tati, le Centre Social L. Michel et le Service Jeunesse. Pour sa part, le CCA développe tout particulièrement des actions autour de **créateurs / créations professionnels**. Le **festival amateur** permet aussi de finaliser dans des conditions valorisantes le travail de groupes constitués de jeunes amateurs.

C - Le **développement de la vie associative** constitue la troisième mission du Centre, une priorité étant donnée à l'accueil des associations culturelles. Le Cabinet du Maire et le Service des Fêtes et Cérémonies sont tout particulièrement impliqués dans cette mission. Sur

la saison 90/91, celle-ci a mobilisé l'équipe et les lieux pratiquement autant que la programmation propre au CCA, soit 25 manifestations accueillies. Ce chiffre est à comparer avec les 11 manifestations accueillies en 96/97 et les 9 en 97/98.

D - La quatrième mission consiste en la **gestion technique de l'équipement** proprement dit. Cette responsabilité couvre la salle de spectacles, le studio de danse (même s'il est affecté en priorité au Conservatoire de danse), l'accueil, les dépendances administratives et techniques. Elle est assumée en liaison avec les Services techniques et entretien de la Ville.

Au début des années 1990, c'est-à-dire dans les premières années de fonctionnement de l'équipement, un besoin s'exprime qu'une **politique culturelle globale** sur la ville soit plus définie, qui permettrait non seulement de coordonner les activités des différentes structures culturelles, "d'optimiser la vie culturelle locale" et la gestion d'ensemble, mais aussi de "recentrer" l'activité du CCA sur sa vocation première et d'approfondir le travail d'animation engagé" (9a/4).

212 - Des inflexions sensibles avec le temps

Le bilan de l'action 96/97 (1a/1) propose une présentation actualisée des "missions confiées au lieu par les élus". Outre la non reprise explicite de la mission de gestion technique de l'équipement, **4 missions redéfinies** sont désormais mises en avant :

A - Diffusion pluri art, avec 3 orientations plus marquées **en Danse et en Théâtre contemporains** (ouverture aux auteurs, metteurs en scène, chorégraphes contemporains, répertoires classiques souvent "revisités"), mais aussi de **programmation Jeune public**. Un des objectifs est en tout cas de proposer une pluralité d'offres dans chacun des arts majeurs choisis : toujours plusieurs artistes invités, pour montrer leurs différences ou ce qui les unit, pour aussi varier l'abord d'une même thématique (1c). Reprise précisée, en quelque sorte de la 1ère mission initiale.

B - Aide à la création, qui a concerné 15 créations depuis l'ouverture du CCA et qui s'affirme encore plus depuis 1990 dans l'**accueil de compagnies en résidence**, d'abord de théâtre (2 résidences de 3 ans) et désormais de danse contemporaine (2 résidences de 1 an et 1 de 2 ans à fin 1998). Cette mission est désormais explicitement affichée, alors qu'elle était bien moins énoncée antérieurement.

Dès l'ouverture du CCA pourtant, une "réelle collaboration dans le temps" avec différents créateurs de danse et de théâtre a été engagée. Spécifiquement lors des résidences, l'objectif désormais poursuivi est d'importance : "Permettre à un artiste et sa compagnie de créer dans un lieu, non seulement une oeuvre (...) mais aussi de créer une complicité avec le milieu local, permettre un contact direct entre l'artiste et un public le plus large possible" (1a/1). Chaque résidence donne en tout cas lieu "à un projet précis avalisé par le bureau municipal" (*idem*).

C - Formation des publics. Cette mission reprend et développe plus amplement la 2ème mission initiale. "Pour nous, la question du spectateur est centrale. Il n'y a pas de culture, et de spectacle en particulier, sans la rencontre de l'artiste et du public qui se forme autour de l'oeuvre" (*ibid.*). Travail de longue haleine, qui certes repose sur le proposition d'oeuvres de qualité, mais exige nécessairement aussi un investissement de chaque instant sur le travail de formation des publics en amont des spectacles. "Cela va de l'accompagnement pédagogique à la découverte d'une pratique artistique" (*ibid.*), les publics d'âge scolaire étant tout spécialement au coeur de ces processus, de même que la formation complémentaire des enseignants.

D - Accueil des associations et équipements culturels de la Ville. On retrouve ici sous d'autres termes la 3ème mission initiale.

Dans le bilan d'action 97/98 (2a/1), ce sont les 3 premières missions qu'on vient de mentionner qui sont signalées comme missions "**génériques**". Ce qui est aussi souligné, c'est le temps et l'énergie nécessaires pour construire la **légitimité** de la présence du CCA dans la ville, tout comme la lente mais sûre **reconnaissance** tant locale que plus externe (médias, institutions) de ce lieu.

Si la programmation cherche à favoriser constamment la rencontre entre "un public familial et les plus grands créateurs", une "grande partie du travail est également consacrée à la jeunesse (de la crèche au lycée) afin de préparer le renouvellement des publics" (*idem*).

Compagnonnage avec de nombreuses compagnies, accueil de créateurs dans un contexte national où les lieux manquent pour aboutir un processus de création, lieu convivial où le travail amateur peut aussi être mis en valeur dans un outil professionnel, politique tarifaire pour un accès de tous (voir § 324), **actions thématiques récurrentes en prise avec le monde contemporain** d'ici ou d'ailleurs : autant de directions d'action pour mettre en oeuvre les missions génériques du CCA.

Les actions thématiques se composent autour d'un **thème de société** fort, qu'on retrouve sur plusieurs spectacles d'une saison (1c). Les thèmes successifs ont pu être décidés à cause de l'actualité (l'Algérie) ou d'une préoccupation de la Ville (le Sida), par choix interne de l'équipe (l'exclusion) ou en relation avec d'autres organismes culturels locaux (les Cafés littéraires avec la bibliothèque, par exemple).

213 - Les perspectives d'action après dix ans d'existence

A l'orée de sa seconde décennie de fonctionnement, le CCA voudrait conforter et affiner le travail déjà accompli, à partir de quelques perspectives particulières (2a/1). Dans ses premières années de fonctionnement, il était fondamental pour le CCA de mettre en place des **projets** avec l'appui de **réseaux existants**. L'énergie s'est d'ailleurs d'abord concentrée "en direction de populations "ciblées" (notamment à travers l'ensemble du réseau Education Nationale et des structures existantes telles que Centre Social, Conservatoire...)" (*idem*). Le besoin se fait désormais sentir "de pouvoir orienter notre action en direction des jeunes de la Ville (en plus de celle que nous faisons avec les établissements scolaires" (*ibid.*). Pour ce faire, un travail conjoint approfondi est à mener avec le Service municipal de la Jeunesse, comme se trouve renforcée la nécessité de création d'un **poste d'animateur culturel** pour compléter les actions du CCA en direction de ces **populations jeunes**. Concrètement, le projet général de l'établissement pourrait alors s'ordonner autour de 6 directions d'action.

A - L'obtention à partir de 1999 du label "Plateau Danse", couplée à la nouvelle résidence pour 2 ans de Stéphanie Aubin, pourraient pleinement participer à l'élargissement de l'action vers de **nouveaux groupes**, peut-être moins constitués, et confirmer la reconnaissance et les moyens affectés à l'axe de développement en faveur de la danse contemporaine.

Cette nouvelle résidence ressort aussi de la volonté du CCA de mener ce type de travail avec une chorégraphe femme, une sensibilité féminine après les choix précédents en faveur des chorégraphes hommes (2c).

B - Mais il est tout aussi important de formaliser encore plus le travail avec l'ensemble des **établissements scolaires**. Une des perspectives serait de faire aboutir une procédure de **jumelage officiel** entre le CCA et certains établissements du secondaire. Au-delà d'une reconnaissance plus pérenne de l'action menée auprès des jeunes scolarisés, un jumelage permettrait sans doute de développer une **pédagogie de projets** intensifiée. Celui mené en 97/98 avec le LEP Hélène Boucher, sur le thème "un théâtre vu à travers ses métiers", pourrait servir d'exemple pertinent d'une telle démarche : sensibilisation des jeunes au monde du spectacle et à la création, mais aussi découverte d'un monde au travers de ses différents et nombreux métiers, ou encore travail associé d'attention, concentration et expression personnelles à partir de formes d'action ludiques.

C - En liaison avec la Bibliothèque B. Vian, mais aussi d'autres structures de la Ville et la programmation propre du CCA, il s'agirait également de continuer à faire découvrir des **auteurs contemporains** et leur réflexion, leur analyse de notre **monde moderne**. Le travail en 97/98 sur l'exclusion et avec la Compagnie Star Théâtre - Isabelle Starkier est un exemple de

cette perspective. Un projet pluri-artistique à partir de l'an 2000 (Opéra du Dragon d'Heiner Müller / Groupe Carcara Productions) pourrait être un autre emblème de cette volonté de mener par des moyens artistiques une réflexion sur les thèmes "Qu'est-ce qu'être citoyen aujourd'hui? Quelle place et quels moyens d'action l'homme a-t-il pour agir dans notre société?".

D - Finalement, les 3 directions précédentes pourraient permettre de continuer à explorer les potentiels d'espaces comme la Grange aux Dîmes, le Parc Urbain ou d'autres lieux de vie des quartiers, dans le but de mieux **mailler le territoire communal** et de multiplier les occasions de découverte du travail des différents artistes invités.

E - Du point de vue institutionnel, il serait sans doute utile de désormais **distinguer plus nettement** les 2 principales entités qui composent le CCA. Pour le moins, l'identification de l'ensemble Salle de spectacles et Studio de danse sous le label **Théâtre Aragon** apparaît comme souhaitable par les responsables de son fonctionnement.

F - Sur un plan plus **sociologique**, il semble également utile de réaliser une enquête "sur l'impact du Centre Culturel Aragon sur la ville et au delà, sur le rapport à la population" (*ibid.*), l'idéal étant que cette étude puisse toucher les 2 entités du Théâtre et de la Bibliothèque.

Travail accentué en direction du public et des partenaires locaux ; amélioration de la reconnaissance institutionnelle, en particulier par le ministère de la Culture ; formalisation du travail avec le milieu scolaire grâce à un jumelage ; approfondissement du compagnonnage artistique et de l'ancrage dans la réalité locale, que représente une résidence pour 2 ans d'une compagnie ; programmation toujours à l'écoute des évolutions artistiques actuelles, en s'ouvrant de façon déterminée à l'international ; travaux de révision de la scène, pour garder un plateau de qualité : tels apparaissent explicitement les perspectives tracées pour le futur proche de la structure.

A propos de l'anniversaire de ses 10 ans (2a/5), le CCA souligne encore les éléments qu'il compte affirmer. Sur le plan "festif", accueillir des artistes de renom non encore programmés dans le lieu, continuer le travail de décentralisation et de proximité par des représentations à l'extérieur du lieu (appartements et associations). Sur le plan de l'"exigence artistique", donner une grande place à la création (danse, théâtre et jeune public), continuer et renforcer le travail d'action culturelle (dont en lien avec le Service municipal de la Jeunesse). L'anniversaire devrait enfin être une opportunité pour un travail spécifique de communication, tant locale qu'élargie (presse spécialisée culture et médias nationaux).

Deux courts textes, du Député-Maire actuel (François Asensi) et de l'ancien Maire - Maire honoraire (Georges Prudhomme), illustrent finalement assez bien certains éléments essentiels de l'histoire du CCA. L'ancien Maire se réjouit en effet du renom local et du rayonnement régional de cette structure, d'autant plus qu'il "y a 10 ans, alors que la Ville s'appelait encore Tremblay lès Gonesse, construire et faire vivre un tel établissement n'allait pas de soi" (1d/1). Le Député-Maire actuel souligne les trois dimensions par lesquelles le CCA participe avec d'autres établissements au "développement soutenu et global de l'action culturelle de la ville" (1d/2) : diffusion des oeuvres et accès facilité du plus grand nombre à celles-ci, fondement de l'action municipale initiée dans les années 1970 ; nouvelle dimension ensuite, d'encouragement à la création, avec en particulier l'accueil de chorégraphes-créateurs ; rappel aussi de l'importance des pratiques des amateurs et de la dimension de loisirs et de temps libre. Finalement, l'action d'un établissement tel que le CCA, par la création de lieux d'expression, de coopération et d'initiative, contribue aujourd'hui "à renouer le lien social et lutter contre l'atomisation de la société" (*idem*), thème qu'on retrouve encore dans le titre du propos : "La culture comme médiation".

214 - Vers des interrogations structurelles sous-jacentes

A - Même si le CCA est "déjà désormais reconnu comme utile à la vie locale", apparaît un certain nombre de questionnements récurrents (2a/5).

Une programmation variée et de qualité (répertoire, contemporain, accueil d'artistes connus du grand public), une politique tarifaire et une constance dans la familiarisation du public à des nouveaux langages artistiques concourent de toute évidence à faire du CCA un **lieu de proximité**. Sont pourtant notés l'intérêt d'une meilleure appréhension de son impact auprès des Tremblaysiens, comme une difficulté à toucher toute une partie de la population des jeunes.

Si les résidences d'artistes permettent une relation et un travail plus intimes entre les créateurs et les publics, reste aussi que les résultats décevants des premières expériences centrées sur le théâtre (2 résidences de 3 ans chacune) ont montré l'importance de fonder cet axe important du projet artistique sur les **potentialités locales et l'existant**. La forte **pratique amateur en danse** sur la commune est ainsi un des éléments décisifs de la mise en place des résidences chorégraphiques, "l'objectif du lieu étant à terme de pouvoir dans ce domaine arriver à un artiste (ou une compagnie) associé" (17a/5). Mesurer la pertinence de cette option conduit alors à affiner déjà l'évaluation des résidences effectuées, même si l'obtention du label "plateau danse" peut par ailleurs amplifier les partenariats institutionnels. L'expérience semble prouver en tout cas que 2 ans ne sont pas de trop pour réaliser un ancrage plus approfondi de ce travail fondamental, ce qu'on retrouve dans la résidence 1998 - 2000 de la compagnie Larsen - Stéphanie Aubin après celle de la compagnie IDA - Mark Tompkins en 1995 - 1997 (voir § 333).

L'action en direction des **jeunes publics** relève autant de l'intérêt qu'il y a à confronter et **familiariser dès que possible les enfants à l'art** (le cadre scolaire est ainsi pour beaucoup la seule opportunité d'assister à un spectacle), que de la tentative de **rassembler la famille toute entière** autour d'une pratique du spectacle. Mais la capacité collective de coordination et de renforcement mutuel entre les organisations et acteurs locaux à vocation éducative et culturelle peut paraître encore à développer, comme par exemple entre le CCA et la Bibliothèque. Plus largement et toujours du point de vue des responsables du CCA, une meilleure ouverture à une pluralité de pratiques artistiques (dont musique et arts plastiques) devrait être menée dans l'objectif d'une véritable "**pédagogie du sensible**".

B - Un "brainstorming" des fonctions et objectifs possibles du CCA (2a/6) montre en tout cas la **pluralité d'enjeux et de perspectives** qu'un tel équipement est potentiellement amené à considérer, et par voie de conséquence la difficile question du **choix des options et équilibres** à opérer, dans une situation où les moyens disponibles sont toujours limités et où le contexte environnant est également toujours fortement structurant.

Lieu d'accueil, de communication, de pratiques ; équipement de proximité, mais qui doit pouvoir aussi essaimer sur le territoire local, comme acquérir une identité au-delà de l'espace local.

Lieu de vie en somme, de plaisirs, de loisirs, de rêves, de rencontres ; lieu de création pour les artistes et les publics, de confrontation au processus créatif ; lieu de débats contradictoires, outil politique, participant à la mémoire de la ville ; lieu de regroupement familial aussi.

Mais encore, entreprise, lieu de métiers et support d'insertion ; établissement de service public, parmi d'autres établissements à vocation publique dans la ville; partenaire de réseaux locaux ou plus étendus.

Lieu d'histoire et d'histoires finalement, où la diffusion de spectacles vivants, l'expérimentation et l'innovation créatrices, les apprentissages liées à l'action culturelle touchent tout autant à des **valeurs très personnelles et subjectives** (en particulier via la dimension sensible et affective des arts) qu'à des **valeurs citoyennes et collectives** (en particulier via le développement de l'esprit critique, mais aussi celui de la démocratisation culturelle).

Une première observation générale peut être faite dès ce stade de la description du cas étudié. Au bout du compte et quelles que soient les nécessaires rationalisations d'objectif, d'action ou d'évaluation, c'est bien l'incontournable réalité et l'inévitable télescopage de **dimensions plurielles et distinctes** qui s'inscrivent en filigrane des préoccupations et des choix d'orientation du CCA. Et même si ces dimensions apparaissent relever de mondes et de grandeurs qualitativement ou **logiquement contradictoires**, le fait même que le CCA en soit à sa dixième année d'existence montre bien que, **dans les faits**, les acteurs sociaux impliqués savent "comment s'y prendre" avec des situations structurellement hétérogènes. Ce qui ne veut pas dire bien sûr que ce soit sans tension, conflit ou sensation parfois d'épuisement dans l'urgence renouvelée des actions à mener et des décisions à prendre.

D'une certaine façon, un **centre culturel de proximité** tel que le CCA apparaît déjà comme un des lieux effectifs d'apprentissage, de mise à l'épreuve et de réalisation qui se cherche de cette culture de **conciliation conflictuelle des contraires** qui forme un des horizons d'attente les plus problématiques de nos sociétés contemporaines.

22 - Le cadre juridique et les responsables légaux

221 - Une association type loi de 1901 pour une responsabilité d'administration municipale

A - L'article 2 des statuts fondateurs d'octobre 1988 de l'**Association du Centre Culturel Aragon** (9a/1) stipule que l'objet de celle-ci est de "promouvoir et développer les activités de la diffusion culturelle et d'animation culturelle se déroulant au *Centre Culturel Aragon*". Sans que cela soit expressément mentionné dans les statuts, mais dans la mesure où la Bibliothèque B. Vian dispose d'un budget municipal spécifique (et où la Cafétéria faisait l'objet d'une concession à un exploitant privé), le **budget culturel** affecté par la Municipalité à l'Association du CCA concerne de fait l'ensemble Salle de spectacles - Studio de danse. Le même article précise enfin que le CCA est amené à agir en liaison avec tous organismes locaux, départementaux, nationaux qui pourront lui apporter aides et informations.

Les articles 4, 7 et 8 des statuts permettent d'établir sans ambiguïté la **responsabilité administrative légale** pleine et entière de la Municipalité vis-à-vis de cette association.

En effet, les **membres actifs** sont au nombre de 4, dont 2 Elus de la commune (le Maire-Adjoint chargé des Affaires culturelles + 1 autre élu du Conseil Municipal) et 2 représentants de l'Administration municipale (le Secrétaire Général de Mairie et le Directeur du Service culturel).

Le **Conseil d'Administration**, qui doit se réunir au moins 1 fois par an, reprend cette composition de 4 membres, qui constituent aussi les membres du **Bureau**. Ainsi et toujours actuellement, le **Président** est le Maire-Adjoint chargé des Affaires culturelles (Hervé Revel), le **Vice-Président** est le Conseiller municipal chargé de la Vie associative (Patrice Guillaume), le **Trésorier** est le Secrétaire Général Adjoint (Claude Chouteau), le **Secrétaire** est une cadre municipale responsable du Service culturel (Christiane Bui-Dinh).

En l'état, la précision de l'article 7 devient alors réellement superflue, qui précise que le Conseil d'Administration et par délégation le Bureau sont investis des pouvoirs les plus étendus pour faire ou autoriser tous actes intéressant directement ou indirectement les activités de l'association.

B - La plus grande partie du **Règlement intérieur** d'avril 1990 (9a/3) porte sur la **mise à disposition** de la Salle de spectacles ou de la Salle des associations à des personnes morales. L'article 15 précise que c'est le Maire ou son représentant qui donne son accord pour une telle mise à disposition, dont les tarifs sont fixés annuellement par le Conseil d'Administration du CCA et une fois encore après accord du Maire.

La mise à disposition est gratuite pour des associations ou organismes à but humanitaire ou caritatif, ainsi que pour des galas de fin d'année d'associations et de services tremblaysiens, à but non lucratif ou à caractère commercial (art. 54). Les associations

culturelles investies d'une mission de gestion d'équipement culturel contractuelle avec la Ville (Espace Caussimon, Cinéma Tati) bénéficient également d'un accès gratuit à la salle de spectacles dans la limite de 3 séances par an (art. 56).

2.000 F TTC la journée de location pour les manifestations gratuites organisées par des groupements à but non lucratif de Tremblay ; 4.000 F TTC pour leurs manifestations payantes. Respectivement 8.000 et 15.000 F TTC, pour les groupements à but non lucratif extérieurs à Tremblay (art. 53).

* Par volonté municipale, cette structure de prix et ces tarifs n'ont pas bougé depuis leur création (3c). De toute façon, les accueils à titre gracieux restent le cas le plus fréquent, les comptes 1997 ne faisant ainsi apparaître que 18.000 F de location de la salle.

C - La **Direction effective** du CCA est confiée à une cadre territoriale titulaire (Attachée). Mais, compte tenu des statuts, celle-ci n'a pas souhaité disposer d'une **délégation de signature**, que ce soit pour l'embauche des personnels associatifs, la signature des contrats, le carnet de chèques. Tous ces actes de gestion sont réalisés par le Président du CCA. La Directrice dispose néanmoins d'un fonds de caisse, mais de 2.500 F seulement, pour les petits achats d'urgence. Par ailleurs, elle présente au Conseil d'Administration les différents dossiers concernant le fonctionnement de l'établissement, mais sans disposer d'un droit de vote dans cette instance. On notera d'ailleurs que le Commissaire aux comptes de l'association et le responsable de la cellule comptable des associations de la Ville peuvent également être présents au Conseil d'Administration, avec voix consultative (1c).

Par contre et puisque le Maire-Adjoint ne pouvait pas en disposer (1c), c'est la Directrice qui dispose des **licences d'entrepreneur de spectacles** (1 de 2ème catégorie pour l'exploitations d'un théâtre fixe, 1 de 4ème catégorie pour l'organisation de concerts). Ces licences, dont on rappelle ici qu'elles sont **personnelles** et **incessibles**, ont été régulièrement renouvelées pour 2 ans en 1997 (11a).

Ainsi, **Direction légale** et **Direction fonctionnelle** sont simultanément assez clairement distinguées et chacune réellement impliquées dans la responsabilité de gestion de l'association.

D - Formellement ou informellement, il n'y a pas dans l'association de **représentants du public**, pas d'équivalent non plus d'une sorte de "comité des usagers" (1c). Par contre, la Directrice et plus largement les personnels permanents passent beaucoup de temps à discuter avec les usagers des ateliers et avec les publics à l'accueil ou à la sortie des représentations (sans parler des échanges liés aux différentes actions culturelles menées sur le territoire en particulier communal).

A noter également que le CCA relève actuellement de la **convention collective** de l'animation socioculturelle, et non de celle des entreprises artistiques et culturelles - SYNDEAC (1c).

222 - Politique culturelle et équipements publics locaux : gestion directe ou délégation de service public ?

A - Le fait, pour une collectivité locale, de confier tout ou partie du **service public des affaires culturelles** à une association type loi de 1901 ne pose pas de problème en soi. "En revanche, la nature du lien juridique et financier entre la collectivité et l'association doit être précisée pour éviter tout risque" (2b/3). On se trouve dans le cadre d'une **délégation de service public**.

Mais il serait alors nécessaire de tenir compte de la loi du 29/01/1993 modifiée (loi Sapin) pour tout ce qui concerne la mise en place ou le renouvellement de la procédure d'**appel à candidature**, qui doit permettre la présentation de plusieurs offres concurrentes, quand est envisagée une telle **délégation de la gestion d'un équipement public à un organisme de droit privé**.

* Rappelons quelques éléments à ce propos. La collectivité publique définit ses **objectifs initiaux** et négociera librement un **cahier des charges** de mise en oeuvre avec le

partenaire de droit privé qu'elle aura choisi à l'issue de l'appel à candidature. Dans ce véritable **contrat mutuel**, nécessairement **limité dans le temps** et soumis régulièrement à nouvel appel de candidature, la liberté du partenaire privé est bien de faire ses propres propositions quant au **programme d'action concret** par lequel les objectifs de la collectivité publique seront pris en compte. Par ailleurs, une série d'éléments, tels que l'intervention d'un expert-comptable et d'un commissaire aux comptes ou la fourniture annuelle d'un rapport financier et d'activité par le gestionnaire, garantit en principe à cette collectivité un suivi de gestion correct et donc un contrôle assez rapide des éventuelles dérives (6d).

Il est par ailleurs "conseillé d'éviter toute prépondérance statutaire des élus dans la composition des organes dirigeants de l'association" (2b/3), de façon à éviter "tout risque de transparence pouvant induire une gestion de fait" (2b/2), en particulier ici de la part d'élus municipaux (dont les éventuelles conséquences financières et d'inéligibilité associées). Dans ce subtil dosage à obtenir entre nécessaire contrôle par la Municipalité des missions et de l'usage des subventions transférées à l'association et, d'autre part, réelle autonomie de celle-ci, la **contractualisation explicite**, par une convention d'objectifs et de moyens, des relations entre la collectivité délégante et la structure délégataire s'avère pratiquement indispensable.

B - Si de 1981 à 1988, les manifestations culturelles de la Ville ont été gérées sous forme de **régies recettes et dépenses** (donc sans délégation de service public), la situation n'est plus la même dans les années 1990. Dans les domaines social, éducatif et culturel, la Ville a en effet confié d'importantes missions de service public à plusieurs associations : Office Laïc Municipal des Loisirs, Association Laïque des Centres de Loisirs pour enfants et adolescents, Centre de Formation Municipal, Office des Sports, Association de Promotion de l'Aide aux Activités Sportives, Maison des Jeunes et de la Culture, Association Tremblaysienne pour le Cinéma et, bien sûr, Association du Centre Culturel Aragon.

Différentes notes et documents (14a, 15a) montrent bien qu'en ce domaine l'**évaluation critique** des avantages et des risques de la gestion associative a été largement entreprise. Un document de 1996 (15a/1) établit d'ailleurs un diagnostic des associations existantes à partir de 5 critères : absence d'autonomie de l'association par rapport à la collectivité territoriale ; absence de convention de délégation de la collectivité à l'association ; absence de convention de mise à disposition de personnel ; rémunération des dirigeants de l'association ; confusion des fonctions d'ordonnateur et de comptable (gestion de fait). Ce diagnostic conduit à proposer soit une remunicipalisation de l'essentiel de l'activité (Office des Loisirs, Centres de Loisirs), soit une actualisation des statuts et l'établissement de conventions (Centre de Formation, Association pour le Cinéma, CCA), soit encore un maintien en l'état vu la conformité à la législation (Office des Sports, Promotion et Aide aux Activités Sportives, Maison des Jeunes et de la Culture).

Si le **maintien réactualisé** de l'association était toujours en discussion à fin 1998 (10a/1), * le choix de la Municipalité semble désormais radicalement s'orienter vers un retour de la gestion du CCA sous le régime de la **régie directe** (3c).

C - En ce qui concerne le CCA (14a/2, 15a/1), la **Municipalisation** poserait d'emblée de nombreux problèmes de fonctionnement (coproductions, paiements anticipés ou immédiatement à l'issue de la prestation, embauches d'artistes intermittents étrangers, embauches de permanents non pris en compte par les filières culturelle ou technique territoriales,...).

Sur un plan plus politique, le "respect d'une autonomie artistique représentative d'un travail à long terme" (14a/2) a dès l'origine et jusqu'à maintenant marqué les relations entre la collectivité locale et les professionnels du CCA. Un cadre associatif reprecisé irait dans le sens d'une pérennisation de ce rapport décisif.

Entre l'argument plaidant contre le "démembrement de la structure communale" et celui d'une autonomisation associative plus poussée, la proposition de loi déjà adoptée en première lecture par l'Assemblée Nationale en janvier 1997, concernant la nouvelle forme juridique des **Etablissements publics locaux** (3b, 8b/1), a fait naître des espoirs et suscité des reports de décision assez compréhensibles. Il s'agirait d'un établissement public dirigé par un

Conseil d'Administration, où les collectivités territoriales intéressées détiendraient la majorité, et où pourraient siéger des représentants du personnel et des personnes qualifiées (dont des représentants de l'Etat). Le Président, élu par le CA, nommerait les personnels et serait l'ordonnateur des dépenses et des recettes. Mais l'établissement serait bien soumis aux règles de la comptabilité publique, dont la présence indispensable d'un comptable public. Pour les établissements à caractère industriel et commercial, les personnels relèveraient du droit privé, à l'exception du directeur et de l'agent comptable. Par contrecoup, cette nouvelle structure juridique pourrait permettre de rendre plus de liberté aux associations, et en tout cas de disposer d'un outil de gestion des équipements publics locaux dont s'éloignerait le spectre de la **gestion de fait**.

Une nouvelle observation générale s'impose. Finalement, la question du mode de gestion d'un équipement culturel local renvoie pratiquement toujours à deux niveaux emboîtés. Quelle est la **politique propre à l'équipement** considéré, par qui est-elle conçue et par qui est-elle menée? Vu l'importance des équipements de ce type dans la vie d'une commune, de même que leur incidence sur les finances locales, cette première question fait l'objet d'enjeux municipaux extrêmement forts. Autrement dit, elle renvoie nécessairement à des choix politiques et stratégiques, et donc à la question de la **politique culturelle locale dans son ensemble**, même si des réalités juridiques et techniques interviennent par ailleurs pour encore compliquer le questionnement.

23 - Les personnels permanents et occasionnels

231 - Une équipe permanente resserrée

A - L'organigramme de 1997 et toujours actuel du CCA (21a/1 et /2) comporte **8 postes permanents** et à **plein temps**, répartis en 3 groupes fonctionnels et 2 catégories d'emploi publics :

Les **personnels "artistiques"** comprennent 1 Directrice (Attachée territoriale option animation, titulaire : Josette Joubier) et 1 Directeur-adjoint (contractuel, de niveau Rédacteur : Bénédick Picot) ;

Les **personnels "administratifs"** comprennent 1 Secrétaire tout particulièrement chargée de l'Animation culturelle (Adjoint administratif, titulaire : Sylvie Delhommeau), ainsi que 2 Secrétaires - Hôtesse d'accueil (Adjoint ou Agent administratif, titulaires : Martine Fondu et Christine Mercier) ;

Les **personnels "techniques"** comprennent 1 Régisseur général (emploi spécifique, contractuel : Laurent Carpentier), 1 Régisseur lumière et 1 Régisseur son (emplois spécifiques, contractuels : Fabien Lamri et Jean-Charles Robin).

Si 1 poste de **gardien** vient officiellement compléter les postes précédents, il faudrait surtout tenir compte d'un ensemble de prestations fournies au CCA par d'autres **personnels municipaux**, dont par exemple les femmes de ménage. Les documents consultés ne permettent pas d'estimer le volume de travail ainsi **mis à disposition** (voir aussi § 412). En termes fonctionnels, les services fournis par ces différents personnels pourraient être finalement compris comme une masse complémentaire de vacations.

La **filière culturelle territoriale** ne prévoyant pas de cadre d'emploi pour les fonctions de Directeur ou de Technicien de théâtre (1b/1), il n'est pas surprenant de trouver des emplois simplement **contractuels** pour le poste de Directeur-adjoint et les 3 postes techniques. Jusqu'ici, ces personnels ont été engagés sur des **contrats de 3 ans renouvelables** (2c), sans qu'aucune certitude ne puisse être avancée pour leur renouvellement.

B - La **base horaire de travail** pour le personnel territorial à plein temps est de **35 heures/semaine**, avec pas plus de 10 h/jour dans une amplitude de 13 heures maximum. Les congés payés annuels correspondent à 28 jours ouvrés.

Les spécificités de fonctionnement du CCA conduisent à un décompte sur la base d'un temps de travail **annualisé**, avec un décompte des heures par section de **4 semaines**. Hors des 3 postes de Direction (Directrice, Directeur-adjoint, Régisseur général), une attention particulière est portée à ce que les temps effectifs de travail soient conformes au format précédent (2c).

Les décomptes d'**heures effectuées** (21a/3) montrent bien la tendance typique dans ce type d'établissement d'un **débordement** constant des temps officiels de travail. Tous les postes sont touchés par ce phénomène, même si c'est sur les postes Artistiques et Techniques qu'il semble prendre une amplitude radicale : par exemple, de 270 à 400 heures en fin de saison (juillet ou août) pour les postes de Direction en 1997 ou 1998, plus de 130 heures en février 1997 pour le poste de Régisseur général.

Si une régulation globale s'opère finalement pour les emplois plus exécutifs, les heures effectuées sur les 3 emplois de Direction débordent constamment la durée totale officielle. Sans aucune possibilité de récupération des heures dépassant leur moyenne de 169 heures par mois, ces 3 emplois profitent néanmoins d'une **indemnité forfaitaire pour travail supplémentaire**, même si celle-ci est assez loin de couvrir la totalité de la durée excédante (2c).

Les personnels permanents constituent en tout cas une équipe qui se **connaît bien**, puisque tous ses membres étaient déjà en poste en 1994, seule la Secrétaire actuelle chargée de l'Animation culturelle ayant été embauchée à fin 1996. La Directrice assume par ailleurs sa fonction depuis l'ouverture officielle du CCA, après de nombreuses années d'action culturelle sur la commune et de préfiguration du lieu. L'actuel Directeur-adjoint a été embauché en 1993.

L a **constante surcharge de travail** de l'équipe permanente, comme les nécessités fonctionnelles de l'établissement conduisent à une demande réitérée depuis plusieurs années de **création de postes** concernant 1 poste d'animateur culturel et 1 poste de régisseur plateau.

C - La fourchette des **rémunérations brutes** actuelles de ces personnels (2c) est finalement assez resserrée si l'on tient compte des heures supplémentaires non totalement compensées des postes de Direction.

Les rémunérations des **titulaires** relèvent du système indiciaire de la fonction publique territoriale. Elles comportent un salaire brut de base, augmenté d'une Nouvelle bonification indiciaire (NBI) proportionnelle à la responsabilité de la personne (entre 3 et 5% du salaire brut) et d'une Indemnité forfaitaire pour travail supplémentaire (IFTS, entre 6,5 et 10% du salaire brut). Indemnités incluses, les rémunérations brutes mensuelles s'étagent ainsi d'environ 8.300 à presque 9.100 F pour les personnels administratifs, et à pratiquement 16.400 F pour le poste de Direction. Soit un différentiel extrême qui n'excède pas **2**.

Les **contractuels** ne disposent pas d'indemnité, mais leurs salaires ont été initialement négociés, par la Directrice et pour chaque niveau de spécialité, un peu au-dessus du salaire habituel d'entrée dans la fonction publique. Ainsi, le différentiel entre la rémunération mensuelle totale des postes de Direction et d'Adjoint de Direction n'est que de 1,07. Les rémunérations brutes mensuelles de ces emplois contractuels s'étagent d'environ 11.100 à 12.900 F pour les personnels techniques, et à un peu plus de 15.300 F pour le poste d'Adjoint de Direction.

En tenant compte des **charges sociales patronales** et des indemnités complémentaires (autour de 45,7% du salaire brut de base pour les titulaires, et de 36,2% pour les contractuels), ces 8 postes de permanents émargeraient pour environ 1.625.000 F. Un document analytique sur 1997 (5a/2) évalue cette charge pour 1997 à pratiquement **1.650.000 F**. C'est ce total, très proche de notre propre estimation mais officiellement établi par les services de la Ville, que nous prendrons en compte dans l'estimation du coût général de la structure (voir § 412).

Chaque employé fait aussi l'objet d'une **évaluation administrative** annuelle, selon une procédure mise en place dès fin 1993 (21a/4).

D - On signalera également que la **formation continue** des personnels permanents dépend directement de la Municipalité. Le CCA ne dispose donc pas d'un **plan spécifique** à ce sujet, même si des occasions de formation "en interne" (sur l'établissement ou au sein des réseaux d'établissements auxquels le CCA appartient) peuvent être localement saisies (1c). Par l'intermédiaire de la Ville, ce sont surtout les formations pour le personnel de secrétariat qui peuvent être obtenues. Les formations continues pour les techniciens sont beaucoup plus difficiles à obtenir, tandis qu'une demande de mise en disponibilité partielle de la Directrice pour réaliser un DESS n'a pu aboutir depuis cinq ans.

232 - Des fonctions permanentes formellement précisées, pour des recouvrements partiels de compétences

A - Définies en 1988 et réactualisées en 1991 et 1993 (22a/1), les différents postes de permanents dessinent une répartition fonctionnelle assez précise.

Dans les textes, la responsabilité de la **Direction de la salle de spectacles** est **très étendue**, puisqu'elle recouvre la politique générale, l'administration, la gestion financière et matérielle de l'équipement, et plus particulièrement le projet artistique de la salle de spectacles. Même si c'est en lien étroit avec la Municipalité, c'est bien cette direction qui définit et exécute le programme d'activités du CCA, fait fonction de chef de tout le personnel, gère les plannings d'occupation des 2 salles (spectacles et danse), est chargée des relations avec les différentes instances extra-locales, s'occupe du suivi de l'entretien du bâtiment et de la sécurité des publics accueillis dans les locaux. On remarquera une fois encore le croisement de responsabilités portant, soit sur une seule partie, soit sur l'ensemble de l'équipement.

Sous l'autorité de la Direction, l'**Adjoint de Direction** est plus particulièrement chargé des relations publiques. A ce titre, il s'occupe de la conception et la diffusion de l'ensemble de l'information du CCA, dont celle de chaque spectacle, mais également des relations avec les publics individuels ou collectifs (dont l'ensemble des documents de travail pédagogique), ainsi qu'avec les médias. C'est finalement tout le développement du réseau relationnel local du CCA, par la mise en place de correspondants, comme la conduite de la concertation et de la réflexion "autour de la gestion de l'élargissement des publics" qui relèvent de cette fonction. Par ailleurs, il assiste et collabore avec la Direction, au niveau de la programmation artistique ou du suivi général de l'établissement. De fait, il s'occupe plus particulièrement du secteur danse, mais aussi des manifestations au sein du CCA tels que le Festival Amateur (qui n'existe plus aujourd'hui, voir § 323 B) ou Mai Danse. Les horaires en soirée ou week-end font l'objet de récupérations pendant les périodes de basse saison (22a/4). Il est aussi chargé de l'accueil sur le lieu des compagnies invitées (1c).

La fonction de **Secrétaire** est plus particulièrement rattachée à l'Adjoint de Direction, dont elle assure le secrétariat. Elle suit les différents dossiers liés aux relations publiques, dont tout ce qui concerne l'affichage externe à l'établissement. Elle assure tout particulièrement les relations concrètes avec les organisations locales (écoles, associations,...). C'est enfin elle qui, chaque matin, enregistre le courrier et relève le répondeur.

Une des **Secrétaires - Hôtesse d'accueil** est plus particulièrement rattachée à la Direction, dont elle assure le secrétariat. Elle suit les différents dossiers administratifs liés aux instances extra-locales, ainsi que la gestion d'ensemble et comptable du CCA. Elle est également chargée des suivis des dossiers liés à la programmation ou aux personnels. Elle assure enfin à 50% le travail de billetterie et, avec son autre collègue, le suivi de son système de gestion informatisée Amanda (fichiers et comptabilité des spectacles).

L'autre **Secrétaire - Hôtesse d'accueil** est plus particulièrement rattachée à l'équipe technique, assurant leur secrétariat et les relations avec les compagnies invitées sur ces aspects techniques. Elle agit aussi en soutien au secrétariat des relations publiques, assurant le suivi des dossiers de presse et l'affichage à l'intérieur du CCA. Elle se charge également

des questions d'intendance interne et assure à 50% le travail de billetterie et de sa gestion informatisée.

Ces trois postes ont en commun d'effectuer les envois en nombre, de gérer le fichier central du CCA en liaison avec le syndicat intercommunal, de répondre au téléphone, d'effectuer tout classement utile de dossiers.

Le **Directeur Technique** (22a/6) est responsable de la réalisation et de l'exploitation techniques de toutes les activités de spectacle, programmées ou accueillies par l'équipement. Responsable des équipements techniques scéniques du CCA (suivi, proposition d'acquisition), il organise aussi, en liaison avec la Direction, le travail des personnels techniques. Comme les autres fonctions de Direction, ce poste est responsable de la sécurité de toute manifestation organisée dans le lieu. Si ce poste à temps plein (169 h/mois) a des contraintes horaires spécifiques (dont travail de nuit et de week-end y compris fériés), il dispose de 6 semaines de récupération d'heures supplémentaires forfaitaires (soit 210 h) et d'une capacité de récupération immédiate sur négociation avec la Direction.

Les 2 **Régisseurs, Son et Lumière** (22a/7), sont placés sous l'autorité du Directeur Technique. Ils effectuent la mise en oeuvre, les réglages et la manipulation des appareils de leur spécialité respective, dont ils assument l'entretien courant. Ils assurent aussi l'installation des décors arrivant pour une manifestation, y compris en aidant au déchargement et au chargement du matériel. Ils disposent des mêmes contraintes et avantages horaires que la Direction Technique.

B - Les trois personnes assumant des fonctions de Direction se **réunissent formellement** 1 fois par semaine, l'ensemble du personnel permanent au moins 1 fois par mois (22a/2). Une des difficultés est de faire en sorte que les informations "circulent" tout en évitant les redites. Les réunions régulières ainsi que des "fiches de synthèse" (permettant, si besoin, à une autre personne de reprendre le travail en cours) ont cet objectif.

La Directrice a également des réunions régulières avec les Directions administrative et politique de la Ville, dont au moins 1 fois par mois avec le Maire-Adjoint chargé des affaires culturelles et avec le Secrétaire Général de la Ville. Elle est aussi très présente sur la vie locale, résidant d'ailleurs sur la commune depuis très longtemps (1c).

C - On remarquera en tout cas que, dès les définitions des fonctions, les suivis de plusieurs missions essentielles sont pour ainsi dire "**doublés**". Au-delà du cadre formel des responsabilités, c'est donc bien une organisation où au moins 2 personnes sont au fait de tel ou tel dossier.

D'un point de vue plus général, ce **recouvrement partiel** des différentes fonctions est d'ailleurs une des formes d'organisation connues des PME, et tout particulièrement dans les secteurs qui exigent des prises de décisions rapides et fréquentes en présence d'événements non prévisibles à l'avance. La charge de travail de chaque emploi et les nombreux rendez-vous externes impliqués par l'activité vont aussi dans le sens d'une organisation nécessitant une **polyvalence minimale** des personnels et un recouvrement partiel de leurs fonctions, même si croît alors le temps passé à s'informer mutuellement ainsi que la densité des redondances nécessaires (jamais totalement réductibles, ces redondances peuvent néanmoins prendre un caractère "envahissant" dans les situations structurelles comme celle décrite ici).

D - Après la modernisation par informatisation de l'outil de travail administratif en 1993, un des points de **surcharge** les plus évidents concerne le secteur de la sensibilisation et de la formation des publics qui ne fait qu'augmenter d'année en année (22a/3). Tout le travail d'ancrage et de suivi auprès du public local, de retour d'information vers le CCA pour évaluation et développement de ce secteur converge actuellement sur les deux postes d'Adjoint de Direction et de Secrétaire associé. Un nouveau poste d'**animateur culturel** est en tout cas demandé comme un besoin de plus en plus urgent, ne serait-ce que pour pouvoir mener à bien le projet culturel du CCA. Parmi les missions principales de ce poste, on trouverait le renforcement du travail avec les scolaires et le développement des actions culturelles auprès des différents publics (universités, associations, entreprises,...), le dialogue

à toujours amplifier entre les créateurs et le public, l'établissement et le suivi des plannings avec les différentes structures partenaires du CCA.

E - En ce qui concerne les choix des spectacles, la **programmation** est généralement bouclée en avril pour la saison suivante (septembre à juin). La règle est que tous les spectacles choisis ont été au préalable vus, au moins par la Directrice ou son Adjoint - en-dehors bien entendu des créations où c'est la confiance aux compagnies qui joue - (1c).

233 - Des vacataires associés de droit privé, surtout pour l'accompagnement ou la réalisation d'activités

A - En 1997 (23a/1), l'association a employé **36 vacataires de droit privé** (pour un total général de **4.072 heures** rémunérées), sur lesquels 6 étrangers et 3 français, artistes ou techniciens, ont été rémunérés pour des **représentations spécifiques** et pour un volume total de 180 heures. Toutes les autres représentations scéniques programmées ont fait l'objet de contrat entre le CCA et la structure support (généralement associative) des compagnies ou artistes invités.

La plus grande masse, soit 1.956 heures (50,2% du total, hors les 180 heures précédentes), concerne les **techniciens** (12 personnes, électriciens, machinistes, habilleuses, rémunérées autour de 780 F brut/cachet, sur la base de 12 heures) et les **régisseurs** (4 personnes, régisseurs plateau ou lumière, rémunérées autour de 1.020 F brut/cachet), tous sous **statut d'intermittents**, sans que les documents ne permettent de préciser l'affectation de ces vacations (spectacles associatifs accueillis ou compléments pour spectacles professionnels programmés). 2 techniciens réalisent d'ailleurs à eux seuls 45% des heures distribuées, 5 autres se partageant à peu près à égalité 38% supplémentaires, les 9 autres personnes intervenant de façon bien plus ponctuelle.

La seconde masse horaire en importance concerne les **formateurs** et **animateurs**, soit 884 heures rémunérées (22,7%). Les tarifs horaires peuvent ici varier du simple au double (82 à 160 F brut/h). 1 formateur émerge d'ailleurs à lui seul pour 600 heures.

Ce sont les **hôtesse d'accueil** pour les soirées ou matinées de spectacles qui forment le troisième groupe d'emplois, pour 744 heures (19,1% ; 4 personnes, rémunérées à un peu plus de 70 F brut/h). 2 de ces hôtesse ont d'ailleurs été employées pour environ 250 heures chacune.

Enfin, 1 **rédactrice** apparaît, surtout au titre des documents d'accompagnement des résidences en danse, pour 308 heures (94 F brut/h).

B - On voit donc que le volume d'emploi qui dépend directement de l'Association du CCA reste très modéré (l'équivalent d'un peu plus de **2 temps plein**). En mettant à part le cas finalement assez exceptionnel des rémunérations directes des artistes ou techniciens pour les spectacles joués, on trouve un nombre toujours **très restreint** de personnes globalisant une forte majorité des heures de chaque grand type d'emploi, que viennent compléter pour une durée toujours réduite quelques autres personnels bien plus occasionnels.

Rappelons aussi et comme déjà signalé (§ 231 A), la réalité très évidente (même si peu évaluable en nature ou en qualité, en l'état de la documentation) des personnels temporairement **mis à disposition** du CCA par la Ville, soit pour des tâches récurrentes (ménage et entretien), soit pour des tâches plus occasionnelles.

Sur un plan plus général d'observation, on se trouve donc face à un mode de gestion permettant surtout une **meilleure flexibilité** du fonctionnement des établissements tels que le CCA, dont une partie de l'activité relève nécessairement d'une dynamique "en accordéon".

C - Le CCA dispose également depuis 1995 d'un **Service Ville**. Il s'agit de la mise à disposition de structures réalisant des missions de service public dans des quartiers difficiles, sur une période de 10 mois, d'une personne effectuant son Service National (2c). Cet emploi est rémunéré, pour la part relevant du CCA, au taux national de 1.700 F / mois, auxquels

s'ajoutent des remboursements de frais de transport et des tickets pour la cantine municipale (1c), sans compter la solde versée à l'intéressé par le ministère des Armées .

Ses missions relèvent d'abord de l'accueil des publics lors des spectacles ou des séances à vocation pédagogique. En liaison avec le Directeur-adjoint, il participe à la mise en oeuvre des actions de promotion et au développement du réseau des publics. Il assure avec les régisseurs l'installation et le suivi du matériel technique (22a/8).

D - On notera également que le CCA accueille temporairement et depuis 1995 un certain nombre de jeunes relevant des **Travaux d'Intérêt Général**. Ce sont essentiellement les aspects techniques de la scène qui fournissent les supports à ces contrats, chacun de ceux-ci pouvant aller de 50 à 240 heures. Une vingtaine de contrats se sont ainsi déroulés de 1996 à 1998, dont une dizaine en 1998, pour une durée moyenne d'environ 100 heures.

234 - Une faible autonomie interne de la gestion du personnel

Sur cette question des personnels, de nouvelles observations plus générales peuvent être développées.

A - Emplois publics titulaires ou contractuels, emplois privés plus occasionnels ou intermittents, accueil de stagiaires ou de jeunes relevant de la procédure des TIG. La **forte disparité de contrats et de statuts** pose déjà toujours une série de problèmes techniques, compte tenu non seulement de la diversité des procédures à maîtriser et coordonner, mais aussi du fait qu'il s'agit toujours au fond de savoir si les différentes personnes d'une équipe se sentent équitablement traitées au sein de l'organisation.

Mais un problème sous-jacent bien plus redoutable apparaît, qui touche très directement à la dimension et aux capacités politiques de chaque organisation culturelle du type de celle que nous étudions ici. Les **mécanismes de définition, d'accès et de progression des emplois** de la fonction publique territoriale sont en effet assez différents de ceux du secteur privé. Par ailleurs, le secteur artistique et culturel relève d'une **flexibilité structurelle** de son marché du travail intimement liée à la nature même de ce secteur. Tout se trouve ainsi réuni pour que la question de la nature et la structure de l'emploi dans les centres culturels de proximité soient une des **zones de friction** extrêmement fortes entre différentes logiques de gestion du personnel.

B - Ainsi, les insuffisances évidentes de la **filière culturelle territoriale** ne relèvent pas simplement des différents "oublis" de métiers indispensables pour faire réellement fonctionner un théâtre et qui nécessiteraient la définition de nouveaux **cadres d'emploi**, par exemple pour les Directeurs de Théâtres (8b/3), ou bien les Directeurs et les Assistants Techniques. Plus fondamentalement, l'incomplète filière culturelle territoriale n'a surtout pas vraiment tenu compte de la complexité, de la variabilité et de la flexibilité de la vie culturelle, y compris locale. Par ailleurs, on peut affirmer que la "logique de statut a prévalu sur la logique compétence-métiers", ou que la "filière a figé les choses, en privilégiant la hiérarchisation par rapport à la professionnalisation culturelle" (1b/1). Sur un plan connexe, la fonction de **Directeur des Affaires Culturelles** dans une collectivité territoriale fournit sans doute un autre point d'observation et de réflexion à propos des véritables lignes de collision entre la "culture administrative publique" et les modes de fonctionnement privés des secteurs artistiques. Il y a là en tout cas des problématiques difficiles qui sont loin d'être explorées à leur juste valeur, alors même qu'on les voit constamment opérer dans le moindre des cas concrets.

Il n'est donc pas en soi évident que le simple complément de la filière culturelle territoriale à propos des métiers touchant directement aux arts du spectacle vivant (1a/5), ni même que l'aboutissement pourtant souhaitable du projet de loi sur les Etablissements publics (culturels) locaux (8b/1) permettraient de résoudre le coeur des problèmes de gestion du personnel, même si ceux-ci peuvent par contre changer significativement de nature selon les cadres statutaires et fonctionnels adoptés.

C - Sur le plan du **fonctionnement et de la responsabilité de la gestion du personnel**, on remarquera au moins qu'on retrouve dans le cas du CCA une structure assez courante dans les associations type loi de 1901, où le **directeur de fait** n'est pas l'**employeur officiel**. Mais ici cette différence structurelle est encore accentuée par le fait que l'employeur officiel (le Président) est également un **élu**, Maire-Adjoint chargé des Affaires culturelles, tandis que la Directrice est **fonctionnaire** territoriale. Comme dans tous les autres cas de cette nature, seule une réelle "complicité" entre les personnes concernées est à même de développer une gestion du personnel un tant soit peu pertinente et unifiée. Notons néanmoins que cette nécessaire entente en théorie se heurte à des barrières, déjà bien connues dans le cas usuel des associations relevant totalement du droit privé, mais qui peuvent se trouver accrues dans ce cas d'association qui associe personnel privé et personnel public. Comme par exemple : manque de disponibilité des administrateurs légaux ou expérience insuffisante de la fonction spécifique et aujourd'hui essentielle de gestion du personnel, relation de dépendance normale entre administrateur employeur et gestionnaire employé compliquée par la différence de statut ou de durée d'exercice élu / fonctionnaire.

Tous ces différents éléments convergent finalement vers une assez faible **autonomie statutaire interne** du Directeur de fait sur la gestion de son personnel, alors même que c'est lui qui **assume concrètement et quotidiennement** cette tâche décisive pour l'implication de chacun dans l'action et donc pour la dynamique et l'efficacité propre de l'organisation.

3 - L'activité

31 - Une pluralité de types d'activité

Les missions du CCA comme les rapports d'activité font d'emblée apparaître **deux grands domaines stratégiques d'activité**, même si chacun se particularise en plusieurs types ou sous-domaines. Certains de ceux-ci ont d'ailleurs une position de "cavalier" entre les deux grands domaines.

A - Les activités de **diffusion de spectacles**, domaine qui comporte quatre secteurs distingués (5a/2) : les **variétés**, le **théâtre**, la **danse**, l'**animation enfance**, les **concerts découverte**. Ces secteurs ont chacun une réelle spécificité, même s'ils ne constituent pas en soi de véritables sous-domaines stratégiques d'activité nécessitant des logistiques absolument différenciées.

Au sein de ce premier domaine, on distinguera le sous-domaine des quelques productions qui font l'objet d'une **aide à la création**, pouvant être **liée ou non à une résidence** au CCA. Dans tous les cas, l'investissement spécifique du CCA relève d'un accompagnement et d'une intervention plus ou moins décisives dans la **coproduction** de ces nouvelles créations.

Mais, vu leur importance autant quantitative que par rapport au projet général du CCA, ce sont surtout les **résidences de compagnies** (chorégraphiques, depuis plusieurs années) qui sont à considérer comme un sous-domaine stratégique d'activité à part entière. Même si les actions concrètes qu'elles génèrent ressortent des deux grands domaines stratégiques d'activité, reste que ces résidences nécessitent bien une mobilisation très particulière des moyens du CCA.

Même s'il constitue un ensemble d'actions finalement très divers, on pourra enfin distinguer les différentes **autoproductions** réalisées par le CCA. Ce sous-domaine se trouve de fait à l'articulation des activités de diffusion de spectacles et des actions de formation des publics. C'est aussi souvent le cas d'un certain nombre d'**autres manifestations** à caractère plus ou moins spectaculaire (des plateformes chorégraphiques aux cafés littéraires).

B - La **formation des publics** constitue un autre grand domaine d'activité.

Le sous-domaine le plus fortement dominant concerne les **actions culturelles en direction des enfants**, une très forte majorité de ces actions se déroulant au sein même du

milieu scolaire. Ce sous-domaine comporte lui-même trois formes particulières : l'**accompagnement de spectacles** (présentation amont dans les classes ou/et discussion aval après l'assistance au spectacle), l'**initiation à des pratiques artistiques**, la **réalisation d'événements** (qui constitue une part du sous-domaine des autoproductions dont nous avons parlé précédemment).

Deux autres sous-domaines sont à signaler, même s'ils sont bien moins importants sur le plan quantitatif : les **actions culturelles en direction des formateurs**, dont essentiellement des **enseignants**, et les divers **ateliers** occasionnels ou réguliers, dont l'**atelier théâtre**.

C - Un dernier sous-domaine particulier concerne le simple **accueil des associations ou organismes culturels**, pour leur manifestation généralement annuelle dans la Salle de spectacles.

D - Aux différents domaines et sous-domaines précédents, à la fois usuels dans ce type d'établissement mais présentant néanmoins de fortes spécificités (ne serait-ce que dans le dosage politique et quantitatif qu'ils représentent), il convient bien entendu d'ajouter une double **fonction transversale essentielle**, la première renvoyant à la **gestion technique** du complexe Salle de spectacles - Studio de danse et de ses dépendances, la seconde à la **coordination - gestion générale** de l'ensemble des domaines et fonction précédents.

Comme toujours, on se trouve finalement face à une pluralité de sous-domaines stratégiques d'activité, dont chacun relève d'une **unité fonctionnelle** plus ou moins affirmée mais toujours sensible en termes de projets spécifiques, de logistique, de moyens humains, techniques et financiers affectés. Ce qui ne veut pas dire que des **synergies évidentes** n'existent pas entre ces différents éléments. Ainsi, les **résidences chorégraphiques**, les rapports entre **actions en milieu scolaire** et **animation spectaculaire enfance** ou les **autoproductions** impliquant des tremblaysiens fournissent l'exemple même d'une telle mise en résonance d'actions par ailleurs différenciées.

32 - Bilan de la diffusion des spectacles et de l'accueil des organisations associatives et culturelles

Les brochures et les états de saison permettent de se faire une idée de l'ensemble des événements **directement programmés par le CCA** dans la Salle de spectacles. Cette programmation concrétise tout particulièrement les accents du projet de l'établissement sur la diffusion autour de plusieurs aspects du spectacle vivant (dont la danse), avec une attention spécifique pour le jeune public et pour les propositions pouvant rassembler un public familial. En tenant compte des autres aspects de l'activité du CCA, on peut donner la répartition suivante pour les deux saisons de référence.

321 - Saison 1996 - 1997

(1a/3 et 3a/1)

Variété : "Paris Tango" par Guy Marchand (1 fois en décembre) ; IDIR (1 fois en janvier) ; Guy Bedos (1 fois en mars).

Théâtre : "Courteline au Caf'Conc'" par la compagnie Autrement Dit - Jean-Marc Montel (2 fois en novembre, dont 1 pour les scolaires) ; "Les micos" par le Théâtre des Clowns de Moscou (2 fois en décembre, dont 1 scolaire) ; "Les Voleurs d'Écritures" d'Azouz Begag, par le Théâtre du Fauteuil - Daniel Sanzay (2 fois en décembre, dont 1 scolaire) ; "La chambre d'amis" de Loleh Bellon et avec Suzanne Flon (1 fois en janvier) ; "Les Fourberies de Scapin" de Molière, par le Théâtre de la Tentative - Benoît Lambert (4 fois en mars, dont 3 scolaires).

Aides à la création hors résidence : "Combat de nègre et de chiens" de Bernard-Marie Koltès, par le Sirocco Théâtre - Anita Picchiarini (2 fois en février) ; "Rodéo" d'Ahmed Madani (1 fois en avril).

Autoproductions : "Le Fil" de Christophe Bourdin, lecture dans le cadre de la journée mondiale contre le Sida, avec le concours de l'Atelier théâtre du CCA (1 fois en décembre) ; Atelier Théâtre du CCA (2 fois en juin).

Danse : "Le Roi des Bons" (5 fois en novembre, pour scolaires) et "Azur" (1 fois en novembre) par la compagnie Alentours - Bernard Glandier, dans le cadre des Iles de Danse 96 ; "Casse Noisette" par la compagnie Red Notes - Andy Degroat (1 fois en janvier) ; le Ballet Flamenco Antonio Canalès (1 fois en février).

Création dans le cadre de la résidence de la compagnie IDA - M. Tompkins, "Gravity" (7 fois en octobre et 1 en avril). Le CCA a été le coproducteur majoritaire de cette création (2c).

Autoproduction : Mai Danse (4 fois en mai).

Animation enfance : "J'entends ton coeur" d'Hervé Hermon (6 fois en octobre) ; "Les derniers géants" d'après le livre de François Place, par la compagnie de marionnettes Morisse (4 fois en janvier) ; "Babar et autres histoires" par Le Concert Impromptu (4 fois en février, dont 1 pour tout public) ; "La jeune fille, le diable et le moulin" d'Olivier Py (4 en mars).

Aide à la création hors résidence : "Le Chaperon Rouge" d'Evgueni Schwartz, par la compagnie Laurent Serrano (4 fois en avril).

Concert découverte : "L'enfant et les sortilèges" de M. Ravel, par l'Orchestre National d'Ile-de-France (1 fois en octobre) ; Bratsch (1 fois en octobre) ; La Squadra de Gênes (1 fois en mars) ; Banlieues Bleues - 14ème édition (2 concerts en avril).

Aide à la création hors résidence : Gérard Siracusa (1 fois en mai).

Soit un total sur la saison 96/97 de 37 spectacles, pour 16.381 spectateurs rassemblés (1a/1). Par ailleurs, le CCA a réalisé 11 **accueils d'associations ou organisations culturelles de la Ville**, pour 8.327 spectateurs rassemblés. Parmi ces accueils, on compte 3 "arbres de Noël" (1.800 participants), 3 organisations culturelles municipales (Conservatoire, Centre social L. Michel, Espace Caussimon, pour 2.800 participants) et la Caisse des écoles (1.700 participants), le Foyer départemental de Villepinte (250 participants), enfin 3 associations locales de danse (à la Pointe, ABC et Les Trembles, pour respectivement 400, 450 et 900 participants). En-dehors des arbres de Noël, ces manifestations correspondant essentiellement au **spectacle de fin de saison** de chaque association.

Sur cette saison, les Cafés Littéraires ont été un exemple de partenariat réussi (en particulier en termes de qualité des présentations et de convivialité des rencontres) entre le CCA, la bibliothèque et la compagnie Autrement Dit - Jean-Marc Montel (1a/7).

On notera également une exposition F. Darras / loges d'acteurs qu'environ 500 personnes ont visité, en rappelant que le CCA ne dispose pas de véritable espace d'exposition.

322 - Saison 1997 – 1998

(2a/2 et 3a/1)

Variété : Smaïn (1 fois en novembre) ; Michel Hermon chante Piaf (1 fois en février) ; Djamel Allam (1 fois en mars) ; Manu Dibango (1 fois en mai).

Théâtre : "Algérie en Eclats" par la compagnie l'Amour Fou (1 fois en octobre) ; "Le Songe" par le Théâtre Ecarlate - Gilles Zaepffel (3 fois en novembre, dont 2 scolaires) ; "Georges Dandin" de Molière, par le Théâtre du Binôme - François Rancillac (2 fois en février) ; "La Tempête" de Shakespeare par le Théâtre du Caramel Fou - compagnie Jean-Luc Revol et avec Jean Marais (1 fois en mars).

Aide à la création hors résidence : "C'était vers la fin de l'automne" de Jean-Louis Bourdon, mis en scène par Jean Benguigui (2 fois en mars).

Autoproduction : "Instants de femmes" par l'Atelier Théâtre du CCA et pour l'ouverture de saison (2 fois en octobre).

Autres manifestations : "Citroën-Solitude" par la compagnie de l'Interlude, dans le cadre des 17èmes Rencontres théâtrales Charles Dullin (2 fois en janvier) ; "Paroles

d'auteurs, folies d'acteurs" en collaboration avec le Groupe des 20 (1 fois en mai) ; Clôture de la saison 97/98 (1 fois en juin).

Danse : "Pièces de répertoire" de Jiri Kylian, dans le cadre des Iles de Danses 97 (1 fois en novembre) ; "Pièces courtes" d'Odile Duboc, Rachid Ouramdane, Loïc Touzé dans le cadre des Iles de Danses 97 (1 fois en novembre) ; "Petites histoires au-dessus du ciel" par la compagnie Beau Geste - Dominique Boivin (1 fois en décembre) ; "Carmen " d'Antonio Gadès (1 fois en mars) ; "Paradis" par la compagnie Montalvo - Hervieu (1 fois en avril).

Aide à la création hors résidence : "Faits et Gestes / Voir ci-après" par la compagnie Alentours - Bernard Glandier (1 en mai).

Autre manifestation : Plates-formes des VIes Rencontres chorégraphiques internationales de Seine Saint-Denis (2 fois en janvier).

Animation enfance : "C'est tout vu" par Christian Merveille (4 fois en octobre) ; "Chanteur d'enfances" (4 fois en janvier) par Raphy Rafaël ; "Le Secret de Maître Cornille" par la compagnie La Mauvaise Herbe - Serge Dangleterre (4 fois en mars) ; "Les Petits Orteils" par le Théâtre de Quartier (4 fois en mars) ; "Hollaka hollala" par la compagnie Montalvo - Hervieu (4 fois pour scolaires).

Aides à la création hors résidence : "Quel cirque la vie" de Michèle Guigon (1 fois en janvier) ; "Moby Dick" par Morisse et Compagnie (4 fois en mai).

Autoproduction : "A chœur ouvert" avec la participation de 100 écoliers de Tremblay par Raphy Rafaël (1 fois en février).

Concert découverte : "Trois anglaises et le Continent" par Les Amuse Girls, pour l'ouverture de saison (2 fois en octobre) ; Liz Mc Comb (1 fois en octobre) ; Nuit des musiques roumaines (1 fois en octobre) ; Michel Portal et le Quatuor Sine Nomine (1 fois en janvier) ; Banlieues Bleues - 15ème édition (2 fois en mars).

Aide à la création hors résidence : "Le Barbier de Séville" de Beaumarchais - Rossini par l'Opéra-Théâtre - André Fornier (3 fois, dont 1 scolaire).

Soit un total sur la saison 97/98 de **38 spectacles**, pour **15.266 spectateurs** rassemblés. Sur ce total, 6.779 personnes (**44,4%**) sont des **jeunes scolarisés**, dont 90% ont assisté aux spectacles durant le temps scolaire et 10% en soirée (2a/3). Par ailleurs, le CCA a réalisé sur cette saison **9 accueils d'associations ou organisations culturelles de la Ville**, pour un total de **10.500 spectateurs** supplémentaires.

323 - Bilan quantitatif pour l'année civile de référence 1997 (1 janvier - 31 décembre)

Les documents précédents complétés par un contrôle de gestion récapitulatif sur 1997 (5a/2) permettent d'établir un bilan quantitatif affiné. Dans les différents tableaux suivants, les montants financiers sont arrondis au franc supérieur ou inférieur. Pour des comparaisons ultérieures avec le budget général, on a par ailleurs conservé les différentes manifestations relevées par le document de contrôle de gestion, même si certains spectacles semblent avoir été plutôt réalisés en 1998, d'après les états de saison. Nous avons par ailleurs opéré quelques répartitions plus conformes aux catégories d'analyse déjà dégagées.

A - Programmation de spectacles professionnels

Sous -secteurs de diffusion	Nb rep.	Nb spect.	dont invit	Charges	Produits	Solde
Variété						
IDIR	1	380	18	69.613	27.070	-42.543
Guy Bedos (tarif A)	1	441	11	155.149	50.690	-104.459
Smaïn (tarif A)	1	436	13	132.141	46.770	-85.609
Totaux partiels	3	1.257	42	357.141	124.530	-232.611
Théâtre						
La chambre d'amis	1	422	28	111.371	28.150	-83.221
Les Fourberies de Scapin	4	1064	103	128.184	26.147	-102.037
Algérie en éclats	1	141	24	47.818	7.810	-40.008
Le Songe (dt 2 scolaires)	3	805	143	190.474	13.014	-177.460
Aides à création hors résidence :						
Combat de nègre et de chiens	2	167	59	114.028	7.180	-106.848
Rodéo	1	76	51	45.433	1.590	-43.843
Autoproductions :						
Atelier théâtre				150.437	22.075	-128.362
juin	2	371	348			
Instants de femmes (octobre)	(2)	(801)	(801)			
Autres manifestations :						
Citroën solitude	2	120	120	702	0	-702
Totaux partiels	16	2.795	876	788.447	105.966	-68
Danse						
Casse Noisette	1	278	72	99.961	13.010	-86.951
Ballet Flamenco A. Canalès	1	415	18	168.176	27.220	-140.956
Jiri Kylian	1	219	53	82.772	11.020	-71.752
Pièces courtes (tarif B)	1	149	68	50.187	4.210	-45.977
Petites histoires au-dessus du ciel	1	153	67	67.974	4.470	-63.504
Dans cadre résidence :						
Gravity (reprise)	1	200	200	143.968	0	-143.968
Autoproductions :						
Mai Danse	4	685	642	377.583	2.360	-375.223
Danse à l'école	2	836	836		0	
Autres manifestations :						
Platesformes chorégra. (tarif B)	2	367	367	3.136	0	-3.135
Totaux partiels	14	3.302	2.323	993.757	62.290	-931.467
Animation enfance (tarif C)						
Les derniers géants	4	1.199	83	43.682	18.990	-24.692
Babar et autres histoires	4	958	89	68.897	15.533	-53.364
La jeune fille, le diable et le moull.	4	972	77	87.587	15.473	72.114
C'est tout vu	4	1.060	111	54.043	16.317	-37.726
Chanteur d'enfances	4	1.056	86	22.702	16.280	-6.422
Aides à création hors résidence :						
Le Chaperon Rouge	4	1.136	46	46.725	19.218	-27.507
Totaux partiels	26	6.381	446	323.636	101.811	-221.825

Concerts découverte						
La Squadra de Gênes	1	77	16	50.419	4.110	-46.309
Liz Mc Comb	1	340	21	101.284	22.970	-78.314
Nuit des musiques roumaines	1	127	35	66.045	6.420	-59.625
Aides à création hors résidence :						
Gérard Siracusa (tarif B)	1	36	25	34.143	600	-33.543
Le Barbier de Séville (dt 1 scolaire, tarif B)	4	678	139	129.842	21.161	-108.681
Autres manifestations :						
Michel Portal	1	206	206	596	0	-596
Banlieues bleues	2	382	382	11.415	0	-11.415
Trois Anglaises et le Continent (tarif B)	2	801	801	57.644	0	-57.644
Totaux partiels	13	2.647	1.625	451.388	55.261	-396.127
Totaux généraux du domaine de la diffusion	72	16.382	5.312	2.914.369	449.858	-2.464.511

A souligner que le nombre d'**invités** doit faire l'objet d'interprétations qualitatives affinées. Les très fortes variations de la part des entrées gratuites traduisent en effet d'abord des choix liés au projet général du CCA, que ce soit du point de vue de l'aide aux créateurs ou bien de celui d'une facilitation de l'accès et de la participation des publics à certaines propositions spectaculaires.

Ainsi, si l'on retire déjà tous les **spectacles gratuits** pour le public, le nombre global d'invités s'établit à seulement **15,6%** du total des spectateurs, chiffre qui intègre d'ailleurs un nombre important d'exonérations au profit des **accompagnateurs scolaires**.

On notera également avec un document combien le **détail du coût** (charges, produits, solde) par secteur d'activité "constitue un élément important d'appréciation des prestations du Centre Aragon au regard des orientations municipales en matière culturelle" (5a/2).

Sur un plan plus qualitatif et même si aucune étude systématique n'est disponible à ce sujet (une étude sur l'impact du CCA dans la population tremblaysienne est en cours), un réel **mélange de populations** (en âge, provenance géographique, voire en termes de catégories sociales) semble se réaliser au moins pour toute une partie des spectacles programmés. La soirée de présentation, en décembre 1998, de la résidence de la compagnie Larsen - Stéphanie Aubin (une sorte de conférence - démonstration spectacularisée, chacun des spectateurs ayant par ailleurs été convié à apporter un dessert consommé dans une ambiance conviviale après la présentation - 4d/3) illustrerait cette diversité des spectateurs, une sorte de confiance a priori faite à l'équipe du CCA, une qualité d'écoute qui signe l'existence évidente d'un public sensible.

Sur le plan de l'**accueil fait par le public à la programmation**, le tableau précédent permet au moins de constater une sorte de gradient de réponse selon le type de l'offre proposée.

On remarquera d'abord le petit nombre de spectacles pour lesquels peu de spectateurs se sont déplacés (4 spectacles à moins de **17%** de remplissage de la salle, dont 2 en théâtre et 2 en concert).

A l'opposé et sans vraie surprise, les taux de remplissage supérieurs à **85%** sont le fait des 3 spectacles de variété, de 1 pièce de théâtre (avec "tête d'affiche") et 1 soirée de danse (liée à la très spectaculaire tradition andalouse), ainsi que les 2 soirées d'ouverture et 2 représentations liées à des pratiques amateur locales. La soirée liée à la tradition du gospel a également attiré un important public (76% de la jauge).

Entre les deux extrêmes précédents, la programmation de **théâtre** se situe dans une fourchette de remplissage entre 30 et 60%, celle de **danse** entre 30 et 50% (à l'exception de la soirée consacrée à une réécriture d'une oeuvre du patrimoine chorégraphique, avec 62% de la jauge), celle des **concerts** entre 30 et 45%. Le secteur des pièces directement consacrée à **l'enfance**, très lié au travail en partenariat avec les écoles, se situe enfin entre 50 et 70%.

On se gardera bien de tirer des conclusions hâtives de ces quelques données. Elles suggèrent néanmoins combien il pourrait être instructif de pousser un peu plus loin certains éléments de connaissance sur la fréquentation différentielle des publics.

B - Autres événements et spectacles programmés

Autres autoproductions et accueils d'associations et d'organismes culturels	Nb rep.	Nb spect.	dont invit	Charges	Produits	Solde
Autoproductions						
Soirée conférence Sida	1	374	374	2.750	0	-2.750
Atelier de Pratique Artistique	2	896	896		0	
Cafés Littéraires	9	237	237	24.567	0	-24.567
Accueils						
Conservatoire de Danse	2	840	840	4.508	0	-4.508
Centre social Louise Michel	2	842	842	3.814	0	-3.814
					0	
Centre de danse à la Pointe	1	450	450	3.441	100	-3.341
Autres spectacles associatifs, dont :				5.081		-5.081
Assoc danse A. B. C.	1	420	420			
Foyer Départ. Villepinte	1	350	350			
Autres		?	?	?		

Totaux généraux	19	4.409 +	4.409 +	44.161 +	100	-44.061 +
------------------------	-----------	----------------	----------------	-----------------	------------	------------------

Au-delà du tableau précédent, on signalera qu'un travail régulier est réalisé avec une **bonne quinzaine** des plus de 200 associations existantes sur la commune, dont surtout avec celles à vocation sociale, culturelle ou d'action auprès des jeunes (1c).

De nature a priori non théâtrale, les Cafés Littéraires sont une initiative commencée en 96/97 (9 fois sur la saison) en collaboration avec la Bibliothèque B. Vian. Suite à cette première initiative, ce sont des Cafés Philosophiques qui ont été proposés. Ceux-ci, animés par Dominique Paquet (codirectrice du groupe théâtral "3-5 81") et optant pour des rencontres conviviales "autour de quelques mâchons et d'un bon verre", ont décliné de plusieurs façons le thème de l'amour en 96/97, alors que 97/98 s'orientait davantage sur des auteurs contemporains et sur des thèmes en relation avec l'actualité (4d/2).

* Au bout du compte et selon les saisons, le CCA et la Bibliothèque B. Vian sont alternativement l'initiateur de ces propositions, qui établissent une sorte de va-et-vient et en tout cas une réelle action partagée entre les deux structures (3c).

* (3c) A partir de 1995, n'apparaît plus le **Festival amateur**, initié avant l'ouverture du CCA par l'actuelle Directrice de l'équipement et le Service Jeunesse de la Ville. Ce festival se déroulait dans les gymnases, précédé d'une forte préparation avec les groupes volontaires concernés. Avec la distension progressive de ce travail de préparation, la dimension qualitative des prestations scéniques s'est estompée. Dans ces conditions, la Direction du CCA a préféré investir d'autres formes de travail d'amateurs, même si l'idée du festival en tant que telle n'est pas abandonnée. Ainsi, un projet est en cours pour la saison 1999 / 2000, autour de l'accueil au CCA des différents travaux qui se réalisent en danse et en amateur sur le Département. Cet exemple indique que ce genre de manifestation nécessite des envies partagées par plusieurs partenaires institutionnels, qui portent ensemble le projet et sa préparation concrète.

324 - Politique tarifaire pour les spectacles du CCA et autres éléments concernant les publics

A - Un système de tarifs assez différencié est appliqué (3a/1). Il est à comprendre selon au moins **trois** aspects, celui des tarifs réduits, celui des types de spectacle et celui des abonnements.

Ainsi, les spectacles organisés par le CCA sont à **prix réduits** pour toute une série de catégories de la population : les moins de 25 ans, les étudiants, les handicapés, les appelés du contingent, les chômeurs, les groupes à partir de 10 personnes, les retraités ; mais aussi les titulaires de la **carte adhérent**, individuelle et valable 1 an (50 F), du CCA, de l'Espace Caussimon ou du Cinéma Tati. Par ailleurs, les possesseurs de la Carte Jeune Nationale ou du Ticket Jeune tremblaysien, ainsi que les enfants de moins de 12 ans bénéficient d'un tarif réduit spécial, le **tarif jeune**. Enfin et pour un prix forfaitaire annuel de 250 F, la **carte collectivités** permet à des comités d'entreprises, associations ou autres organisations de réserver autant de places qu'elles le souhaitent tout en bénéficiant du tarif réduit. Finalement, on a **3 niveaux de tarification**, le plein tarif, le tarif réduit et le tarif jeune.

Les spectacles sont quant à eux répartis selon une typologie comportant **4 cas distincts** : les soirées exceptionnelles (A), les spectacles découverte (B), les spectacles enfance (C), les autres spectacles (D). Au bout du compte, les **2 tarifs référentiels** sont le D (spectacles tout public) et le C (spectacles jeune public), le B constituant une incitation à la découverte, tandis que le A marque le coût rehaussé lié à une "vedette".

A partir d'un minimum de 3 spectacles dans l'année (et de 4 à 5 si l'abonnement comporte 1 ou 2 soirées exceptionnelles), des **abonnements** permettent aussi de bénéficier pour les spectacles demandés, d'une réservation prioritaire et d'un tarif unitaire situé entre le tarif réduit et le tarif jeune.

Cette architecture, qui multiplie les cas de figure, peut être présentée selon le schéma suivant :

Type de spectacle	Tarifs de base	Abonnements		
		adulte	-25 ans	-12 ans
Exceptionnelle (A)	Plein tarif	170		
	Tarif réduit	120	100	70
	Tarif jeune	90		
Découverte (B)	Plein tarif	80		
	Tarif réduit	60	50	35
	Tarif jeune	40		
Enfance (C)	Plein tarif	35	30	30
	Tarif -12 ans	25		20
Autre (D)	Plein tarif	120		
	Tarif réduit	70	60	40
	Tarif jeune	50		

B - En termes quantitatifs de publics concernés (2a/2), la politique tarifaire donne les chiffres suivants : respectivement sur 96/97 et 97/98, le nombre des **abonnés** a été de **273** et de **272** (dont plus de 75% d'adultes), celui des **adhérents individuels** de **205** et de **226**, celui des **adhérents collectivités** de **13** sur chacune des saisons.

A noter que les chiffres précédents n'intègrent pas les **abonnements scolaires**. Ce tarif est accordé à **toute classe d'une même école**, à partir du moment où au moins 3 spectacles différents dans l'année font l'objet d'une sortie scolaire (2c). * Sur la saison 98/99, il s'agira de **1.045** abonnements, pour environ **40** classes concernées (3c).

Clairement, des difficultés apparaissent pour l'engagement à long terme que représente un **abonnement**, d'autant plus que la mise de fonds induite peut être perçue comme trop importante. De toute façon, on observe une grande difficulté en Seine Saint-Denis pour aboutir à des abonnements stables, les raisons financières, de distance, de fiabilité réduite quant à la continuité du service sur la ligne B du RER s'additionnant sans doute à ce sujet (1c). Même si les données disponibles seraient à préciser, les abonnés comptabilisés ici ne semblent en tout cas pas représenter plus de 10% des spectateurs payants.

Le niveau des adhérents doit être aussi relativisé par le fait de la mise en place d'une carte adhérent valable depuis 1992 sur 3 établissements culturels de la Ville (CCA, cinéma J. Tati, Espace Caussimon). Le nombre de spectateurs bénéficiant d'un tarif réduit au CCA est ainsi sans commune mesure avec le nombre de ceux qui y ont pris leur carte d'adhérent.

En 96/97 et sur un décompte de quelques 400 adhérents et abonnés individuels, un peu plus de **40%** habitaient Tremblay-en-France et près de **25%** Villepinte, Vaujours ou Sevran. Un peu moins de **20%** habitaient d'autres communes du 93, soit en tout cas **86%** en provenance de Seine Saint-Denis, un peu moins de **10%** provenant de la Seine-et-Marne.

En l'état des données recueillies, peu de précisions significatives peuvent être apportées quant aux répartitions par catégorie socioprofessionnelle, d'âge ou de sexe des publics fréquentant les spectacles du CCA.

* Sur un point particulier, le **Ticket Jeune** (913 jeunes concernés en 1997), dispositif diffusé par le Service de la Jeunesse et ayant pour vocation de faciliter l'accès aux différents équipements culturels de la ville est essentiellement utilisé pour le cinéma et ne semble donc pas vraiment fonctionner comme passerelle vers les autres structures (5d).

C - * Sur décision du Conseil d'Administration et pour le personnel, qu'il soit permanent ou plus occasionnel (comme les intervenants des compagnie invitées), un **principe commun d'exonération** est appliqué. Soit : 1 place gratuite pour chacune de ces personnes, plus 1 autre place gratuite pour un "conjoint", sauf pour les soirées de concert exceptionnel ; toutes les autres places sont au **tarif réduit** (3c).

Les directeurs d'équipements culturels sur la ville disposent d'un **laissez-passer** sur tous les spectacles non "exceptionnels", les élus municipaux du **tarif réduit** sur tous les spectacles. Le Maire et le Maire-Adjoint aux affaires culturelles disposent d'**exonérations** pour tous les spectacles, les femmes de service de 1 ou 2 exonérations annuelles (24a).

325 - Autres éléments concernant les aides à la création hors résidence

A - Depuis son ouverture, une quinzaine de créations ont déjà été aidées par le CCA (4a/1). En **danse**, "Rumeurs et pièces closes" et "Nobody is perfect" d'Annie Bourdieu (plus les créations liées aux résidences de Santiago Sempere, de la compagnie V.M.T. - Flavio Tortoli et Chrystine Van Maerrem, de Mark Tompkins et de David Kern). En **théâtre**, "Quai des brumes" et "C'est si bon quand c'est défendu" du Théâtre en Pièces, "Tempêtes" de Gérard Astor, "Alice N. héroïne" et "L'éternel mari" du Théâtre Globune. En **cirque**, "noir Baroque" par le Cirque Baroque. En **mime**, "Le Matagraal" par Les Matapestes. En **marionnette**, "Bilbo le Hobbit" de la compagnie Griffoul. En **musique classique**, "Cori Spezatti" d'Olivier Opdebeeck. En **opéra**, "Opéra du pauvre" du Zygom Théâtre.

B - Sur les deux saisons de référence 96/97 et 97/98 (3a/2), les aides à la création ont continué, sous des formes diverses d'**accompagnement** et de **coproduction**. En échange, les compagnies réservent autant que possible au CCA leurs **premières représentations en Ile-de-France** (2c).

Ainsi, "Combat de nègre et de chiens" de Bernard-Marie Koltès et par le Sirocco Théâtre - Anita Picchiarini a fait l'objet d'une coproduction du **Groupe des 20**, pour un montant de 340 KF. La phase finale de création s'est déroulée sur 3 semaines au Centre Culturel Boris Vian des Ulis en fin 1996. De janvier à avril 1997, ce spectacle a été accueilli dans 10 théâtres

différents (du Groupe des 20 ou de province) et pour un total de 21 représentations, dont 2 représentations au CCA pour un montant de 60.000 F HT.

De même, "Le Chaperon Rouge" d'Evgueni Schwartz et par la compagnie Laurent Serrano a bénéficié d'un budget de production de 663 KF, dont 333.000 F de coproduction du **Groupe des 20**, 150.000 F de THECIF, 100.000 F d'aide au projet de la DRAC Ile-de-France et de 80.000 F de l'ADAMI. D'octobre 1996 à juin 1997, ce spectacle aura été joué plus de 110 fois en et hors Ile-de-France, dont 4 fois au CCA au printemps 1997 pour un montant de 36.000 F HT.

"Le Barbier de Séville" de Beaumarchais - Rossini et par l'Opéra-Théâtre - André Fournier fait partie des 9 projets d'opéras retenus par **Ile-de-France Opéra Ballet (IFOB)**, qui comportait 45 théâtres partenaires à septembre 1997. Ce spectacle a été joué 3 fois en décembre 1997 au CCA pour 90.000 F HT.

Dans ces trois cas, on se trouve dans une dynamique d'aide à la création fondée sur la **force de coproduction d'un réseau constitué**.

D'autres créations semblent avoir fait l'objet d'**aides moins importantes** et d'un choix sans doute aussi plus singulier de la part du CCA. C'est le cas de "Rodéo" d'Ahmed Madani, de "Quel cirque la vie" de Michèle Guigon, ou de "Faits et gestes" de Bernard Glandier.

D'autres cas de figure semblent également exister, comme l'indique "Moby Dick", adapté d'Herman Melville par Christian Dubuis et monté par Morisse et Compagnie. En effet, ce spectacle a été coproduit par 4 théâtres (Aulnay-sous-Bois, Villeparisis, Champigny-sur-Marne, Villiers-le-Bel), 3 autres lieux ayant simplement "apporté leur aide" au projet (4 représentations au CCA et au printemps 1998).

Ces quelques exemples montrent la variété de situation de chacune de ces créations, comme de l'implication du CCA à leur égard. Chaque production a en tout cas fait l'objet d'une aide réelle, financière, mais aussi parfois d'abord en terme d'**accompagnement du processus de diffusion** des spectacles créés (une aide sensible également, en particulier pour les compagnies débutantes, pour la mise en forme de leurs dossiers de demande d'aide à la création).

La situation d'aide la plus intensive concerne les **créations liées à une résidence chorégraphique** (voir § 331 et 333). C'est là qu'on trouvera par exemple de véritables **coproduction majoritaires** de la part du CCA.

33 - Bilan des résidences chorégraphiques

331 - Principes et objectifs des résidences chorégraphiques au CCA

A - 4 résidences chorégraphiques se sont déjà succédées au CCA (4a/2) : Santiago Sempere en 93/94, la compagnie VMT - Flavio Tortoli et Chrystine Van Maerrem en 94/95, Mark Tompkins en 95/97, David Kern en 98. Au fil des deux premières résidences, il s'est d'abord agi de rendre visible, pour un large public, la présence de la danse contemporaine au CCA et dans la ville ; puis d'approfondir un travail de sensibilisation en resserrant les interventions sur des publics plus ciblés, en particulier les scolaires et les élèves du conservatoire de danse, mais aussi les enseignants (2d).

"Ces résidences sont appuyées sur une diffusion des répertoires des compagnies et une création. Une programmation danse complète la saison, ainsi que tous les 2 ans un temps fort "Mai Danse" dont la première édition a eu lieu en 1997. L'objectif du lieu étant à terme de pouvoir dans ce domaine arriver à un artiste (ou une compagnie) associé" (17a/5). Ces résidences, qui sont proposées à des chorégraphes "connus ou moins connus", réalisent peu à peu "un maillage important (...) sur l'ensemble de la ville, voire au-delà, afin d'amener différents publics à découvrir la danse contemporaine dans sa diversité" (4a/2). Elles s'appuient également sur une forte **pratique amateur** déjà existante (voir § 335), puisqu'il y a de l'ordre de 1.500 pratiquants de danse dans les divers ateliers sur la ville (16a/2).

De façon à développer un temps fort non seulement de diffusion et de présentation d'oeuvres aux publics, mais aussi d'échange entre chorégraphes, d'ouverture vers d'autres artistes, de décentralisation des actions, le festival **Mai Danse** est organisé une fois tous les 2 ans depuis 1997, en alternance avec l'accueil de plateformes des **Rencontres chorégraphiques internationales de Seine Saint-Denis**.

C e **maillage** cherche à se constituer en associant à la démarche les institutions éducatives et culturelles de la commune (dont Centre social Louise Michel, Conservatoire municipal, enseignants de Tremblay,...), ou d'au-delà (IUFM de Livry-Gargan, Banlieues Bleues). Ateliers ou stages de sensibilisation ou de formation auprès de populations d'âge divers (des scolaires aux retraités), ouverture aux publics de répétitions, rencontres - conférences, mobilisation d'outils photographiques ou vidéos : toute une palette de moyens est ainsi spécifiquement utilisée par chaque résident, en particulier en vue de susciter "la curiosité et le goût du public pour une expression artistique comme la danse contemporaine réputée à tort "inaccessible"" (4a/2). D'autres arguments sont d'ailleurs avancés pour valoriser cette action privilégiée autour de la danse : "il y a à la base, et ce dès le plus jeune âge, un langage commun à tous : le langage du corps où se conjuguent rythme et mouvement. De plus, la danse stimule une ouverture aux arts plastiques, musicaux et théâtraux" (16a/2).

Pour le moins et de manière différente à chaque projet, une des choses essentielles que permettent les résidences est de développer un **lien très fort** entre l'artiste et sa compagnie d'une part, le public d'autre part (1c).

B - Quoi qu'il en soit de la nature et de la force des arguments utilisés, on est en présence d'une démarche évidemment **volontariste**, l'équipe du CCA n'hésitant pas à signaler qu'"inscrire la danse contemporaine comme l'une de ses dominantes n'a rien de "naturel", au regard de son cahier des charges initial" (19a/1). Cette véritable militance est par ailleurs à conjuguer avec la réalité d'un Département dont une importante partie de la population est gravement touchée par des difficultés économiques, sociales et culturelles. Les liens développés avec les **établissements scolaires** deviennent alors un élément décisif pour ce travail de découverte artistique, ni spontanée ni facile, que ce soit à travers la pratique ou simplement la venue au spectacle.

On peut alors comprendre, dans ce contexte qui est loin de relever d'**un seul et même ordre de valeurs ou d'objectifs**, l'importance donnée à un ensemble de facteurs : association du travail de résidence avec la programmation danse, variée et de qualité (19 représentations de 11 spectacles différents en 96/97, respectivement 13 et 13 en 97/98) ; écriture préalable d'un véritable projet de résidence en liaison avec une connaissance de la cité, pour éviter les effets de plaquage ou de parachutage ; possibilité pour certaines compagnies d'une résidence sur 2 ans, "afin de permettre une connaissance du terrain d'action, des partenaires, des publics, un travail de fond et de laisser le temps nécessaire à la maturation des créations" (19a/1).

La découverte préalable et réciproque entre le chorégraphe et sa compagnie d'une part, le CCA et la ville d'autre part, est en tout cas un élément décisif auquel la Direction attache une très grande importance et consacre le temps qu'il lui semble nécessaire (2c).

332 - Les aides nationales ou territoriales possibles

A - Dans le cadre de la déconcentration des moyens de l'Etat, le ministère de la Culture précisait en début 1998 les différents outils de sa politique d'aide au développement chorégraphique (4b). Deux procédures intéressent tout particulièrement le CCA.

Les **résidences chorégraphiques** "proposent à une équipe artistique et à une structure culturelle de croiser, pour un temps donné, leurs projets respectifs, dans l'objectif partagé de la rencontre des publics. L'équipe artistique apporte son identité artistique, son répertoire, son potentiel de création, son savoir-faire pédagogique. La structure culturelle (...) apporte ses espaces de travail et de représentation, ses moyens de relais entre les oeuvres et les publics" (*idem*). Ces résidences sont déclinables sous trois formes possibles selon que leur

point fort touche successivement à la **création** (achèvement d'une pièce et présentation au public, rencontres avec celui-ci), à la **mission** de sensibilisation d'un territoire donné à la danse, à l'**implantation** d'une "compagnie chorégraphique associée" dans un cadre conventionnel pluriannuel. Pour ces résidences et sur la base d'un an, la Direction de la musique et de la danse (DMD) peut apporter de 100 à 200 KF, la structure d'accueil apportant une somme comparable au projet (16a).

Les **plateaux pour la danse** participent à la priorité ministérielle sur le développement de la diffusion. Cette procédure vise à reconnaître et encourager un certain nombre de lieux du spectacle vivant affichant déjà une politique claire et de qualité en faveur de la danse. La labellisation et l'aide induite devraient ainsi permettre un renforcement de deux axes : fréquence et variété de la **programmation de spectacles de danse**, développement de la **culture chorégraphique des publics**.

B - Par ailleurs, le Conseil général de Seine Saint-Denis mène depuis de nombreuses années une politique en faveur de la danse ("la danse c'est une déclaration d'amour") qui se veut "originale et porteuse d'un projet global qui conjugue actions de proximité et événements internationaux. Elle relie soutien à la création et développement des publics" (6b) au travers de quatre orientations : les **Rencontres chorégraphiques internationales de Seine Saint-Denis** (dont les Plateformes internationales organisées par des directeurs de théâtres de différents pays, alternant tous les deux ans avec les **Rencontres en Seine Saint-Denis** qui présentent 15 chorégraphes lauréats issus des Plates-formes) ; l'accueil chaque année en Seine Saint-Denis d'un chorégraphe international, et plus largement un **fonds d'aide** à la production et à la diffusion des oeuvres des lauréats des Rencontres ; une incitation au développement de politiques municipales en faveur de l'art chorégraphique, en particulier via l'aide apportée à des **résidences** (courtes ou plus longues) de chorégraphes ; un **centre de documentation international** et l'**édition d'ouvrages** dont la collection "Arts chorégraphiques : l'auteur dans l'oeuvre".

En ce qui concerne le CCA, le Conseil général s'est engagé dans une **convention triennale** datée de décembre 1993, en vue d'une aide pour 3 résidences de 3 chorégraphes différents. L'article 3 de cette convention stipule d'ailleurs que la Ville de Tremblay "confie l'exécution de la mission concernant la résidence chorégraphique à l'association du Centre Culturel Aragon" (18a/1). Le montant prévu de l'aide du Conseil général était de 300.000 F par compagnie, aide d'ailleurs toujours directement versée à ces compagnies et non au CCA. Même si la base des aides annuelles aux compagnies, dans la période étudiée, semble plutôt être de 150.000 F et même si l'intérêt de résidences de 2 ans a également émergé, cette convention a déjà été reconduite 1 fois. Et la nouvelle résidence de 2 ans, à partir de 1999, de la compagnie Larsen - Stéphanie Aubin emmène déjà jusqu'en 2000, soit à au moins une seconde reconduction de cette convention.

* En fait et au vu du **temps nécessairement long** qu'il faut, au moins pour s'imprégner des particularités d'une ville, construire des projets avec les partenaires locaux, entrer en contact avec les populations, l'idéal semblerait être des séquences où une même équipe artistique oeuvrerait localement durant 3 ans (justifiant d'ailleurs le terme avancé d'artiste associé). En tout cas, la succession de 3 chorégraphes en 3 ans de la première convention signée avec le Département était plus demandée par celui-ci que par le CCA (3c).

C - L'orientation stratégique du CCA en faveur de la danse dispose donc d'un **environnement institutionnel favorable**. Ainsi, le Conseil général de Seine Saint-Denis a constamment apporté son soutien aux résidences de chorégraphes, celles-ci faisant par ailleurs l'objet d'aides annuelles du ministère via la DRAC Ile-de-France. Ce que le CCA cherche néanmoins, c'est à pérenniser et développer les **aides publiques extramunicipales au-delà du seul cadre annuel**. Si le **Conseil général** est déjà engagé dans une telle démarche (contrat triennal renouvelé à compter de 1999 et accord pour une résidence de 2 ans pour la compagnie Larsen - Stéphanie Aubin), l'obtention à partir de 1999 du label **Plateau pour la danse** permettrait un engagement correspondant du côté du **ministère de la Culture**. Tout le travail de diffusion et d'action culturelle sur le territoire communal pourrait alors véritablement commencer à reposer sur des aides publiques non exclusivement municipales, comme cela s'est surtout passé jusqu'à maintenant (19a/1). De même, le CCA argumente sur la nécessité du "lien indissociable entre résidence et plateau (qui) permettra de créer des

complicités entre une compagnie et notre équipe, gage d'une adhésion en matière de diffusion, de travail" (*idem*). Quoi qu'il en soit, l'ambition du CCA est bien de pouvoir développer en intensité comme en extensivité le travail déjà accompli, tant par exemple sur le plan de l'accueil des compagnies (dont des jeunes non encore vraiment découvertes), que sur celui de la programmation (dont plusieurs représentations par spectacle), de la formation des publics, de la médiatisation ou des synergies à créer avec d'autres organisations ou réseaux (19a/2).

En ordre de grandeur financier et en prévisionnel demandé par le CCA pour 1999, la **double mise en oeuvre** d'une résidence et d'un plateau danse conduirait à une aide annuelle de 450.000 F de la part de la DRAC et de 250.000 F du Conseil général, soit un accroissement sensible des aides publiques extramunicipales, la Ville s'engageant par ailleurs à des compléments d'investissement sur le parc de matériel scénique (19a/3).

Le cas particulier de la politique du CCA en faveur de la danse souligne en tout cas l'importance décisive pour ce type d'établissement de **l'appui sur / l'inscription dans des réseaux** institutionnels et/ou professionnels externes à la commune, qui viennent compléter le non moins indispensable **maillage de partenaires-relais locaux** dont on peut tout particulièrement relever la nécessité à propos des actions culturelles en direction des enfants d'âge scolaire (voir § 341 et 342).

333 - La résidence de Mark Tompkins

A - Dans un bilan de cette première résidence de 2 ans (depuis l'ouverture de saison 95/96 jusqu'à la fin de 1997), sont rappelés les **objectifs poursuivis** du point de vue du CCA (16a/7) : aider des artistes à créer, mais aussi provoquer et favoriser une rencontre du public avec des créateurs ; utiliser le potentiel de stimulation corporelle, motrice et sensible, de la danse pour impliquer des publics divers dans un processus de découverte personnelle et dans l'expérience intime de ce qu'est une création artistique, même s'il n'y a pas forcément de lien obligé entre pratique amateur et assistance à un spectacle et même si la promotion d'"un mode d'expression tel que la danse contemporaine est un véritable pari à prendre en commun avec tous ceux qui ignorent les codes de cet art" (*idem*) ; participation à un ancrage encore plus profond de l'établissement dans la cité et plus largement dans son environnement culturel grâce à un maillage de l'action menée avec le chorégraphe et la compagnie en direction de structures et publics divers. Pour ce faire, le **cahier des charges** d'une telle résidence stipule que le doublet chorégraphe - compagnie dispose d'une série de moyens techniques et financiers, qui devrait leur permettre de produire et présenter une création d'au moins 30 minutes, de donner un minimum de 8 représentations (création et pièces de répertoire), d'assurer la direction pédagogique de l'ensemble des actions éducatives et autres initiatives convenues en direction des publics et au travers des relais locaux, étant entendu que la compagnie peut être indisponible sur certaines périodes de l'année à cause de sa propre activité en particulier de diffusion.

Avant d'aboutir à un choix et un accord, diverses rencontres entre le CCA et la compagnie IDA - Mark Tompkins ont été nécessaires pour qu'une **découverte mutuelle** plus approfondie puisse s'opérer. Ces échanges ont plus débouché sur l'établissement d'un **projet commun** que sur l'établissement d'un cahier des charges détaillé de résidence. Cette démarche préalable qui aboutit à l'écriture d'un véritable **projet de résidence** semble en tout cas fondamental pour le CCA, tant une réelle connaissance initiale et mutuelle paraît indispensable dans ce genre de processus.

La première année de résidence a principalement été consacrée à la présentation, sous des formes diverses, du répertoire de la compagnie et à la création (16a/3).

B - Au bout du compte, cette dynamique a conduit à des particularités d'action, mais aussi à des questionnements de principe de la part du CCA qui pourraient être utiles pour des résidences ultérieures. On en signalera quelques aspects.

A l'ouverture de la résidence et de la saison 95/96 : premières prises de contact conviviale avec le public et différents relais locaux via la présentation durant 3 soirées d'une pièce de répertoire "d'accès facile et pleine d'humour" ("Home"), ainsi qu'une exposition

photo et vidéo sur les oeuvres du chorégraphe. L'**entrée en matière** d'une résidence paraît en tout cas très importante, car elle est "ni plus ni moins qu'un moyen de donner des repères et de mieux permettre d'appréhender l'univers du chorégraphe" (16a/17).

En octobre 1996, aboutissement d'une **création** ("Gravity"), dont l'environnement technique a néanmoins posé problème et qui a par ailleurs connu des difficultés d'acceptation et de réception par des publics encore peu familiarisés avec d'autres cadres que celui de la danse classique. Une des questions centrales que se sont posés les responsables du CCA est alors : "ne sommes-nous pas trop rapide vis-à-vis de notre public, avons nous suffisamment créé les moyens d'appréhension de telles oeuvres avec aussi en questionnement immédiat : comment retravailler une prochaine résidence afin de toujours continuer à ouvrir le champ de la rencontre" (*idem.*).

Proposition aussi de **modalités de rencontre autres** que les stages, ateliers ou séances de sensibilisation, dès la première saison de résidence : projection de courts métrages et films sur la comédie musicale en partenariat avec le cinéma J. Tati ; performance musique / danse avec le compositeur Steve Lacey dans le cadre de Banlieues Bleues (16a/1, 1a/2). Au cours de la seconde année de résidence, recherche d'une relation autre que de simple découverte ou sensibilisation avec la population de la ville (16a/1), à partir d'un projet générique qui recoupe les thèmes du chorégraphe "Passages : de l'identité et de la différence" (1a/2). Exposition - parcours au centre-ville, à partir de rencontres du photographe J-C. Meyer et de l'écrivain R. Yala avec la population et de la réalisation de portraits photo des habitants de la commune ; création du festival Mai Danse ayant permis de rassembler des artistes de plusieurs pays ; réalisation d'une courte danse collective (le Tremble) à l'occasion de la Saint-Jean et de la Fête laïque 1997 associée ; soirée de projection au cinéma J. Tati de films en l'hommage de la danseuse de flamenco Carmen Amaya ; soirées-conférence autour de la danse par I. Ginot.

Bien entendu, un réel travail de **sensibilisation** et de **formation** a été réalisé tout au long des deux saisons de résidence. Le travail de 3 danseurs de la compagnie auprès des scolaires a en particulier débouché chaque saison sur une matinée de présentation au CCA, "Danse à l'école" - dans le cadre du festival Mai Danse en 1997 - , le nombre d'enfants touchés ayant presque triplé de la première saison à la suivante (16a/3).

A noter également qu'un travail spécifique de **communication autour de la résidence** a été mené par l'équipe du CCA. Avec l'appoint de collaboratrices spécialisées (I. Ginot pour le rédactionnel, P. Coltrat pour le graphisme), 7 numéros d'un document de généralement 8 pages, "Résidence Mode d'emploi" se sont appuyés sur différents moments publics de la résidence pour mieux expliciter les enjeux et la nature même du travail entrepris par le chorégraphe et sa compagnie (1a/2). "A priori, le terme "résidence" ne signifie rien pour la population d'une ville. Donner à entendre, à comprendre, créer un repère, de la matière, susciter la curiosité, créer un lien, un rendez-vous, proposer le débat... tels sont les fils conduisant cette action" (16a/4).

L'ensemble de ces dispositifs semble en tout cas conduire à une meilleure appréhension par les acteurs locaux du principe des résidences (24a).

C - Du côté de la **compagnie**, plusieurs constats sont aussi intéressants à relever (16a/3). De toute évidence, le travail conjoint avec une équipe et des partenaires-relais, la participation aux contenus des outils d'information et de promotion renforcent le sentiment d'avoir pu "réaliser un véritable travail de terrain", en plus du fait d'avoir réellement disposé d'"un lieu de travail, une "maison"' (*idem*) pour réaliser et présenter les nouvelles créations.

Au-delà des contraintes internes ou externes concernant les lieux de travail ou de présentation disponibles, ce sont sans doute les **difficultés** à établir, puis élargir un véritable dialogue avec des publics significatifs - tant en nombre qu'en qualité artistique ou vis-à-vis de populations non encore "initiées" - qui apparaissent comme les aspects les plus décevant pour M. Tompkins, et ce malgré les efforts continus de la compagnie et de l'équipe du CCA pour inventer de nouvelles propositions ou situations (comme le projet "Passages" et la "danse du Tremble", par exemple). Finalement, le chorégraphe estime que le succès des actions entreprises "a essentiellement résidé dans l'implication et la qualité des personnes relais ou partenaires de ces actions (...). **Nous avons réalisé l'importance, la nécessité, d'avoir un partenaire motivé à l'autre bout : chaque action réussie avait un visage**" (*idem*).

Même si la question reste ouverte - et transmise aux compagnies en résidence future - de savoir si "nous avons réussi à donner envie aux enfants, public de demain, et aux adultes de venir voir et/ou de pratiquer la danse", reste que nous "avons surtout pris conscience de l'importance d'un travail continu, sur le long terme, nécessitant souvent beaucoup d'efforts pour peu de résultats dans l'immédiat" (*ibid.*).

D - Sur le plan **financier**, le budget prévisionnel de la résidence (16a/5) s'est globalement élevé en 96/97 à **976.300 F**.

Côté **recettes**, ce budget est constitué par trois sources de subventions publiques : 210.300 F du Conseil général (**21,5%**), 170.000 F de la DRAC (**17,4%**) et 596.000 F de la Ville de Tremblay (**61%**). Même si l'apport en liquidités de la Ville (200.000 F, via le CCA) est comparable à celui des deux autres Collectivités publiques, l'estimation des mises à disposition réelles - directes ou via le CCA - à la compagnie, pour un total de 396.000 F, montre combien la **Municipalité** ressort comme le principal financeur d'une opération de ce type.

Côté **dépenses**, ce budget se répartit comme suit. Dépenses plutôt rapportables à des **frais de structure** : 192.000 F de mise à disposition du théâtre, du studio de danse et du studio de montage vidéo (19,7%) ; 108.800 d'administration et frais divers de fonctionnement (11,9%) ; 52.400 F en quote-part de 4 mois de masse salariale de M. Tompkins (5,4%) ; soit un sous-total de **37%** du budget. Les **frais de publicité générale** s'élèvent à 150.000 F, soit **15,4%** du budget. Le reste de celui-ci, soit **47,6%** du total, a été consacré aux **opérations particulières** : 72.600 F (7,4%) pour les actions pédagogiques ; 267.400 F (27,4%) pour les autres projets artistiques et actions de sensibilisation ; 125.200 F au festival Mai Danse (12,8%).

D'après le budget réalisé 95/96 (16a/5) et le budget prévisionnel 1997 (16a/6) de la compagnie, on peut estimer que la **part du budget issue de / consacrée à la résidence** oscille selon les saisons (et sans doute principalement en liaison directe avec les ventes de spectacles de la compagnie) depuis **plus du tiers à plus de la moitié** de ces budgets.

Selon la même source (16a/5), toujours en 95/96 et sur un budget total pour la **création** de "Gravity" d'environ 1.230 KF (apports en industrie compris), la part du CCA est estimée à 276 KF d'apport en industrie (22,4%) plus partie de ses 160 KF d'apport en liquide. Soit le coproducteur principal après la compagnie elle-même (environ 445 KF estimés d'apports, soit 36,2% du coût total de la création).

334 - La résidence de David Kern (17a)

Ce chorégraphe a été **invité** en 1998 par les VIèmes Rencontres chorégraphiques internationales de Seine Saint-Denis, et invité d'honneur pour la soirée d'ouverture.

La durée de cette résidence à Tremblay a été d'un an (janvier à décembre 1998). Elle correspond plutôt à la première forme du dispositif, la "**résidence création**". Différentes actions culturelles auprès du milieu scolaire ou d'écoles d'arts martiaux ou de danse, comme une série d'interventions - performances dans les espaces urbains ou de la plateforme aéroportuaire de Roissy ont ainsi plutôt accompagné et complété la création d'un spectacle "Three Parts", donné pour la première fois à l'automne 1998 au CCA. La convention de résidence stipulait d'ailleurs sobrement que "cette jeune compagnie axera principalement ses activités autour de la Résidence de Tremblay, tout en s'attachant à faire découvrir son travail dans le milieu professionnel".

De formation classique et ayant dansé au San Francisco Ballet, puis au Frankfurt Ballet (William Forsythe), le moins que l'on puisse dire est que l'âge, le parcours artistique, l'esthétique développée par ce chorégraphe font contraste avec les choix de la résidence précédente. Mais, pour retisser des liens un peu distendus avec le **Conservatoire**, ce chorégraphe correspondait très bien au besoin du CCA, vu son incontestable compétence en danse classique tout autant que l'approche contemporaine qu'il développe de cet art (2c). A raison de 2 interventions par mois de 1h30 chacune, de janvier à juin, un des objectifs

d'action culturelle relevait ainsi d'un travail spécifique avec le Conservatoire : "Amener une structure de type conservatoire à partir d'un repère (la technique) pour la dépasser est un des objectifs de cette résidence" (17a/5).

Le budget global de cette résidence s'est établi à **896.000 F**, fournis pour 546.000 F par la Ville (**60,9%**, répartis en 150.000 F de liquidités et 396.000 F de mises à disposition estimées), 200.000 F par la DRAC Ile-de-France (**22,3%**) et 150.000 F par le Conseil général de Seine Saint-Denis (**16,7%**). Hors mises à disposition, les 500 KF de liquidités devaient être répartis en 380 KF pour la création, 100 KF pour les actions de formation des publics et 20 KF pour une soirée de présentation en juin.

335 - Le contexte tremblaysien de la pratique amateur en danse

Une étude de mars 1996 sur l'activité danse à Tremblay-en-France (3d) permet non seulement d'avoir une idée plus précise des populations concernées et des types de danse privilégiés, mais également d'inscrire la question précédente des résidences chorégraphiques dans une perspective locale bien particulière.

L'étude, qui porte sur 11 des 12 structures liées à la municipalités ou associations locales proposant des activités en danse, fait état de **1.137 pratiquants** recensés. Plusieurs constats s'imposent.

A - 4 "types de danse" concentrent à elles seules 88% de ces pratiquants : la **modern'jazz** (40%), le **classique** (24%), les **danses de société** (15%) et la **rythmique** (9%). Ce simple énoncé montre le très fort attrait de styles nettement codifiés et rattachés à des traditions, diverses mais assez précisément identifiées. Les autres types de danse proposées ne font finalement que confirmer ce premier constat (voltige, claquettes, folklorique), la **danse africaine** (3%) ayant une position un peu à part et représentant avec l'**expression corporelle** les propositions qui sont peut-être les plus culturellement proches des différentes esthétiques qu'on regroupe, sans doute bien trop rapidement, sous le terme de **danse contemporaine**. En tout cas, aucune proposition explicite de cours ou d'ateliers réguliers à ce sujet, c'est-à-dire se référant aux **valeurs centrales de l'art moderne et contemporain** (innovation, singularité, subjectivité, authenticité, et plus particulièrement pour la danse improvisation, corporéité,...) n'existe sur la commune (1 seule association du Vert-Galant est formellement annoncée comme proposant des cours en danse contemporaine, mais aucun chiffre n'apparaît dans les tableaux des pratiquants).

Hors de l'argument sur l'universalité du corps et du mouvement dansés, force est de constater la réelle diversité de pratiques et d'**esthétiques associées** qui se trouvent offertes sur le territoire communal et leurs réelles différences avec la plus grande partie de la programmation en danse contemporaine proposée par le CCA.

On peut également ajouter que la pratique en amateur d'un art de la scène n'est souvent que **peu corrélée** à l'assistance volontaire à des spectacles professionnels, sauf pour une part minoritaire des pratiquants (établir différenciellement selon les styles pratiqués le niveau de cette corrélation, à l'échelle de la commune, serait un indicateur intéressant). On voit alors que la question de la sensibilisation du plus grand nombre à la danse débouche une fois encore sur la question induite de la **pluralité des pratiques corporelles à référence artistique**, de la non moins grande variété des enjeux impliqués (entretien et gymnastique, loisirs et détente, apprentissage d'un code moteur artistique, développement d'une sensibilité corporelle particulière,...), des réelles **différences de rapport à la culture et à l'art** que ces différentes pratiques peuvent susciter.

B - Plus que les dominantes de styles de danse selon chaque organisation, il peut paraître sociologiquement plus pertinent de repérer ces dominantes selon les différents quartiers de la ville.

Au **centre-ville** et essentiellement via les propositions du Conservatoire dans le Studio du CCA, c'est ainsi le classique qui domine (70% des 242 pratiquants concernés), sur la rythmique (30%).

Dans l'aire du **Grand ensemble** qui jouxte à l'Ouest le centre-ville proprement dit et via les activités propres ou accueillies du Centre social L. Michel, c'est la modern'jazz qui domine (52% des 251 pratiquants), devant les danses de société (28%) et la rythmique (20%).

Dans le quartier Sud du **Vert-Galant** et via d'abord l'Espace Caussimon et un local privé, c'est à nouveau la modern'jazz qui domine (31% des 337 pratiquants), devant les danses de société (27%). C'est aussi le quartier où est pratiquée la **plus grande variété de styles**, puisqu'on y trouve et seulement là la voltige (18%) au gymnase M. Cerdan, mais encore à l'Espace Caussimon la danse africaine (9%), les claquettes (8%) et la danse folklorique (2%), ou dans un local privé le classique (5%).

Enfin, le quartier résidentiel Nord **Les Cottages** développe dans des espaces divers (école, gymnase, foyer de retraités) à nouveau au premier plan le modern'jazz (47% des 307 pratiquants), puis le classique (28%) et la rythmique (17%), et plus faiblement les danses de société (3%). C'est aussi dans ce seul quartier que se pratiquent les claquettes (5%).

Ainsi et sur la base de ces seules données quantitatives, se dessine l'hypothèse de **singularités de chaque quartier**, au moins du point de vue de l'offre concernant les pratiques de danse. Il va sans dire aussi que d'autres indicateurs, dont qualitatifs, seraient nécessaires pour approfondir - voire infirmer - ce qui apparaît ici (le taux de déplacement des pratiquants dans d'autres quartiers que celui de leur résidence pourrait être intéressant à repérer, comme la part des résidents hors de la commune). Mais ces quelques données, congruentes avec les remarques qu'on a faites sur le caractère contrasté du territoire communal (voir § 121) sont peut-être un indice de plus d'une diversité des rapports que les populations tremblaysiennes entretiennent vis-à-vis de l'art et de la culture, et spécifiquement ici de la **corporéité dansée et chorégraphique**.

C - Selon l'hypothèse précédente, les autres indicateurs globaux disponibles gagnent sans doute en pertinence si on les analyse du point de vue des différenciations qu'ils révèlent. Ainsi, le fait que les pratiquants de danse soient à **93% féminins** et que la petite centaine d'hommes soit essentiellement concentrée sur les danses de société (à 84%) et sur deux autres styles (la voltige pour 11% des hommes pratiquants, l'expression corporelle pour les 5% restants) ne fait que renforcer la question des attentes et des rapports différenciés des femmes et des hommes à ces activités. De même, l'assez large **fourchette d'âge** des pratiquants (de 4 à 66 ans) désigne probablement des enjeux et des modalités de pratique nettement distincts. Bien qu'elles restent parcellaires, les données faisant apparaître les **employés** et les **cadres moyens** comme les deux catégories fournissant le plus grand nombre de pratiquants seraient non seulement à mettre en regard avec la sociologie particulière de la commune (voir § 122 A), mais encore avec une connaissance qualitative approfondie des **modes de loisirs** (et donc aussi de **rapport à l'art et à la culture**) de ces différentes populations.

On notera au moins pour finir que 4 des organismes ou associations proposant des pratiques amateur en danse utilisent la Salle de spectacles du CCA pour donner un spectacle de fin d'année : le Conservatoire, le Centre social L. Michel, l'Association Barbusse Cottages (A.B.C.) et l'association Les Trembles.

34 - Bilan de la formation des publics

341 - Saison 1996 - 1997

L'action culturelle "représente la part du travail la moins visible et cependant la plus importante du Centre culturel" (2a/3). D'après les documents de bilan (1a/4), une majorité écrasante des initiatives a porté sur les **actions culturelles en direction des enfants ou des adolescents**.

A - Les opérations les plus importantes relèvent du sous-secteur de l'**accompagnement des spectacles** qui, à lui seul, a concerné pratiquement **3.100** des **3.800** participants aux différentes actions culturelles (+ **1.500** participants estimés à un parcours exposition lors de

Mai Danse de 1997) : dans le secteur **théâtre**, "Les voleurs d'Écritures" (224 élèves de primaires et collèges touchés), "Les Fourberies de Scapin" (198 élèves de collèges touchés) ; dans le secteur **danse**, "Le Roi des Bons" (1.469 élèves de maternelles et primaires touchés) ; pour le secteur **enfance**, "Les derniers des géants" (390 élèves de primaires touchés), "Babar et autres histoires" (710 élèves de primaires touchés) ; sur le secteur **concert**, "L'enfant et les sortilèges" (108 élèves touchés). Soit un total de **6 opérations** distinctes, qu'on peut directement rattacher à une visée d'**école du spectateur**.

Les deux autres sous-secteurs, d'**initiation à des pratiques artistiques** ou de **réalisation** proprement dite, apparaissent alors au second plan sur le plan quantitatif des élèves (et des quelques adultes) touchés, ce qui n'est bien sûr pas le seul critère à prendre en compte dans ces processus qualitatifs d'éducation artistique.

Même s'il ne s'agit que de **toutes premières initiations** à tel ou tel aspect du travail théâtral, "Combat de nègre et de chiens" a ainsi permis à 73 lycéens et 12 participants de l'Atelier théâtre du CCA de développer une approche des rapports texte-scénographie ; un stage de Bernard Glandier dans le cadre des "Îles de Danse" a touché 23 autres lycéens. Soit **2 opérations** distinctes, pour un total de **108 personnes touchées**.

15 participants à l'Atelier théâtre du CCA se sont par ailleurs impliqués dans la **réalisation** de la lecture publique du texte "Le Fil" de Christophe Bourdin, tandis que 20 lycéens ont été engagés dans la réalisation d'un décor de fond de scène. L'action mixte (initiation / réalisation) la plus importante a touché 220 élèves du primaire, 12 de collège et 24 de Centre de loisirs dans le cadre de "Danse à l'école", un atelier de sensibilisation à la danse aboutissant à la création d'un spectacle lors de Mai Danse. Cette manifestation a par ailleurs vu la réalisation d'un atelier d'écriture qui a concerné 80 participants, ainsi que la mobilisation de 200 personnes pour l'apprentissage de la "danse du Tremble". Soit un total de **571 personnes touchées**.

B - Si on regarde maintenant le type d'organisations touchées par les différentes actions auprès des enfants ou adolescents, c'est bien entendu les **établissements scolaires** qui apparaissent pratiquement exclusivement (à quelques interventions près dans des centres sociaux ou dans les centres de loisirs, ces derniers étant d'ailleurs situés dans des écoles maternelles ou primaires) : 5 maternelles de la commune et 2 autres (à Saint-Denis et Villepinte), 16 écoles primaires de la commune et 4 autres (à Thorigny, Vaujours et Villepinte), 1 institut médico-éducatif de la commune, 3 collèges de la commune et 3 autres (Aulnay-sous-Bois, Montfermeil et Villepinte), 2 lycées de la commune et 2 autres (Aulnay-sous-Bois et Rosny-sous-Bois), soit un total de **38 établissements** différents, ce qui laisse apprécier en creux l'importance du travail induit de relation et d'organisation pour le CCA.

Ceci dit, il y a également à constater que seulement quelques classes de chacun de ces établissements ont pu être concernées, et pratiquement toujours pour une seule des actions. Ainsi, seules 7 écoles primaires de la commune (J. Jaurès, E. & J. Rosenberg, A. France, V. Hugo, E. Cotton, J. Moulin, Saint Pie X) ont été concernées par 2 actions différentes, tout comme l'IME du Petit Orme, le collège R. Rolland et le LEP H. Boucher ; le collège Ronsard étant le seul établissement concerné par 3 actions culturelles différentes.

Même parcellaires, quelques éléments quantitatifs complémentaires, calculables à partir de données fournies, peuvent être signalés. Ainsi les opérations d'accompagnement des spectacles en direction des **maternelles** ont touché, sur la commune, 251 enfants dans 4 des 12 établissements existants, dont 1/3 dans une seule maternelle du quartier du Vert-Galant (France), les autres 2/3 se répartissant de façon à peu près égale dans trois établissements situés au pourtour du centre-ville (Desnos, Prévert, Cotton). Si pratiquement tous les établissements du **primaire** sont touchés par les différentes actions de formation du public qui les visent (un total de 1.521 élèves impliqués), c'est cependant de façon très contrastée selon les établissements, au moins sur le plan du nombre d'élèves concernés. Ainsi, si 28 % de ceux-ci se trouvent dans 3 établissements du Vert-Galant (Jaurès, France, Moulin), 6 établissements situés au pourtour du centre-ville (Langevin, Rosenberg, Cotton, Moulin, Brossolette, Politzer) en concernent 34%, alors que 1 établissement du Sud du quartier du Bois Saint Denis en touche à lui seul 19% (Hugo), tandis que 3 autres à la jonction des quartiers des Cottages et du Bois Saint Denis (Ferry, St Pie X, Balzac) en totalisent enfin

14%. Du côté des établissements du **secondaire** enfin, une hiérarchie assez nette s'opère entre les collèges (185 élèves touchés à Ronsard, 70 à Rolland, 16 à Descartes), et de manière moins contrastée entre les lycées (62 élèves touchés à Boucher, 31 à Vinci).

* On notera que plusieurs établissements concernés par les actions du CCA relèvent d'un classement en ZEP (Zones d'Education Prioritaire), comme les écoles primaires Rosenberg et Langevin, et que d'autres ont fait l'objet d'une demande de classement de même ordre, dont l'école primaire Politzer et le collège Ronsard (4d/4).

En l'absence d'autres données (par exemple sur l'implication toujours décisive des enseignants), on soulignera au moins que le CCA se trouve face à une situation où il lui faut sans doute **constamment arbitrer** entre, d'une part, le nombre élevé d'élèves et d'implantations scolaires sur la commune (sans même parler des populations potentielles dans les communes limitrophes) et, d'autre part, ses moyens propres consacrés à l'action culturelle.

C - Sur la saison, les **actions culturelles en direction des formateurs** semblent s'être réduites à 4 jours d'atelier théâtre pour 22 enseignants des écoles de Tremblay. Pour les **ateliers théâtre**, voir § 343.

342 - Saison 1997 - 1998

A - Sur cette saison (2a/3), les **actions culturelles en direction des formateurs** ont consisté en 1 stage MAFPEN de 3 jours (24 heures) pour 25 enseignants autour du travail de "C'était vers la fin de l'automne" et du spectacle "Le Barbier de Séville" ; 2 stages de danse de 9 heures chacun animés par Jean-Christophe Terol pour un total de 40 enseignants ; 2 ateliers chorégraphiques de 3 et 4 heures animés par David Kern pour un total de 35 enseignants ; enfin, 1 sensibilisation de 2 heures pour 30 enseignants sur le projet "A chœur ouvert" de Raphy Rafaël. Soit un total de **130** enseignants touchés pour une durée totale des actions de **51** heures, et donc un développement significatif par rapport à la saison antérieure.

B - L'écrasante majorité des initiatives s'est encore une fois portée sur les **actions culturelles en direction des enfants ou adolescents** (et quelques adultes, dont ceux des ateliers théâtre). Les opérations les plus importantes quantitativement portent toujours sur l'**accompagnement des spectacles** qui a concerné plus de **1.500** des presque **2.000** participants aux différentes actions culturelles (+ **2.000** participants estimés à une exposition sur "L'imaginaire et l'enfant") : secteur **théâtre**, "Algérie en éclats" (60 spectateurs touchés durant 2 heures), "Le Songe" (351 élèves de primaires et 16 de secondaires, 20 participants de l'atelier théâtre pour un total de 18 heures), "Georges Dandin" (221 élèves de secondaires pour un total de 8 heures), "Citroën Solitude" (10 participants de l'atelier théâtre durant 2 heures), "Nuits guerrières" (150 élèves de primaires pour un total de 4 heures) ; secteur **danse**, "Ciné-danse" (62 élèves de secondaires durant 2 heures), "Rencontres autour de la danse" animées par Isabelle Ginot (82 participants tout public, plus 37 élèves de secondaires pour "Pièces courtes", sur une durée totale de 13 heures), "Mécaniques" - conférence-démonstration de D. Boivin (19 enfants de maternelles, 79 de primaires, 110 de secondaires, 100 autres jeunes de centres de loisirs ou associations de danse, pour une durée de 5 heures) ; secteur **concert - opéra**, "Le Barbier de Séville" (239 élèves de primaires et secondaires pour une durée totale de 8 heures). Soit un total général de **9 opérations** distinctes, pour **1.546** personnes touchées au cours de **60** heures de rencontres.

Quant aux **toutes premières initiations**, elles ont pris pour support : "C'était vers la fin de l'automne" (théâtre, 33 élèves de secondaires et 12 participants de l'atelier théâtre au cours de 8 heures au total) ; un "atelier danse" (20 participants essentiellement du secondaire durant 14 heures), un "projet interétablissements" danse (157 élèves du secondaire pour une durée totale de 45 heures), un "atelier chorégraphique" avec D. Kern (16 élèves du Conservatoire durant 9 heures), un autre atelier chorégraphique "Paradis" - hip hop avec Walid Boumhani (20 élèves de Modern jazz sur une durée de 6 heures) ; "Le Barbier de Séville" (opéra, 128 élèves de secondaire pour une durée totale de 28 heures). Soit un total général de **6 opérations** distinctes, pour **386** personnes touchées au cours d'une durée totale de **110** heures.

La **réalisation** a surtout concerné l'action "A chœur ouvert" où Raphy Rafaël a formé en quelques heures un chœur de **240** enfants du primaire. Outre une présentation au CCA, cette action a aussi été intégrée à une opération festive plus large, la Fête laïque, organisée par la Ville autour des écoles, des associations locales et du Service enfance municipal (1c). A signaler également, au titre des réalisations, des "rencontres musique et danse" (900 élèves sur scène) et un "lever de rideaux" (24 élèves se produisant en première partie d'un spectacle professionnel).

C - Derrière le nombre de personnes touchées par les actions culturelles, ce qu'il faut aussi voir c'est **le nombre et la diversité des organisations impliquées**, chacune demandant un travail spécifique de montage de projet et de suivi de relation. Comme pour la saison précédente, ce sont surtout les **établissements scolaires** qui ont été concernés, l'atelier théâtre et quelques groupements de danse (Conservatoire, A.B.C.) apparaissant aussi plus localement. Si aucune action n'a spécifiquement touché les maternelles, **22 établissements scolaires** différents du primaire (10) et du secondaire (12) ont été impliqués, le nombre des établissements concernés par au moins 2 actions différentes restant stable avec néanmoins un avantage pour les établissements du secondaire (5 primaires, 3 collèges, 3 lycées). Par ailleurs, si seulement 1 action a été menée avec un établissement primaire **hors commune** (Vaujours), les collaborations de ce type restent sensibles pour des établissements du secondaire (en 97/98, Bondy, Livry-Gargan, Sevran, Villepinte).

Sur cette saison, aucune action de sensibilisation ne s'est déroulée auprès des **maternelles**. Pour les **primaires** et sur un total de 505 élèves de la commune concernés, 54% appartiennent à 2 écoles du Vert-Galant (Jaurès, France), 32% à 1 seule à l'Est du centre-ville (Brossolette) et 22% à 1 seule du Sud du Bois Saint Denis (Hugo), le reste relevant de 4 établissements situés à la jonction des Cottages et du Bois Saint Denis (Ferry, St Pie X, Balzac, Varlin). Une situation qui **varie donc assez largement de saison à saison**, avec néanmoins toujours une série d'établissements plus concernés que d'autres. Du côté du **secondaire**, on retrouve une hiérarchie identique à celle de la saison précédente : pour les collèges, 202 élèves touchés à Ronsard, 76 à Rolland, 32 à Descartes ; pour les lycées, 190 à Boucher, 57 à Vinci.

Les actions menées en partenariat avec le LEP H. Boucher, ou encore les collèges Ronsard et Rolland, semblent particulièrement exemplaires. Le thème "un théâtre vu à travers ses métiers" a ainsi permis une sensibilisation élargi d'élèves du LEP au monde professionnel pluriel de l'art théâtral. L'étape suivante pour le travail en commun pourrait constituer en la mise en place de la procédure officielle de **jumelage** entre le CCA et certains établissements, dont tout particulièrement le LEP (2a/1, 1c).

343 - Eléments concernant les ateliers théâtre

A - Ces ateliers se déroulent au CCA selon un rythme hebdomadaire, sur le plateau de la Salle de spectacles ou dans la Salle des associations. Jusqu'en 1998, 2 ateliers fonctionnaient simultanément. Au-delà du travail de **détente** et de **sensibilisation** à la pratique théâtrale, l'objectif est d'associer le plus possible les participants de ces ateliers à la vie du CCA : tarif réduit pour les spectacles, rencontres régulières avec les artistes présents dans le lieu, dont interventions des metteurs en scène invités dans les ateliers (1c).

Pour chaque atelier, le but est de réaliser l'ensemble du **parcours théâtral**, représentations face à un public comprises. Les 2 représentations en octobre 1997 et en ouverture de saison - vu la qualité du travail - de "Instants de femmes" constituent un exemple de cette dynamique, de même que les travaux des ateliers qui seront inclus en fin 1998 dans les représentations du spectacle professionnel "Nuits guerrières".

La plupart du temps, ce sont des membres des **compagnies invitées** durant la saison par le CCA qui animent ces ateliers réguliers. Par exemple et en 97/98, le Théâtre Ecarlate (projet "Nuits guerrières") a animé 2 ateliers, soit un total de **135** heures facturées au CCA sur la base de 405 F HT de l'heure. Globalement, les ateliers théâtre ont rassemblé **31** participants en 96/97 et 28 en 97/98.

Les ateliers de théâtre sont accessibles aux possesseurs de la carte adhérent (50 F), pour un tarif en 96/97 de 280 F (tarif réduit) ou 350 F (plein tarif) par trimestre.

Des stages ponctuels sur 2 jours peuvent aussi être organisés. Ils coûtent 100 F aux possesseurs de la carte adhérent, 150 F aux non adhérents.

* **B (3c)** - De fait, ces ateliers fonctionnent les Lundi et Mercredi soirs, sur la base de 3 heures hebdomadaires et depuis 1989. Ils regroupent entre 30 et 40 participants chaque année, surtout des enseignants. Au cours des premières saisons, ces ateliers ont surtout eu une vocation de formation à la pratique théâtrale, débouchant sur une prestation scénique à partir d'une oeuvre étudiée durant l'année ("Le Bouc" de Fassbinder, "La Maison de Bernarda Alba" de Garcia Lorca, "Les Oiseaux" d'Aristophane, "La Noce chez les petits bourgeois" et extraits de "Grande Peur et misère du troisième Reich" de Brecht, "Instants de femmes" d'après des textes de Bourdieu) ou encore d'un travail d'improvisation.

Depuis quelques années et même si cela ne correspondait pas à la demande de "consommation de pratiques" de certains participants, le souhait du CCA a été de relier plus systématiquement ces ateliers au thème privilégié de la saison (comme le travail autour de "Nuits guerrières" durant la saison 97/98 ou autour du thème de l'exclusion et de la montée des intolérances en 98/99). Même si ce choix s'est heurté à des **résistances**, cette façon de partir d'une sorte de toile de fond, ancrée dans le projet d'établissement, apparaît comme très positif à la Direction de l'équipement.

A noter également, en ce qui concerne les genres théâtraux abordés, que le travail de ces ateliers est principalement axé sur du théâtre parlé, faisant finalement peu appel au théâtre d'objets ou au théâtre chorégraphique. En tout cas et même si cela a un coût réel pour le CCA, l'encadrement par des comédiens professionnels est une option constante qui vise à un travail réalisé sans doute par des amateurs, mais toujours de forte exigence qualitative.

Chaque année, quelques stages ponctuels, ouverts au tout public mais aussi fréquentés par les participants aux ateliers, peuvent compléter l'offre des pratiques théâtrales en amateur.

344 - Autres éléments concernant l'action culturelle ou plus généralement la formation

A - Comme on l'a indiqué, les actions culturelles en **milieu scolaire** se développent sur des établissements de la commune, mais aussi des communes avoisinantes. C'est au vu de cette activité que le **Rectorat** de Créteil attribue au CCA et depuis 1996 une subvention globale annuelle de 18.000 F (2a/3 et 20a), en-dehors de cofinancements d'actions ponctuelles comme le stage MAFPEN pour enseignants de décembre 1997 (ces autres projets particuliers ont finalement permis en 1997 de doubler l'aide accordée par le Rectorat). On remarquera néanmoins que cette subvention ne représente qu'entre 7 et 8% du **coût variable global** des actions en direction du milieu scolaire (estimé à 220 KF pour 97/98 et 244 KF pour 98/99).

* **B** - Au titre des visées de principe de l'action culturelle en milieu scolaire, on signalera l'existence sur au moins quelques sites de la procédure partenariale officielle, entre les deux ministères de l'Education Nationale et de la Culture, des **Ateliers de Pratique Artistique**.

Ainsi et sur la saison 97/98, un APA en **danse** s'est déroulé sur la base de 15 séances hebdomadaires de 2 heures chacune, pour 20 élèves de Cours Élémentaires 1 et 2 de l'école E. Varlin du quartier des Cottages (27a/1). Reprise d'un travail déjà entrepris en 96/97 (27a/2) par la même enseignante (Marie-Pierre Viollon) et sur un autre site (26 élèves de Cours Moyen 2 à l'école J. Jaurès du quartier du Vert-Galant), la présentation des projets fait ressortir un ensemble de traits significatifs.

Nécessaire **cohérence** de l'APA avec le **projet d'école**, dont tout particulièrement l'idée que "l'expression corporelle est l'assise des comportements intellectuels" (27a/1), mais aussi possibilité d'expériences différenciées pour les élèves, dynamisation pédagogique par la présence d'adultes compétents et complémentaires des enseignants, ouverture sur le monde par la création et la participation à des spectacles.

Au titre des **objectifs** recherchés et même si la liste fournie excède nécessairement les capacités d'un processus officiellement limité à 30 heures, on voit bien l'ambition d'allier une **découverte culturelle** du monde de la danse (éléments d'histoire, rencontres avec des artistes, initiation aux formes et particularités de l'art chorégraphique), à un travail de **développement personnel** centré sur l'enfant (tant du point de vue de sa sensibilité, de sa motricité et de son imagination, que de sa capacité à intérioriser des repères spatio-temporels, discursifs ou plus largement cognitifs et sociaux).

D'autres aspects, apparemment plus **fonctionnels** mais tout autant décisifs, sont précisés, comme la formation artistique, antérieure et personnelle, de l'enseignant qui reste responsable du processus, la prise en charge partagée des différents éléments de travail par l'intervenant artiste (Chrystin Van Maerren de la compagnie VMT pour l'APA de 97/98) et l'enseignant, l'appui indispensable sur des partenaires culturels extérieurs (dont le CCA au premier rang, mais aussi en 96/97 la MJC Caussimon), le cofinancement constant de ce type d'opération (pour 97/98 et sur 18,5 KF demandés, dont 13 KF pour l'intervenant, la DRAC et le Rectorat étaient sollicités chacun pour 6,5 KF, la Ville via le CCA pour 4 KF de prêt de salle équipée, la caisse de l'école autofinçant pour 1,5 KF le projet).

Lors du 10ème anniversaire du CCA en février 1999, la présence sur scène d'un groupe participant à un APA au collège R. Rolland (avec l'enseignante Josiane Benjamin et le chorégraphe Fabrice Guillot) indique que cette procédure est aussi mise en oeuvre dans le secondaire (les APA sont d'ailleurs surtout prévus et, en tout cas, répandus dans le secondaire).

C - On peut également mentionner (2a/4) que le CCA sert de support à différentes autres **actions de formation**, telles que : accueil de stages pour lycéens (2 à 5 semaines), stages professionnalisants pour étudiants (dont Licence et Maîtrise), expériences pratiques dans le cadre du Diplôme d'Etat aux fonctions d'Animation (9 mois), formation de techniciens du spectacle (formation LASER d'un an, dont formation initiale puis continue de 4 personnes issues issues du terrain local). Des contacts sont par ailleurs maintenus avec l'Université de Paris 8 - Saint-Denis, en particulier avec le Département Danse. Les résidences chorégraphiques sont aussi l'occasion de contacts et courts temps de formation auprès des IUFM (dont celui de Livry-Gargan).

On soulignera ici le travail de formation et d'insertion professionnelle de **4 techniciens**, réalisé sur plusieurs années par le CCA, à partir de situations personnelles de départ très précaires des intéressés. La personne qui disposait antérieurement d'une première formation a désormais un emploi de technicien permanent dans un théâtre d'Ile-de-France. Les trois autres sont bien inscrits dans le statut d'intermittents. Ainsi et sur 1997, ils ont à eux seuls assuré 948 des 1.824 heures (52%) de techniciens intermittents rémunérés par le CCA (2c).

4 - La dynamique financière 1997

41 - Le budget propre et le coût général de la structure

411 - Le budget de l'Association - Salle de spectacles

Les bilans financiers officiels (5a/1), les éléments synthétiques d'un contrôle de gestion (5a/2) et le recoupement avec quelques autres données permettent d'établir le tableau analytique suivant, qui reste néanmoins assez global surtout du côté des agrégats de dépenses. Dans la mesure où des affinements et vérifications plus complètes seraient à mener, on a opté pour des chiffres arrondis.

Charges			Produits		
	Montant	%		Montant	%
Activités			Recettes propres		
Variété	357.100	10,7	Variété	124.500	4,3
Théâtre	638.000	19,2	Théâtre	83.900	2,9
Danse	993.800	29,9	Danse	62.300	2,1
Enfance	323.600	9,7	Enfance	101.800	3,5
Concert	451.400	13,6	Concert	55.300	1,9
Atelier théâtre	150.400	4,5	Atelier théâtre	22.100	0,7
Accueil organismes	44.200	1,3	Accueil organismes	100	
Locations salle	6.700	0,2	Locations salle	18.100	0,6
Total partiel	2.965.200	89,25	Total partiel	468.100	16,05
Charges communes			Subventions		
Personnel accueil	68.500	2,1	Ville	2.393.000	82,1
Person. communic.	37.500	1,1	Rectorat	36.000	1,2
			DRAC	10.000	0,3
Autres services ext.	224.400	6,7	Total partiel	2.439.000	83,64
Impôts et taxes	13.400	0,4	Autres produits		
Charges exception.	2.700	0,1	Produits exception.	6.900	0,2
Total partiel	344.500	10,37	Autres	2.100	
			Total partiel	9.000	0,30
Dotat. amortissements	11.900	0,3			
Total partiel	11.900	0,36	Total général	2.916.100	100
			Déficit	405.500	
Total général	3.321.600	100	Total général	3.321.600	

Toute une série de remarques complémentaires sont nécessaires.

Les agrégats proposés par les documents laissent penser que les **charges liées aux activités** intègrent les achats de spectacles (pour 2.010 KF), ainsi que les droits liés à ces spectacles (de l'ordre de 150 KF). Nous avons fait l'hypothèse, à confirmer, que les rémunérations des hôtes d'accueil et de la personne spécifique liée à la communication (I. Ginot) n'étaient pas intégrées à ces charges d'activité. Les quelques rémunérations directes d'artistes et les frais de personnels techniques non permanents de la structure afférant aux spectacles, ainsi que les rémunérations des animateurs - formateurs seraient alors d'environ 380 KF. Le solde serait surtout constitué par les transports, défraiements et achats liés aux spectacles, soit de l'ordre de 390 KF.

Le **déficit** est à mettre en perspective avec un excédent d'exploitation 1996 de 382 KF. Il est à relier à une série de spectacles annulés (dépôt de bilan d'une compagnie, annulation de tournée, annulation suite au plan Vigipirate, décors bloqués par une grève de transport,...), dont 1 a pu finalement être reporté sur 1997. Globalement, le déficit 1997 vient donc consommer les réserves constituées précédemment (sans d'ailleurs échapper à une légère imposition sur les bénéfices 1996 de 3.600 F).

Cette situation particulière souligne la **difficulté de prévision** en matière de spectacles. A noter également que "le budget de l'année N+1 se prépare en octobre de l'année N, alors que la programmation de la saison N/N+1 est arrêtée mais que la programmation de la saison N+1/N+2 est encore inconnue" (5a/2). Aux difficultés inhérentes au domaine du spectacle vivant se surajoute donc cette question du **décalage de temporalité de référence** entre la rationalité de l'action et la rationalité budgétaire.

A mentionner aussi que les grosses **dépenses d'investissement** sont prises en charge par le budget de la Ville, soit environ 180 KF en 1996 et 96 KF en 1997 (6a). Les dotations aux amortissements qui apparaissent dans le compte de résultat ne concernent ainsi que du **matériel informatique et de bureau**, dont il ne reste plus qu'un peu plus de 14.000 F à amortir en fin d'exercice 1997 (pour des valeurs brutes initiales de l'ordre de 100 KF).

Côté **recettes**, des éléments analytiques sont à préciser. Ainsi, les quelques 468 KF de recettes propres comportent 412 KF de ventes de billets. Les recettes de location de la salle se montant à 18 KF et les inscriptions aux ateliers théâtre à 22 KF, le solde serait alors constitué par les adhésions (soit 16 KF). La ligne "accueil organismes" du précédent tableau (100 F) apparaît curieuse en l'état.

412 - Le coût général de la structure

Pour aboutir au coût général, il convient d'ajouter aux éléments précédents l'estimation pour 1997 de l'ensemble des **misés à disposition** dont le CCA bénéficie de la part de la Municipalité (6a), mais également les aides complémentaires de la DRAC et du Conseil général au titre des **résidences chorégraphiques** (même si ces sommes sont directement versées aux compagnies et non au CCA). On aboutit ainsi à une sorte de **budget consolidé** bien plus proche de la réalité socio-économique. Les documents fournis permettent au moins d'établir l'estimation suivante.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Mises à disposition			Contrepartie Ville	1.969.000	84,2
personnel permanent	1.650.000	70,5			
			Subventions complém.		
affranchissement	109.000	4,6	Conseil général	210.000	8,9
imprimerie	80.000	3,4	DRAC	160.000	6,8
éclairage scène	71.000	3,0			
téléphone	38.000	1,6			
matériel, four. bureau	21.000	0,9			
Résidence	370.000	15,8			
Total général	2.339.000	100	Total général	2.339.000	100

A noter que manque encore à cette estimation celle des **charges courantes** d'eau, électricité et autres frais liés au fonctionnement du bâtiment, vu l'intégration des réseaux techniques de celui-ci et de l'Hôtel de ville mitoyen.

Au-delà de l'aspect quantitatif et des grands agrégats financiers, on soulignera aussi la très grande **diversité des services municipaux** auprès desquels le CCA dépose chaque année des demandes, locales ou bien plus intensives. En 1997 par exemple, ce sont **14** services différents qui ont été sollicités : Services des Achats et marchés, Techniques, de la Formation professionnelle, des Femmes de service, du Courrier, du Contrôle de gestion, de l'Informatique, de l'Information et de l'imprimerie municipale, Communication ; mais aussi Garage municipal, Administration générale, Fêtes et cérémonies, Cuisine centrale, Serres municipales. Le coût des mises à disposition seraient ainsi encore à compléter au moins par l'estimation du coût salarial induit par ces prestations municipales fournies au CCA.

Avec les réserves précédentes, le **budget général consolidé** suivant donne une image du poids relatif des différents grands postes de charges et de produits.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Personnel			Recettes propres	468.000	8,90
permanent	1.650.000	29,1			
d'accueil	69.000	1,2	Ville de Tremblay		
pour activités	419.000	7,4	subvention	2.393.000	45,5
Total partiel	2.138.000	37,77	mises à disposition	1.969.000	37,4
			Total partiel	4.362.000	83,01
Achats ext. activités					
résidence	570.000	10,1	Autres aides publiques		
autres	2.395.000	42,3	Conseil général	210.000	4
Total partiel	2.965.000	52,36	DRAC	170.000	3,2
			Rectorat	36.000	0,7
Autres charges			Total partiel	416.000	7,91
services extérieures	530.000	9,3			
impôts et taxes	13.000	0,2	Autres produits	9.000	0,17
divers	3.000				
dotations amortis.	12.000	0,2	Total général	5.255.000	100
Total partiel	558.000	9,85			
			Déficit	406.000	
Total général	5.661.000	100	Total général	5.661.000	

A remarquer que nous arrivons à un coût pour la Ville de 4.362 KF, contre une estimation de 4.690 KF affichée dans une synthèse générale du budget culturel municipal datant de novembre 1997 (6a), soit un écart de 7%. Celui-ci provient essentiellement d'une estimation à 2.068 KF dans ce document de la masse salariale 1997 affectée par la Ville au CCA. Mais le contrôle de gestion de juillet 1998 établit cette masse salariale à pratiquement 1.650 KF. C'est plutôt sur ce dernier chiffre que nous nous sommes basés. Même si des vérifications supplémentaires pourraient sans doute trancher, ce point permet de souligner qu'il y a toujours une **marge d'erreur** dans de tels calculs et que ce sont surtout les **ordres de grandeur** qui comptent. Notre propre tableau permet au moins de situer différents grands postes budgétaires relativement au **flux financier global nécessaire** à l'activité du CCA.

Pour 1997 et selon le document de novembre (6a), le **coût global du secteur culturel** s'élève pour la Ville à un peu plus de 18.400 KF pour le fonctionnement. Le CCA représente donc autour de **25%** de ce coût global, ce qui en fait l'organisation de ce domaine financièrement la plus dotée par la municipalité. Par ordre d'importance financière décroissante, on trouve ensuite la Bibliothèque (environ 4.210 KF), le Conservatoire (environ 2.950 KF), le Cinéma J. Tati (environ 2.320 KF), la MJC Caussimon (1.710 KF), le Centre social L. Michel (1.280 KF) et enfin le Service culturel municipal lui-même (1.230 KF).

En fonctionnement et pour 1997, le budget culturel représente **5,4%** des dépenses municipales de fonctionnement (presque 340.000 KF), dont **63,4%** pour la rémunération des personnels permanents (ou encore **7,3%** de la masse salariale totale distribuée par la municipalité). Sur la même année, le budget d'équipement du secteur culturel représente **0,3%** des dépenses municipales d'investissement.

42 - Autres questions ayant une incidence financière

A - Globalement, le CCA relève d'une **exonération totale de TVA**, sauf pour les actions de location de salle (1c). Induite par cette exonération, le montant net de la **taxe sur les salaires** a par ailleurs été inférieure en 1997 au seuil d'imposition après abattement, ne générant donc aucune charge à ce sujet.

B - Un document (5a/2) souligne combien les **subventions autres que municipales** peuvent être versées avec un décalage important dans le temps, souvent l'année d'après

l'année pour laquelle ces subventions sont pourtant attribuées. Si le faible montant de ces subventions ne semble pas avoir généré jusqu'ici de réel problème de trésorerie, il y a néanmoins là un problème potentiel si cette situation perdurait en même temps que les montants d'aide s'accroitraient (par exemple via le conventionnement avec la DRAC).

L'excédent de 1996 a en tout cas fourni au CCA des **fonds propres** nettement suffisants, vu aussi la faiblesse de l'actif immobilisé, pour faire face à tous ses **besoins de financement courant**. Ce n'est plus le cas en fin de l'exercice 1997. Mais le fonctionnement du CCA, fortement "adossé" à la Ville (qui se charge en particulier directement du salaire des permanents), conduit à des besoins de trésorerie bien moins importants que dans d'autres cas de figure. Les frais bancaires 1997 se sont d'ailleurs montés à 190 F (5a/1) !

C - On notera sur un plan plus général que la participation des collectivités publiques autres que municipales relève jusqu'à maintenant d'aides à des **projets spécifiques**. Elles restent ainsi quantitativement assez modestes et n'interviennent pas comme aide pour le fonctionnement général du CCA, c'est-à-dire en tant que soutien significatif à une politique d'**aménagement culturel déconcentré** du territoire. La question d'une relance, au niveau de la politique municipale dans son ensemble, d'un processus de Convention de développement culturel avec la DRAC semble en tout cas se poser à nouveau.

Un document préparatoire pour le budget primitif 1999 (8a) indique que le **budget de fonctionnement** propre au CCA pour 1998 et 1999 devrait plutôt se situer aux alentours de 3.000 KF, les subventions publiques totales passant néanmoins de presque 2.440 KF en 1997, à un peu plus de 2.560 KF en 1998 et 2.520 KF en 1999. Quoi qu'il en soit, ces éléments indiquent un régime de stabilisation relative des ressources du CCA que, pour l'instant, seules des aides publiques extramunicipales complémentaires pourraient faire évoluer significativement.

D - L'existence d'une **comptabilité analytique** par "type de spectacle" permet de toute évidence un suivi assez fin du domaine stratégique de la programmation - diffusion de spectacles. En l'état des documents analysés, cette comptabilité ne permet pourtant pas de se faire une idée de ce qui relève plus particulièrement des aides à la création ou de la formation des publics, charges le plus souvent intégrées aux forfaits globaux passés avec les compagnies. On notera également qu'aucune section analytique n'existe pour le sous-secteur des résidences de compagnies.

Le système incontournable des **prévisionnels** et l'obligation d'un **commissaire aux comptes**, l'existence de **plans de trésorerie** et d'un **suivi régulier de l'exécution** du budget, l'appel aussi en tant que de besoin au Service municipal du **contrôle de gestion** (voire au responsable de la Comptabilité des associations) semblent en tout cas fournir au CCA un ensemble fiable et régulier de moyens de projection et de suivi financiers.

5 - Liste des documents analysés

N° d'ordre et de traitement	Intitulé du document et référence de date	Nb de pages
1a	Bilan de l'action 96/97, dont : 1/ Missions et organisation d'ensemble du CCA 2/ Synthèse de la résidence de Mark Tompkins 3/ Etat de la saison de spectacles 4/ Bilan des actions de formation des publics 5/ Bilan du personnel 6/ Bilan technique 7/ Bilan des Cafés Littéraires 8/ Compléments sur l'état de la saison de spectacles (recettes et fréquentation)	53 1 8
2a	Bilan de l'action 97/98, dont : 1/ Présentation et perspectives générales 2/ Etat de la saison de spectacles (recettes et fréquentation) 3/ Actions de formation du public (projets et réalisées) 4/ Actions de formation professionnelle 5/ Les 10 ans du CCA 6/ Objectifs généraux possibles d'un centre culturel	 8 15 20 1 6 2
3a	1/ Plaquettes de saison 96/97 et 97/98 2/ dossiers des "créations" non liées aux résidences : "Combat de nègre et de chiens", "Le Chaperon Rouge", "Rodéo" en 96/97 ; "Le Barbier de Séville", "Quel cirque la vie", "Moby Dick", "Faits et gestes / Voir ci-après" en 97/98	2 x 48
4a	Eléments du bilan de l'action 95/96 : 1/ Rappel des aides à la création du CCA depuis son ouverture 2/ Bilan des résidences chorégraphiques 3/ Actions de formation du public (introduction) 4/ Récapitulatif global sur l'équipe, les prestations, le Compte Administratif pour 1995, 1996, 1997	 2 2 1 1
5a	1/ Bilan financier 1997 2/ Comptes 97 et budget 98 (contrôle de gestion du 15/07/98)	29 7
6a	Volumes budgétaires globaux affectés par la Ville au secteur culturel et en 1997	3
7a	Eléments des budgets primitifs 1997 et 1998 sur les prestations en nature fournies par la Ville au CCA	
8a	Tableaux financiers récapitulatifs du budget primitif 1999, dont rappel des budgets 1997 et 1998	3
9a	1/ Statuts de l'association CCA d'octobre 1988 2/ Procès verbal de l'Assemblée Générale constitutive du 15/10/88 3/ Règlement intérieur du 05/04/90 4/ Missions du CCA à Mars 1991	2 1 11 2
10a	Procès verbal de l'Assemblée Générale du 17/06/98, dont : 1/ Propositions de modification des statuts 2/ Extraits d'avant-premières de presse 3/ Eléments de l'Assemblée Générale du 18/06/97	 2 12
11a	Arrêtés de renouvellement de la double Licence d'entrepreneur de spectacles du 7/03/97	2
12a	1/ Dossier du CCA en vue de la Convention de développement culturel (1992 et 1993) 2/ Equipements culturels de la Ville, d'avant 1983 à 1990	 6 1
13a	1/ Présentation de la ville de Tremblay-en France 2/ Eléments du recensement 1990 3/ Plan en vue aérienne de la commune 4/ Plan détaillé de la commune, dont localisation des équipements publics	3 6 2
14a	1/ Note du 20/04/95 de Mme Joubier au Secrétaire Général Adjoint sur les risques de la gestion associative	3

	2/ Lettre du 19/09/97 de Mme Joubier au Maire sur la question de la municipalisation des associations paramunicipales	3
15a	1/ Document de 1996 sur le fonctionnement des associations para municipales de la Ville (introduction et fiche CCA)	12
	2/ Note sur le Règlement de la question de la gestion associative (introduction et fiche CCA)	5
16a	Résidence 95/96 et 96/97 de Mark Tompkins, dont :	
	Bilan des actions 96/97 : voir document 1a/2	4
	1/ PV rendez-vous avec la DRAC Ide de France du 09/07/95	2
	2/ Descriptif du projet de résidence 95/96	2
	3/ Bilan artistique général (introduction et éléments sur 95/96)	5 + 1
	4/ Bilan quantitatif de septembre 1995 à février 1997	2
	5/ Budget de la résidence 96/97	3
	+ Evaluation des prestations de service de la commune	1
	+ Eléments financiers globaux sur 95/96	1
	6/ Descriptif des activités de la compagnie IDA en 1997	1
	+ Budget prévisionnel 1997 de la compagnie	1
	7/ Bilan du CCA concernant la résidence	6
	8/ <i>Résidence Mode d'Emploi</i> , n° 1 à 7 (dont 2 affiches verso)	44
	9/ S. Nordey & M. Tompkins, "Des mots et des corps", <i>Les Inrockuptibles</i> (1997?)	3
17a	Résidence 97/98 de David Kern, dont :	
	1/ Projets d'actions culturelles	4
	2/ Projet de création 1998	1
	3/ Budget prévisionnel de la résidence 1998	4
	+ Evaluation des prestations de service de la commune	1
	4/ <i>Résidence Mode d'Emploi</i> , n° 10	8
	5/ Rappel des objectifs et choix du CCA à propos des résidences	1
18a	1/ Convention du 12/12/95 entre le Conseil Général de Seine Saint-Denis, la Ville et la cie IDA (M. Tomkins)	5
	2/ Annexe 3 : la structure et sa démarche	2
19a	Dossier de demande (1998) de labellisation par la DRAC au titre d'un "Plateau Danse", dont :	
	1/ Pourquoi "un plateau danse?"	3
	2/ Développement envisagé pour le "plateau" au cours des 3 années d'un contrat d'objectifs	3
	3/ Budget du plateau danse pour 1998	1
	4/ Programmation danse du CCA en 96/97 et 97/98	2
20a	Demande de subvention au inistère de l'Education Nationale, au titre de l'action culturelle 96/97 et 97/98	
21a	Personnel permanent, dont :	
	1/ Organigramme	1
	2/ Eléments indicatifs sur les statuts	
	3/ Reliquats d'heures supplémentaires en août et décembre 1997, en juillet et septembre 1998	4
	4/ Communiqué sur la mise en place de la procédure d'évaluation (1993)	1
22a	1/ Définition des fonctions (des personnels permanents) au CCA validées en 1988 et réactualisées en 1991 et 1993	4
	2/ Organisation du travail de secrétariat au CCA à septembre 1993	4
	3/ Demande de création à avril 1996 d'un poste d'animateur culturel ou de requalification d'un poste de secrétariat	3
	4/ Définition initiale (1992) et révisée (1997) du poste d'Adjoint de Direction	5
	5/ Rapport de juin 1992 aux conseillers municipaux en vue de la création d'emplois spécifiques de Directeur Technique (1) et de Régisseur (2) du CCA	3
	6/ Profil de poste pour un emploi spécifique de Directeur Technique du CCA (1993)	2
	7/ Profil de poste pour un emploi spécifique de Régisseur Lumière, Son , Plateau du CCA (1993)	2
	8/ Profil du poste Service Ville	1
23a	1/ Déclaration Annuelle des Donnée Sociales (DADS) 1997 de l'association	7
	2/ Honoraires versés en 1997	2
24a	Compte-rendus des réunions du personnel des 13/12/96 et 24/06/97	

25a	Plans du CCA, dont surfaces des locaux techniques et des bureaux	
26a	Dossier sur l'accueil au CCA 95/98 de personnes relevant de TIG	
27a	1/ Projet 97/98 d'Atelier de Pratique Artistique en danse	6
	2/ Projet 96/97 d'Atelier de pratiques en danse	5
1b	1/ "La filière culturelle, six ans après sa création", <i>La Gazette</i> , 20/10/97	4
	2/ "La filière et la direction des services culturels (2)", <i>La Gazette</i> , 27/10/97	1
2b	1/ "La procédure de délégation de service public", <i>La Gazette</i> , 1/09/97	7
	2/ "Le risque d'inéligibilité pour les responsables d'association", <i>La Gazette</i> , 19/05/97	4
	3/ "Du bon usage des associations à vocation culturelle", <i>Communes</i> , juin 1996	2
3b	1/ Proposition de loi du 16/01/97 concernant la création d'Etablissements publics locaux	8
	2/ "Etablissements publics locaux : vers la fin de la gestion de fait?", <i>Lettre du cadre</i> , avril 1997	3
4b	Aides du ministère de la Culture au développement chorégraphique : nouvelles procédures au 1/01/98	13
5b	Rencontres Chorégraphiques Internationales de Seine Saint-Denis, dont :	
	1/ Editorial et organisation générale des VIe Rencontres	4
	2/ Préambule du Règlement général	2
	3/ Les objectifs des rencontres depuis leur création	12
6b	"La Danse c'est une déclaration d'amour", Conseil Général de Seine Saint-Denis, août 1995	12
7b	Syndicat National des Directeurs des Théâtres de Ville (SNDTV), dont :	
	1/ Historique - Adhérents - Partenaires	1
	2/ Jean Piret, "Présentation de la stratégie du syndicat et du nouveau mode de cotisation", Assemblée Générale du 8/01/96	3
	3/ Jean Piret, "Pour un seul et unique réseau de théâtres publics pour un nouveau souffle", septembre 1998	1
8b	Propositions du SNDTV sur des dossiers actuels, dont :	
	1/ Rectifications proposées à la proposition de loi sur les Etablissements culturels locaux (mars 1998)	10
	2/ Contribution à propos de la Charte des missions de service public (mai 1998)	4
	3/ Filière culturelle territoriale : préambule et proposition pour un cadre d'emploi pour les Directeurs de Théâtres (mai 1998)	4
1c	Grille initiale d'enquête annotée par Josette Joubier + Transcription de l'entretien approfondi du 20/11/98	
2c	Transcription de l'entretien complémentaire avec Josette Joubier du 14/01/99, suite à demande écrite de précisions de décembre 98	
3c	Transcription de l'entretien non directif avec Josette Joubier et des informations d'appoint fournies au 02/04/99	
1d	A propos des 10 ans du CCA :	
	1/ Lettre de l'ancien Maire - Maire Honoraire (Georges Prudhomme)	1
	2/ Court texte du Député-Maire actuel (François Asensi)	1
2d	Premier bilan de trois résidences chorégraphiques	6
3d	Bilan de l'activité danse à Tremblay-en-France (mars 1996)	27
4d	Tmagazine	
	1/ n° 66, octobre 1997	
	2/ n° 79, décembre 1998	
	3/ n° 80, janvier 1999	
	4/ n° 81, février 1999	
5d	<i>Les besoins des jeunes et les perspectives d'actions municipales</i> , ORGEKO, mars 1999	47
6d	"Ouvrir un lieu de spectacles", <i>La Scène</i> , n° 12, mars 1999	23

THEÂTRE PAUL ELUARD
Centre d'Action Culturelle
(activités de spectacle vivant)

Association type loi de 1901

4, av. de Villeneuve Saint-Georges - 94600 CHOISY-LE-ROI

Présentation descriptive et caractérisation

Année centrale de référence : 1997

Avril 1999

1 - L'équipement territorial

11 - L'équipement disponible

111 - Un équipement à double fonction artistique

Le bâtiment Théâtre Paul Eluard comporte une **salle de spectacle** de **345** sièges fixes, équipée d'un matériel de **projection cinématographique** de 35 mm, ainsi que d'un dispositif de lumière et son. Il comporte aussi une **salle de répétition**, un ensemble de **bureaux**, une **cafétéria**, un **hall d'accueil**, un **atelier technique**, ainsi qu'un ensemble de matériel et de mobilier nécessaires au fonctionnement de l'établissement (8a).

A - Un autre descriptif global (9a) estime la surface totale disponible du bâtiment à **800** m². La cafétéria peut aussi être le support d'un **espace d'exposition** d'environ 100 m². **4 loges** existent pour l'accueil des artistes.

Espace en gradins fixes (3a), comportant une grande travée centrale et deux demi-travées latérales, la **salle de spectacle** dispose d'une jauge maximale de **373** places (dont 28 strapontins). 3 **régies** en contiguïté (lumière, cinéma, son) se succèdent en surplomb et au-dessus du fond de salle. La **scène**, démontable et en forme de trapèze, comporte une ouverture maximale d'environ **20m**, dont **15m** la plupart du temps utiles (environ 13m en fond de scène), pour une profondeur de quelques **10m** (plus éventuellement 3m tout en fond de scène), soit une surface utile maximale d'environ **190m²**. La hauteur de scène disponible sous gril fixe est de **6m**. Sur le plan de la **lumière**, cette salle dispose de 186 feux et d'un jeu d'orgue à 111 gradateurs. Côté **son**, elle dispose entre autres de 4 Revox, d'un système d'enceintes à la fois fixes (4 couples) et mobiles (4) et d'une batterie de 20 micros.

La **salle de répétition** est située sous la salle de spectacle, pour une surface totale d'environ **105** m² (3a) et une jauge maximale de **80** places en gradinage mobile (9a).

D'importants travaux ont été effectués au milieu des années 1990 pour mettre aux **normes de sécurité en vigueur**, non seulement la salle de spectacle mais l'ensemble du bâtiment (2a/2), astreint aux contraintes des ERP - Etablissements Recevant du Public.

On notera que seul 1 **bureau** avait été prévu lors de la construction du bâtiment, pour le directeur. Aujourd'hui, les différents bureaux disponibles ont été installés dans des **espaces résiduels utilisables** : 2 autres bureaux en continuité du bureau du directeur, pour le directeur-adjoint et le responsable de la communication ; 1 espace de billetterie, installé en longueur sur toute une partie du hall d'accueil ; 4 postes de bureau installés pour les responsables de secteur et pour la comptable dans un triangle résiduel entre le mur de la salle de répétition et les murs extérieurs du bâtiment. Sans déroger aux normes de passage du public, est néanmoins prévu de récupérer un dernier espace disponible dans l'assez vaste dégagement du palier situé en haut de l'escalier conduisant à la salle de spectacle.

Il n'existe aucune **salle de réunion** (9a), que ce soit pour l'équipe permanente, les compagnies invitées ou les groupes locaux. En journée et en tant que de besoin, c'est l'espace de la cafétéria qui est utilisé à ce propos.

Par ailleurs, les stocks de **matériel technique** sont répartis dans des espaces résiduels (ou dispersés dans divers locaux de la ville), le terme d'atelier technique recouvrant un espace situé dans le couloir de sortie du personnel (1b).

B - Un des problèmes majeurs et récurrents, c'est que le TPE fonctionne "en réalité avec un demi-théâtre et un demi-cinéma" (1a/3). Et par exemple, quand il y a sur scène le décor d'un spectacle qui interdit la descente du grand écran, seul est utilisable un petit écran supplémentaire installé depuis 1993, qui descend à l'aplomb du premier rang de sièges et oblige ainsi à limiter la jauge disponible (2a/1).

Pour l'**activité cinéma**, la salle a un statut commercial et d'Art et Essai. C'est un secteur d'activité décisif dans l'**identité du projet** du TPE (1b). Mais son fonctionnement, nécessairement réduit et non continu génère une série de difficultés, entre autres avec les distributeurs qui prennent parfois des libertés avec le TPE, par exemple dans le cas de nouveaux films pourtant retenus bien avant leur sortie mais qui connaissent un fort succès

dans les salles régulières. Exploitant libre et non régulier, qui négocie ses contrats au coup par coup, le TPE prend ainsi à chaque fois des risques financiers avec le petit nombre de séances qui peuvent être programmées.

Un long et difficile débat s'est déroulé au sein de différents Conseils municipaux à propos de l'intérêt et du coût de construction d'une salle de cinéma autonome dans cette ville qui a compté jusqu'à 4 cinémas dans le passé alors que celui du TPE reste désormais le seul en activité (1a/4). Mais la "cabine n'est plus aux normes de sécurité, la lanterne de l'appareil est périmée, l'écran est jaune au lieu d'être blanc, le son est archaïque. Ces travaux incontournables ont été "gelés" dans l'attente de la construction de la salle prévue, dans deux mandats municipaux consécutifs, pour que certains d'entre eux ne soient pas inutiles" (2a/1).

Bref, l'équipement cinéma est actuellement totalement "à bout de souffle", "la cabine cinéma est à la limite des normes édictées par le CNC. Pour l'obtention du droit "à projeter" : le système de projection a perdu 40% de son efficacité tout comme l'écran qui doit être à peine à 50% de sa luminosité initiale (...). De plus, nous descendons dans le classement "Art et Essai" (2a/2). Seule la connaissance d'un projet de nouvelle salle a incité l'Association Française du Cinéma Art et Essai (AFCAE, qui délivre sur critères le classement des salles, lui-même générateur de subventions spécifiques) a permis la survalorisation du classement du TPE depuis 1993.

Alors qu'un projet technique de construction et d'exploitation d'un équipement complémentaire (articulé à l'ancien bâtiment du TPE) est désormais validé et que des subventions publiques sont disponibles pour sa mise en oeuvre, une majorité favorable a longtemps fait défaut au sein du Conseil municipal. Le projet a encore repoussé en janvier 1998. Ce n'est qu'en **avril 1999** (1b) qu'une décision ferme a été définitivement acquise auprès de tous les partenaires impliqués, ouvrant la voie à la réalisation effective du projet.

C - La commune de Choisy-le-Roi s'étend de part et d'autre de la Seine, cette coupure géographique NNO - SSE étant redoublée sur la rive gauche par la ligne SNCF qui aboutit à Paris-Austerlitz et, dans une moindre mesure, par la Nationale 305. A l'Est, le Parc départemental des sports et son plan d'eau pour loisirs nautiques, redoublé par de nouvelles ruptures ferroviaire et routière, distingue nettement le territoire bâti communal de celui de Créteil et de Villeneuve - Saint-Georges.

Le TPE est situé **rive droite**, à l'Ouest de l'axe médian (N 186) qui partage en deux le quartier des Gondoles, soit le quartier qui s'étend du Parc départemental à la Seine et qui se dédouble en quartier Nord (dit aussi de La Folie) et quartier Sud de part et d'autre de la Nationale. Le TPE est ainsi à proximité immédiate du pont de Choisy et de l'axe de la Nationale 186 qui traverse cette fois-ci la commune dans une orientation ENE - OSO. Partie intégrante du quartier rive droite à forte urbanisation pavillonnaire ou de petits ensembles, le TPE se trouve donc **séparé et pourtant directement relié au centre-ville**, rive gauche, et son urbanisme plus densifié de tours et d'immeubles. Pour les autres quartiers rive gauche, celui situé au Nord du centre-ville est par ailleurs séparé de Vitry par la coulée de l'autoroute A86, tandis que les méridionaux se trouvent par contre en continuité avec les communes, soit de Thiais à l'Ouest pour le quartier du Pavé Grignon, soit d'Orly au Sud en particulier pour le quartier des Navigateurs.

Le territoire communal apparaît ainsi comme tout particulièrement **fragmenté** par une série d'axes de circulation et de barrières physiques, dont le centre-ville est l'emblème même puisqu'il se trouve très précisément à la croisée de plusieurs de ces axes (N 305 et N 186, ligne SNCF, Seine). Un peu plus à l'écart de cette croisée majeure sur sa rive droite, le TPE apparaît alors, pourrait-on dire, comme à la fois solidaire et détaché de ce noeud circulant central du territoire communal.

D (16a) - Même si les éléments socio-démographiques fournis restent très fragmentaires, on signalera que cette ville de **35.000** habitants au recensement 1990 comportait un peu moins de 16.000 actifs ayant un emploi et un peu moins de 1.700 chômeurs (soit **10%** de la population active potentielle).

Parmi les **actifs ayant un emploi** et ayant déclaré leur **position professionnelle**, les ouvriers représentent un ensemble de **27%**, les employés de **28%**, les professions

intermédiaires de 22,5%, les cadres, employeurs ou indépendants de 18%. Par ailleurs, plus d'un quart des actifs de **moins de 25 ans** est, soit en situation d'apprentissage ou de stages (11%), soit en situation d'intérim ou de contrat à durée déterminée (15%), contre seulement 7% pour les plus de 25 ans. Si 26% des actifs, **ayant un emploi et résidant sur Choisy**, ont leur emploi sur la commune, ils sont 32% à travailler dans une autre commune du Val-de-Marne, et 42% dans un autre Département.

Les **taux de chômage** les plus élevés concernent les moins de 25 ans (16%) et les étrangers (15% en moyenne, et même 20% pour les femmes actives étrangères). Les difficultés de l'insertion professionnelle apparaissent dans le fait qu'un peu plus de la moitié des chômeurs a moins de 35 ans. De plus, le chômage de longue durée (supérieur à 1 an) touche surtout et à 54% deux catégories d'âge, les 15 - 24 ans d'une part, les 50 ans et plus d'autre part.

112 - Des projets de mise à disposition complémentaire

A - On évoquera plus loin (voir § 215) les nouvelles perspectives qu'engendrerait la création de la **nouvelle salle de cinéma** contiguë au bâtiment actuel.

Sur un autre plan, mais qui montre bien la relative exigüité de l'équipement disponible, on notera que le TPE stocke actuellement une partie de ses matériels techniques dans des locaux appartenant à la ville et relevant de son Service technique (1b).

B - Fin 1998 et dans le cadre du projet d'aménagement de la **ZAC du Port** (rive gauche, au Sud du centre-ville) dont se charge le Syndicat d'Action Foncière du Val-de-Marne (dans lequel la Ville de Choisy est partie prenante, mais à hauteur de 10% seulement), la Municipalité a soutenu le TPE pour négocier un bail concernant un bâtiment de 3 niveaux, **l'usine Bonvillain**. Ce bail est consenti à titre gracieux, mais précaire. Le rez-de-chaussée serait consacré au stockage (matériel, décors, etc.) et à 1 atelier de construction de décors. Le premier étage, dont l'aménagement serait prioritaire, comprendrait un bureau et surtout une salle de répétitions (d'environ 140 m²) consacrée à l'accueil des ateliers de pratique artistique animés par les artistes invités, plus ponctuellement aux compagnies en résidence de création. Le troisième niveau serait constitué d'un studio de travail (d'environ 160 m²), d'un vestiaire, de sanitaires et d'un bureau qui seraient mis à disposition, pour l'instant en l'état, des compagnies en résidence longue sur trois ans (2b et 21a).

Si cette opportunité implique des investissements non négligeables (dont un chauffage pour l'ensemble du bâtiment), ce projet peut être un atout important du TPE dans sa négociation de nouvelles conventions avec la DRAC Ile-de-France ou le Conseil général du Val-de-Marne, qui sollicitent tout particulièrement l'établissement pour l'"accueil d'une compagnie en résidence au Théâtre" (2a/5). Le coût des premiers et indispensables aménagements est estimé à 300 KF (21a).

En tout cas et quels que soient les espaces finalement disponibles, "bénéficiaire de locaux pour nos ateliers de pratique artistique pour les scolaires et les amateurs, de la présence et du travail sur le terrain d'une compagnie (...) nous permettrait sans aucun doute de faire évoluer à la hausse les subventions de fonctionnement et de projets que nous allouent les institutionnels cités" (2a/5).

Compte tenu de l'évolution prévue des projets sur la ZAC, le TPE compte pouvoir disposer de ces locaux pour une durée minimale de 4 ans (21a).

12 - Le commanditaire municipal

121 - Une mission générale de service public, déléguée à une association

Maître d'ouvrage et **propriétaire** de l'équipement, la Municipalité apparaît également comme le **commanditaire central** pour ce qui concerne son fonctionnement. Si, dès l'origine en 1972, la gestion du TPE est confiée à une **association** de loi de 1901, l'Art. 2 de ses

statuts stipulait que cette association avait pour but "d'appliquer la politique culturelle municipale par la diffusion culturelle, l'action culturelle, la création, ceci au plus haut niveau et dans tous les domaines ; elle en favorise l'accès au plus grand nombre. Elle se propose d'être un lieu de confrontation et d'échanges entre les créateurs, interprètes et public" (1a/5).

La mission de la structure d'exploitation de l'équipement est donc bien explicitement et intimement liée à la **politique municipale**. La dénomination initiale de l'association - Centre Municipal d'Activités Culturelles de Choisy-le-Roi - en est d'ailleurs une autre preuve, assimilant cette organisation à un véritable **service municipal** (1b). Tout comme la prédominance dans le Conseil d'Administration des membres du Conseil municipal (11 sur 21, dont le Maire ou son représentant), tous **membres de droit** avec le Conseiller général du canton (9 autres membres actifs élus, renouvelés par tiers tous les ans complétaient ce Conseil d'Administration de l'association initiale).

Face aux risques financiers et d'inéligibilité encourus par les élus siégeant de façon prépondérante dans cette première association, depuis la loi dite Sapin du 29/01/93, la Ville a choisi d'éliminer tout ce qui pouvait assimiler l'administration du TPE à une **gestion de fait**, en remaniant significativement en fin 1997 la structure de l'association gestionnaire de l'équipement (voir § 221). "En effet, la loi Sapin, dans un souci de transparence dans la gestion des associations oblige à un certain nombre de dispositions, particulièrement la représentation minoritaire des élus dans les instances de direction et de gestion d'une association ; un contrôle renforcé de la gestion financière" aussi (1a/4). C'est donc tout ce qui créait de fait un **lien organique** entre la ville et l'association qui devait être modifié.

Dans ce **subtil dosage à obtenir** entre respect de la loi, nécessaire contrôle par la Municipalité des missions et de l'usage des subventions transférées à l'association, mais aussi réelle autonomie de celle-ci, c'est donc la **contractualisation explicite** des relations entre la collectivité délégante et la structure délégataire qui a été choisie.

Dans cette formule, la Municipalité conserve un **pouvoir très étendu** sur le fonctionnement de l'association, que ce soit par la présence réduite mais maintenue d'élus municipaux dans son Conseil d'Administration, par la convention générale signée avec elle (§ 222), comme du fait des personnels territoriaux mis à disposition (§ 231) ou des financements annuels consentis (§ 411 et 412).

122 - D'autres lieux et organismes municipaux à vocation culturelle

Les documents fournis ne fournissent qu'une image indirecte des différents autres équipements à vocation culturelle sur la commune. De même, aucune donnée qualitative ou chiffrée ne permet actuellement de mesurer l'intensité de la part du budget municipal consacré aux affaires culturelles. Un guide pratique (4a) permet néanmoins de faire un premier repérage général, sur la commune, des lieux directement ou potentiellement intéressés à la question du développement artistique et culturel. Même s'ils ne sont pas tous effectivement concernés, c'est au sein de ces différents espaces ou organismes que le TPE trouve sans aucun doute ses **partenaires - relais locaux** privilégiés.

A - Ainsi, si la Municipalité dispose explicitement de **Services** d'Action sociale, de l'Enfance-enseignement ou des Sports, aucun Service des Affaires culturelles n'apparaît en tant que tel.

C'est le **Secrétaire Général Adjoint** qui a charge de gestion globale et de supervision de tous les équipements et organismes à vocation culturelle. Dans la mesure où il a bien d'autres tâches à remplir et où son secteur d'origine est l'animation bien plus que le monde artistique, cette situation pose un réel problème, y compris de l'avis de ce fonctionnaire territorial. Certes, il y a bien un **Maire-Adjoint** chargé des affaires culturelles (d'ailleurs membre du Conseil d'Administration du TPE - voir § 221 B). Mais les capacités municipales d'impulsion, de coordination et de suivi généraux restent néanmoins limitées sur le plan proprement organisationnel et technique (2b).

B - Par contre et au titre des **organismes culturels** existants sur le territoire communal, sont signalés, outre le TPE :

L a **médiathèque** , qui comporte : 2 **bibliothèques** (Aragon et des jeunes) et 1 **discothèque** (Aragon), au centre-ville rive gauche ; 1 bibliothèque (des Navigateurs), dans ce quartier rive gauche Sud ; 1 autre (des Gondoles), à proximité immédiate du TPE mais dans la partie Nord de ce quartier rive droite.

Mais aussi, groupées à "La Menuiserie", dans le quartier Nord rive gauche, 3 **écoles municipales** : le Conservatoire de musique et de danse (Reynald Parrot), qui dispose aussi de 2 annexes dans les quartiers des Navigateurs et des Gondoles ; une école de danse et gymnastique rythmique (Hélène Sagot) ; une école d'arts plastiques (Marianne Montchougny). A la même adresse et même s'ils recouvrent une réalité moins forte que les activités précédentes, existent également des **ateliers théâtre** dirigés par Ahmed Idrissi.

Toutes ces structures relèvent directement de la Municipalité et représentent finalement l'offre et la concentration les plus fortes de **pratiques artistiques en amateur** sur la commune.

Deux équipements sont également implantés rive gauche quartier des Navigateurs (2b).

Une **Maison Pour Tous**, plutôt centrée sur les jeunes enfants et équipée en bibliothèque de quartier, développe des activités de lecture et de conte.

L'**Espace Langevin** comporte un gymnase, un espace polyvalent qui tend vers une qualification de Centre social, et une petite salle de spectacles (modulable et à forme circulaire). Même si cette salle est très revendiquée par les jeunes du quartier, la Ville cherche toujours à en faire un lieu où se programmeraient des événements ou petits spectacles ouverts à l'ensemble des publics de la commune. Dans le sens de sa volonté d'actions hors les murs, le TPE a bien mis en place plusieurs projets avec l'ancien responsable de cette salle ou avec le directeur de l'équipement global. Mais le partenariat semble être difficile, en particulier tant que la fonction de cette structure n'est pas plus nettement précisée et stabilisée.

C - Sur le plan des **équipements scolaires** publics, la ville dispose de : 8 écoles maternelles ; 8 écoles élémentaires ; 4 collèges, dont 1 intercommunal situé à Thiais ; 3 lycées, dont 2 LEP et 1 intercommunal situé à Thiais. Au moins 2 établissements privés accueillent également des **enfants scolarisés**, publics tout particulièrement pris en compte par le TPE.

Par ailleurs, 7 **centres de loisirs** sont ouverts aux enfants de plus de 3 ans, scolarisés en maternelle ou en élémentaire.

D - On notera par ailleurs un assez grand nombre d'**associations**, dont plusieurs liées aux **différentes communautés culturelles** présentes sur le territoire communal.

A signaler également qu'un important **Centre international de séjour** (auberge de jeunesse et camping-caravaning) est situé dans le parc interdépartemental de Choisy-le-Roi, au Sud du quartier des Gondoles, même s'il est désormais fermé pour raisons d'hygiène et de sécurité (2b).

E - Enfin, des espaces accueillent sur la ville des **artistes**, comme c'est le cas pour des plasticiens et surtout la compagnie Patrice Bigel / La Rumeur qui, après plusieurs années de résidence au TPE (voir § 327 C), a pu rester et s'installer de façon désormais autonome dans l'espace réaménagé de l'**usine Hollander** (quartier Nord rive gauche, près de La Menuiserie) grâce à un soutien financier spécifique de la Municipalité.

123 - Des synergies avec des organismes d'autres communes proches (1b)

Outre les actions culturelles menées en partenariat avec les établissements scolaires intercommunaux situés à Thiais (mais aussi avec un lycée d'Alfortville, voir § 33 D), le TPE

cherche à développer une **relation privilégiée** avec le Service Culturel de Villeneuve-le-Roi et avec le Centre Culturel Aragon Triolet d'Orly (Emmanuelle Weisz, directrice).

C'est d'abord le soutien de la programmation respective des 3 organisations qui fonde ce partenariat privilégié. * C'est aussi la réalisation d'actions communes, comme une fonction de relais d'information, de soutien aux activités de sensibilisation, voire d'accueil de la création en novembre 1998 de "Mistero Buffo Caraïbe" de Dario Fo, mis en scène par Dominique Lurcel. C'est enfin l'idée, mais encore bien loin d'aboutir, de résidence d'une compagnie de danse sur le quartier des Navigateurs (rive gauche Sud, quartier de tours réhabilitées en frontière commune de Choisy et d'Orly).

2 - La structure d'exploitation

21 - Le projet artistique général

211 - Un cadre général donné dans les statuts

Les statuts 1998 de l'association de gestion du TPE ne font finalement que développer un peu plus les missions essentielles des statuts initiaux de 1972 : diffusion artistique, action culturelle, création, au plus haut niveau et pour un accès facilité du plus grand nombre (voir § 121). Ces nouveaux statuts n'expriment donc que "la remise à jour des orientations et des missions de l'association. Si sur le fond elles restent les mêmes, leur mise en pratique évolue avec l'évolution de la société" (1a/4).

La nouvelle association a ainsi pour visées majeures, selon son Art. 2, "de participer dans son aire d'implantation à une action de diffusion artistique et de développement culturel, favorisant l'accès du plus grand nombre à la création artistique et une meilleure insertion sociale de celle-ci ; d'organiser la diffusion et la confrontation des formes artistiques de toute nature y compris la création contemporaine ; de développer une activité de production et de création artistique, dans l'un ou l'autre des domaines de la culture contemporaine" (1a/1).

On notera le rappel explicite concernant la **territorialité** de l'action, ainsi que la notion d'**insertion sociale** améliorée de la création, "y compris contemporaine".

Un dernier alinéa signale enfin l'objectif "de développer autour de son objet principal toute autre activité susceptible d'enrichir la relation avec le public", dont la tenue d'une buvette ou la vente de programmes à condition que ce type d'activité "reste accessoire et suffisamment liée à l'objet culturel" (*idem*). * Il s'agit là, d'ailleurs, d'une condition juridiquement nécessaire pour éviter toute requalification commerciale de ces prestations.

En tout cas et au-delà d'une classique formulation qui laisse de la marge pour de nouvelles activités, on notera l'accent mis sur la **relation au public**.

Rappelons enfin qu'une des orientations fondamentales de l'ancien Centre Municipal d'Activités Culturelles était aussi l'**aide à la création pour les jeunes compagnies**. Cet objectif est maintenu, puisqu'il est rappelé que, sans un accueil comme le fait le TPE, "les compagnies peu connues, peu médiatisées ou qui proposent leur toute première création auraient beaucoup de difficultés pour pouvoir montrer leur travail" (1a/4).

212 - Les priorités du nouveau directeur

Suite au départ en retraite de l'ancienne directrice, Christine Bertin, à fin mars 1996, c'est Didier Mouturat qui assume cette fonction de **directeur** depuis septembre 1996.

A - Lors de sa présentation devant le Conseil d'Administration en juin 1996, les objectifs annoncés de ce nouveau responsable (1a/3) sont d'aller dans la continuité du travail de l'ancienne directrice, l'essentiel de la programmation 96/97 étant d'ailleurs encore son

oeuvre ; d'ancrer la fréquentation du TPE dans un public de proximité ; d'ouvrir la programmation et d'actualiser ainsi un public potentiel.

Désormais, une importance décisive est également accordée à l'**action culturelle**, "outil majeur de formation et d'élargissement du public" (1a/3).

Entre objectif central et contrainte forte de l'équipement, l'idée suivante peut aussi être développée : "Pour lutter contre l'exclusion du plus grand nombre des pratiques culturelles et, particulièrement, pour sensibiliser le public au spectacle vivant, le Théâtre a besoin de nouer des compagnonnages avec des artistes sur la durée, de pouvoir les accueillir en résidence de création et d'engager avec eux une action culturelle qui ait du sens et une répercussion dans le temps. Mais effectivement pour cela il faudrait disposer de la salle de spectacle à plein temps et ceci est lié à la construction de la salle de cinéma" (1a/4).

B - Le projet de saison 97/98 étant sous l'entière responsabilité du nouveau directeur, les points forts qui y sont développés indiquent encore mieux les axes désormais centraux de l'établissement.

La priorité est d'abord "**d'enraciner l'action du Théâtre Paul Eluard sur le terrain choisyen**". Si cela semble une évidence pour un théâtre municipal, il paraît essentiel de la respecter, et d'en faire une préoccupation quotidienne.

"Au-delà de la mise en place d'une politique tarifaire attractive, et d'un dispositif d'animation, de sensibilisation et de formation des publics, nous ne parviendrons à tisser des liens de proximité, voire de complicité avec la population, qu'au travers d'une **relation personnalisée**, si ce n'est avec chacun des spectateurs, au moins avec ceux qui sont susceptibles de les représenter, de les regrouper, et de relayer auprès d'eux nos propositions" (12a).

Un des objectifs centraux est donc l'invention et la mise en oeuvre de nouvelles formes de **partenariat** entre le TPE et des **personnes-relais**, tels qu'enseignants, responsables d'organismes ou de services à vocation culturelle ou sociale.

Ainsi et sur l'exemple du **milieu scolaire**, plusieurs formules de partenariat sont proposées, depuis le simple "tarif de groupe", jusqu'à la proposition de "classe associée" suivie toute la saison par un des artistes invités et prenant appui sur au moins trois spectacles programmés.

D'autres partenaires sont également concernés, comme relais des informations du TPE, pour des collaborations spécifiques en fonction de la vocation de chaque structure, ou bien encore pour des actions particulières de sensibilisation de publics notamment autour du travail d'artistes en résidence (11a). La nature des organisations concernées est **très diverse** : Service municipal de la jeunesse, Comité des oeuvres sociales (personnel communal), Centre communal d'action sociale (service animation retraités), Foyer (jeunes filles en difficulté sociale), Espace Langevin (activités culturelles et associatives), Bibliothèques (Aragon et de la Maison pour tous) ou Médiathèque (Aragon), Association de conteuses ("Sur le chemin des mots").

Par symétrie, pourrait-on dire, il s'agit également d'articuler de façon plus décisive la saison 97/98 autour de la présence en **résidence de compagnies** qui créeront chacune un spectacle joué un nombre significatif de fois au TPE : la compagnie Terrain Vague - Titre Provisoire (Christophe Rauck) et l'Atelier International de Recherche et de Création Théâtrales - AIRCT (Habib Naghmouchin). "**La présence longue d'une équipe artistique dans un théâtre, c'est la possibilité d'organiser de nombreuses rencontres, des ateliers, des répétitions ouvertes**" (*idem*).

Chaque "programme de résidence" s'organise de façon très spécifique, selon les thèmes, les savoir-faire et les types de théâtralité proposés par les compagnies. Mais c'est bien à partir de ces résidences de compagnie en création que cherche à s'organiser, chaque saison, le coeur principal de l'action culturelle, même si la venue d'autres artistes pour diffusion d'un de leurs spectacles peut aussi donner lieu à quelques autres propositions localisées.

Un dernier point décisif émerge enfin : "**Tout ceci peut avoir lieu au théâtre, mais aussi dans d'autres lieux de la ville, car il s'agit bien d'aller à la rencontre de publics nouveaux**" (*ibid.*).

Même si ce ne sont pas les seules, des **opérations particulières** peuvent tout particulièrement actualiser ce point. En font partie pour 97/98, la reprise des **Cafés littéraires** (animés par la comédienne et chanteuse Nadine Rémy, au Bar de la Marine (rive gauche, en face du TPE, sur les berges de la Seine dans le quartier du Port) en liaison avec des spectacles qui seront donnés au TPE) et une **résidence chanson** (Françoise Le Golvan, dans la visée aussi d'une création en 98/99 au TPE).

C - Au titre des contraintes structurelles, on signalera pour mémoire la **double fonction de la salle de spectacle** (cinéma et spectacle vivant), qui fait de toute évidence de la construction d'une salle spécifique de cinéma un objectif essentiel (voir § 215).

On insistera surtout sur un autre élément qui pèse très lourdement sur les possibilités de **développement des actions culturelles**, à savoir la difficulté toujours actuelle de remplacer les crédits déconcentrés de l'Etat disponibles de 1994 à 1996 au titre d'une Convention de Développement Culturel. Résidences, créations et actions culturelles associées ont ainsi fait l'objet en 1996 d'une aide d'Etat de près de 375 KF en fonctionnement, auxquels se sont d'ailleurs ajoutés plus de 378 KF de subventions d'investissement pour l'équipement de la salle et l'informatisation (10a). Les ressources publiques liées à la Convention de Développement Culturel n'existeront plus dès le budget 1998. Malgré les efforts de gestion, cela induira une baisse d'activité en particulier sur les accueils de spectacle tout public (2a/4). Cela prouve en tout cas le lien très étroit entre **capacités de développement** d'un équipement tel que le TPE et **possibilités de ressources publiques** complémentaires.

Ce n'est pas la seule **convention de jumelage**, signée dès 1995 (10a) et prolongée en fin 1998 (1b), entre le TPE et certains établissements scolaires qui apportera des ressources suffisantes pour couvrir les différentes actions en direction du milieu scolaire (voir aussi § 33 D). Une négociation décisive s'est alors engagée pour que la dimension essentielle que recouvre cette nouvelle action culturelle soit intégrée comme volet culturel du **Contrat de ville**. Finalement, ce contrat, dont la discussion a débuté dès 1995 (1b), a commencé à être réalisé en 1997 et son volet culturel en 1998 (2b).

En tout cas, localement et sur un plan autant partenarial que financier, le TPE préconise, pour les actions culturelles, "un mode de cofinancement qui obligera une collaboration active entre les services pour le développement et le suivi de l'activité, plus qu'un financement global dont la gestion serait confiée à un seul des partenaires" (*idem*). Ainsi, dans les prévisionnels budgétaires, les différents partenaires à une action (dont le TPE) apporteraient chacun une somme identique, la subvention complémentaire demandée au titre du contrat de ville doublant alors la contribution totale des partenaires locaux engagés.

* A noter qu'au cours de 1998, le TPE a dû supporter quelques défaillances de partenaires municipaux qui avaient pourtant signé des accords avec lui dans le cadre de ce contrat (2a/5), preuve des difficultés à mettre en place de telles opérations, même si le coût final de ce phénomène s'est avéré limité pour l'établissement culturel (environ 30 KF).

D - Plus généralement et en lien avec la nécessité d'**argumenter sur la dimension financière**, que ce soit au Conseil d'Administration de l'association ou vis-à-vis du Conseil municipal, le Directeur défend la position suivante pour le spectacle vivant : "le Théâtre n'est pas dans une logique commerciale, d'une part parce que la volonté de la municipalité est qu'il soit un service public (accès au plus grand nombre, politique tarifaire, défense de la création contemporaine), d'autre part parce que, contrairement à la logique du "privé" qui fait payer les artistes pour qu'ils puissent se produire (location de salles, minimum garanti aux gestionnaires des salles et, au mieux, partage des recettes), nous, nous les payons. Nous sommes un théâtre subventionné de service public. Cela ne veut pas dire que nous ne recherchons pas à augmenter nos recettes propres. Mais la jauge de la salle impose ses contraintes (...). Notre unique moyen d'augmenter nos recettes propres (en dehors d'une revalorisation des tarifs), est d'augmenter la fréquentation. C'est ce que nous visons par le développement de l'action culturelle" (2a/5).

E - Au-delà même de la construction de la nouvelle salle de cinéma ou de l'insertion d'un volet culturel dans le Contrat de ville, le TPE est par ailleurs le moteur d'un projet de **nouvelle Convention de Développement Culturel**. Initialement prévue pour commencer sur la première année de fonctionnement de la nouvelle salle de cinéma (2000), il est plus probable qu'elle puisse intervenir dès le courant 1999. "Cette convention serait une transition vers un nouveau statut de Théâtre Missionné, statut intermédiaire avant les scènes nationales. Il n'y aurait plus dans l'immédiat de nouvelles scènes nationales en Ile-de-France. Par contre 3 ou 4 théâtres seraient missionnés ce qui, sans modifier leur fonctionnement puisque c'est la nature actuelle de leur activité qui est prise en compte, apporterait un subventionnement pérenne de l'Etat, non négligeable" (2a/6).

Quant à elle et dans sa conférence de presse du 12 janvier 1999, Catherine Trautmann parle, au-delà de l'ouverture plus large des Scènes Nationales à tous les domaines du spectacle vivant, "de conventionner environ 150 scènes en deux ans, à partir du projet artistique du responsable de l'établissement. Les conventions, d'une durée de trois ans, pourront être renouvelées après évaluation. Ces **scènes conventionnées** auront pour objectif de favoriser la diffusion mais également d'être, au plus près de la population, des lieux de fabrication, de résidence et d'initiative artistique" (1c). Quoi qu'il en soit du terme définitive adoptée, la visée du TPE est bien de se situer dans cette nouvelle opportunité stratégique.

213 - Eléments complémentaires de mise en perspective

Les thèmes développés par Didier Mouturat dans plusieurs éditoriaux de brochures apportent de nouveaux éléments d'orientation et d'appréciation, qui nous ramènent à leur manière à la **double question de l'artistique et de l'esthétique**, question paradoxalement souvent fort peu abordée dans les débats sur les politiques ou projets culturels.

A - Dans la brochure de la saison 96/97 : "J'ai vraiment ressenti parfois que le théâtre (ou tout autre art de la scène) avait le pouvoir de laisser percer "l'étincelle de vérité" : l'instant où tout est juste ; où l'acteur capitule dans le combat qu'il mène pour rejoindre le présent et laisse enfin le présent venir à lui ; (...) où les passions, mêmes les plus violentes, laissent un goût de silence et ouvrent la porte à des échos sans fin ; où le spectateur, dans une ivresse très calme, se sent à la fois témoin et partie prenante de la fuite du monde et du courant d'énergie qui nous mène de la vie à la mort.

Dans chaque nouveau spectacle, c'est cela que je cherche. Je suis à l'affût de cette sensation si rare et inoubliable, qui n'est pas du même monde que les habituelles appréciations que je peux porter sur tel ou tel ingrédient qui compose une création.

De plus en plus aujourd'hui, la quête de cet instant ressemble à une utopie d'enfant. C'est pourtant cela que je cherche à offrir en partage au public ; comme un lieu de rencontre intime dont personne ne serait exclu" (5a/1).

Dans le premier numéro (novembre 1996) de la nouvelle formule de *Post-Scriptum*, brochure thématique à propos d'un thème particulier de la saison (pour ce numéro, la danse et singulièrement le travail de Jennifer Muller), une tension est mise en exergue : "Quand l'artiste a signé un spectacle, de combien d'ajouts de toutes sortes ne sommes-nous pas responsables nous autres spectateurs ? Involontairement, nous faisons nous aussi oeuvre d'auteur, tant sont particulières à chacun nos manières de voir et entendre (...). Mais ces ajouts, ces mirages qui n'appartiennent qu'à nous-même, ne sont-ils pas aussi la marque de notre manque de disponibilité intérieure, le témoin de tout ce qui empêche en nous le silence sans lequel l'intention de l'artiste, dans sa totalité, n'est pas perçue. C'est la même oeuvre (...) livré(e) là, au même instant à tous les spectateurs présents dans la même salle obscure. Si je pouvais, voir, entendre, ressentir au travers du prisme des sensations de mon voisin, je découvrirais sans aucun doute un autre spectacle, un autre monde" (6a/1).

Ou encore, en lien avec la création au printemps 1998 de "Joseph K" par l'AIRCT (voir § 322 et 327 B) : "Pour le spectacle vivant, le défi est sans doute le plus périlleux. Il est l'art de l'instant. L'humeur, la disponibilité, la préparation, l'attention des uns et des autres, sont les ingrédients sans cesse mouvants qui prévalent pour traverser sans encombre l'aventure à

haut risque que constitue cette rencontre entre l'artiste et le public : la représentation, instant unique, impossible à vraiment reproduire tant il dépend de cet accord tellement fragile, sans cesse compromis, entre l'énergie de ceux qui jouent et l'énergie de ceux qui assistent.

C'est cette petite fragilité là qui est le sel du théâtre, de la musique ou de la danse, de tout ce qui se joue dans l'instant, de tout ce qui risque la compromission dans le feu de la rencontre. C'est cette petite fragilité là qui a le vrai pouvoir de modifier de fond en comble la vie de chacun.

(...)

L'artiste meurt s'il n'a personne à qui "parler", et le public, au frottement de l'artiste, se souvient de ce qu'il a d'essentiel à se dire à lui-même" (5a/5).

B - Dans la brochure 97/98 : "Il est encore aujourd'hui des sociétés qui, bien que subissant l'influence partout rampante du modernisme et de ses lois économiques, conservent un lien avec l'histoire de leurs origines. C'est sur les mythes fondateurs qu'ils forgent l'identité qui leur permet de résister à la mondialisation des âmes et au clonage des esprits (...). Dans la langue de certaines de ces sociétés, les mots arts et artiste n'existent pas. Il n'y a pas de profession dans ce domaine (...).

Nous avons fait le choix sans retour d'idolâtrer le couple des dieux production et consommation, et nous avons élaboré pour en garantir l'efficacité, des systèmes et des corps de métier qui se ressemblent parfois étrangement qu'il s'agisse d'art ou de fastfood.

La contemplation quant à elle, nous l'avons reléguée au programme de nos vacances.

Voilà pour le constat !...

Il n'y a pourtant pas deux mondes à opposer. Il n'y a pas de position ferme à tenir. Il n'y a pas de nouvelle guerre à déclarer. Mais il y a peut-être à prendre du champ par rapport à nos manières d'être et de faire, à accepter de laisser se fissurer quelques unes des certitudes qui ont engendré tant de nos habitudes.

Plus que dans l'affirmation des réponses qui nous réconfortent, il me semble que c'est dans les questions sans cesse réouvertes comme des plaies vives que de nouveaux petits big-bang régénèreront nos manières de représenter le monde sur la scène du théâtre, et de le partager entre nous.

Si ce sont là des enjeux trop grands pour nous, nous prétendons y travailler pourtant, à la modeste mesure de notre théâtre, dans notre ville" (5a/3).

C - Dans la brochure 98/99 : "La saison d'un théâtre n'est pas forcément une addition de spectacles, elle peut être parfois comme un voyage à entreprendre, qui d'escale en escale suit le fil de l'étonnement (...).

Tout au long de l'année, nous emprunterons des "chemins de traverse" pour flâner d'un spectacle à un autre. Des rencontres qui auront lieu au théâtre, au bar de la Marine, ou ailleurs : rencontres avec les artistes, comédiens, conteurs, metteurs en scène, mais aussi, rencontres entre vous, entre nous " (5a/4).

Mais aussi, en exergue de la création à l'automne 1998 de "Comme il vous plaira" par la compagnie Terrain Vague - Titre Provisoire : "Signes des temps sans doute, le théâtre est de moins en moins souvent fabriqué par des compagnies, mais de plus en plus par des metteurs en scène. Ils sont les maîtres incontestés d'un processus de création auquel les acteurs ne sont associés que ponctuellement pour les besoins de la production d'un spectacle.

Il est devenu impossible aujourd'hui, d'entretenir une compagnie permanente dans des conditions normales et cela, sans doute, n'est pas sans conséquence sur le plan artistique.

Quand une équipe est réunie, elles ne l'est que d'une façon précaire. Elle est condamnée à produire dans les délais les plus courts imposés par des conditions économiques draconiennes. La tentative, l'expérimentation, la recherche sont alors interdits. Il faut créer de toute urgence et si possible avec succès, en répondant au mieux aux attentes d'un marché culturel qui a défini des normes auxquelles il n'est pas question de déroger "sous peine de mort".

Les quelques compagnies permanentes qui résistent, en dehors des grandes institutions, le font avec les énergies de la jeunesse et de l'utopie, dans des conditions d'une telle précarité qu'on est plus près de l'exercice d'un sacerdoce que d'une profession.

Aussi, ce n'est pas un hasard si les deux créations que le Théâtre Paul Eluard a choisi de soutenir cette année, sont celles de deux très jeunes compagnies" (5a/5).

D - En introduction d'un texte, toujours écrit par D. Mouturat et qui a servi de détonateur à la réflexion d'artistes pour un prochain numéro de *Post-Scriptum* consacré aux processus de création (21a) :

"Les directeurs de Théâtre et leurs équipes sont au carrefour de l'offre artistique, au moins celle qui concerne le spectacle vivant. Les propositions (...) sont légions. Leur nombre et leur diversité peuvent apparaître comme le signe positif de la créativité d'une époque, et renseignent au moins, pour qui veut bien y prêter une attention plus fine, sur sa mentalité, sur ses inquiétudes, sur ses fantasmes.

Comment faire le tri indispensable ? Comment tenter d'y voir un peu plus clair, pour opérer en meilleure connaissance de cause, les choix qui détermineront la cohérence des lignes de force d'un programme de saison ?

Les artistes, "condamnés" à produire avec une certaine régularité pour exister (...) n'ont pas d'autre choix que de tenter de séduire les directeurs de théâtre qui disposent du privilège suspect de décider de leur rencontre avec le public.

(...)

Dans ce contexte, CREER, C'EST QUOI ?..."

Dans le texte envoyé à des artistes accueillis ou non au TPE, et qui propose à chacun de réagir autour de la question de la création - "terminologie qui porte d'ailleurs en elle même une conception particulière de ce qu'elle désigne, et que certains contestent" :

"Cette question peut se décliner de différentes façons :

Qui chez l'artiste prend la décision de créer ? S'agit-il d'obéir à une nécessité intérieure, à une pression connue ou inconnue, maîtrisée ou non ? S'agit-il de répondre à une fonction sociale ? Faut-il pour engager un processus de création prendre préalablement en compte la réalité d'un public et les enjeux d'un environnement social, ou bien faut-il laisser libre cours à toutes les impulsions subjectives ?

Quelle est la bonne mesure pour les théâtres et les lieux culturels de la prise en compte de la réalité politique dont ils dépendent, et du contexte social et économique de leur implantation ?

Comment se situer...

Entre ceux qui prétendent que l'artiste est le seul créateur, et ceux qui considèrent qu'il n'est que le siège d'un processus dont les forces le dépassent.

Entre ceux qui soutiennent

Que certains ont du talent, mais que tous ont du génie !...

(...)

Et les autres scandalisés qui répondent

Que la seule vérité c'est celle de l'artiste !...

(...)

Les uns et les autres font-ils le même métier ? ... Car au delà du talent et du génie éventuels, il y a bien un savoir faire, un artisanat qui occupe une fonction sociale.

Entre ces deux attitudes et bien d'autres, l'artiste d'aujourd'hui se cherche, et le monde l'attend (le monde... la part du monde qui en a encore le loisir et le luxe). Les dieux de la foi et de l'idéologie sont oubliés, et plus rien n'incite l'homme à encore croire en plus grand que lui. Il en conclut cette terrible et inévitable évidence : il est désormais seul au monde et ne peut croire en autre chose qu'en lui-même.

Cette évidence ne fait peut-être pourtant que traverser une époque, car elle contredit des siècles d'histoire".

Au bout du compte, une façon de reposer explicitement quelques questions incontournables après plus d'un siècle d'**art moderne**, dont celles touchant à l'importance et au rapport relatifs entre **la force et la singularité intentionnelles de l'oeuvre artistique** d'une part, **l'intensité, la variété et la plasticité de l'expérience esthétique des publics** d'autre part. Ou encore, entre l'incontournable **dépendance socio-économique** des artistes à

leurs commanditaires publics et à leurs publics proprement dit d'une part, leur capacité à continuer à nous **ouvrir à une sensibilité renouvelée à l'homme et au monde** d'autre part.

Reste que les dimensions abordées lors d'un Conseil d'Administration de décembre 1998, sans qu'elles soient en soi contradictoires avec ce qui précède, désignent bien les **préoccupations pragmatiques et directes** des administrateurs à propos de la programmation et des moyens mis en oeuvre de la saison en cours : "La plaquette de saison était-elle suffisamment attractive ? La communication sur chaque spectacle est-elle suffisante ? Quelle est "l'image" du lieu dans la population ? La programmation est-elle élitiste, pas assez variée ? Doit-on tenir compte de l'avis donné par ceux qui ne viennent jamais (aux représentations) ? Quelles sont les contraintes de la salle (350 places) en termes de programmation et de politique financière ? Doit-on modifier la politique tarifaire lorsque l'on mesure les difficultés sociales et économiques de la population ? Quels sont le rôle, la place et les résultats de l'action culturelle en direction des scolaires et des milieux défavorisés ? Pourquoi est-il important qu'un lieu comme le TPE continue à "fabriquer" de la culture y compris pour au delà de la commune ?" (2a/6).

214 - La politique désormais mise en oeuvre (7a/2)

Le rapport d'activité de l'année 1997, le premier établi par le nouveau directeur, synthétise et précise les grandes orientations dans lesquelles le TPE est désormais engagé.

A - Les objectifs se déclinent vis-à-vis des deux entités centrales que sont les **publics** et les **artistes**.

A l'égard du public, c'est le **renforcement du théâtre au sein de la population choisyenne** qui est essentiellement mis en avant.

Sur le plan général du **rapport entre développement artistique et démocratie**, une position de principe tout d'abord : "Ouvrir les portes de l'art vivant au plus grand nombre, faire du répertoire, de la création et de la recherche artistique les outils privilégiés pour l'éveil de la citoyenneté, ainsi que pour la compréhension par l'homme de lui-même et de sa situation au monde, tels sont les composantes de la vocation d'un théâtre de service public tel qu'il nous semble juste de le concevoir".

Du point de vue du nécessaire **ancrage local** ensuite : "Le Théâtre Paul Eluard est avant tout le théâtre d'une ville. Cette réalité impose comme une évidence à celui-ci, la nécessité d'orienter son action en faveur d'un public de proximité avec lequel il se doit de tisser des liens durables dans le cadre d'une histoire et d'une géographie locales particulières. C'est sa mission première. C'est ainsi seulement qu'il peut acquérir, ou qu'il peut conserver une légitimité sociale et politique obligatoire, sans laquelle son existence même pourrait se trouver fragilisée par les tentations populistes et démagogiques qui, ça et là, gagnent dangereusement du terrain".

Ceci implique un réel **rapport de confiance** entre l'équipe théâtrale et les élus locaux, cette relation qui "invite à la vigilance, au questionnement, à la salutaire remise en question, car rien n'est définitivement acquis des valeurs que nous défendons. C'est de cet inconfort apparent que peuvent naître parfois les politiques artistiques et culturelles les plus novatrices".

Ce n'est en tout cas que dans le cadre d'un véritable projet, qui tienne compte des éléments précédents, que peut être légitimement envisager la lutte pour la **sauvegarde systématique des moyens** alloués à ce type d'action et d'équipement.

A l'égard des artistes, il s'agit d'abord de **concevoir autrement la mission du théâtre dans le domaine de la création en développant des relations différentes avec les compagnies**.

"Le théâtre prétend être un vrai partenaire des compagnies et non pas comme la logique actuelle du marché de l'art vivant l'impose parfois, un simple client". Il s'agit donc, encore une fois, de retrouver un rapport de confiance, qui permette de sortir du jeu

contemporain de séduction, souvent stérile, entre théâtres et compagnies. L'espoir énoncé est qu'une vraie complicité entre équipes artistiques et équipe du théâtre puisse aboutir à "une action culturelle enfin régénérée, (qui) s'inscrira naturellement dans le prolongement de l'acte créateur, prendra en compte les contraintes des fonctionnements sociaux d'aujourd'hui, et constituera le nouveau langage d'une adresse sensible pour le public nouveau qu'il nous faut conquérir".

Une option est donc radicalement prise par le TPE en faveur d'une **politique de résidence**. La présence permanente sur une durée longue d'une équipe artistique permet d'établir une relation profonde avec un public de proximité, grâce au travail d'**action culturelle** ainsi rendu possible. Et ce n'est que dans ce cadre que peut s'envisager la programmation d'une **série importante de représentations des créations** de ces compagnies. De telles séries permettent au spectacle de devenir plus mûre, de créer une vraie dynamique de public dans la ville, de participer à l'exploitation future du spectacle en permettant à des programmeurs de le voir dans un lieu proche de Paris.

B - Pour le moins, les **moyens** à mettre en oeuvre pour atteindre de tels objectifs sont à envisager sur les plans de l'**organisation interne** du TPE, de sa **politique d'action culturelle**, comme de sa capacité à **agir et communiquer hors de ses murs**.

Un renforcement du **contrôle de gestion**, interne et par l'expert-comptable, a d'autant plus permis une plus grande responsabilisation des cadres du théâtre sur la gestion des lignes budgétaires de leur ressort que l'**informatisation** de la comptabilité, de la gestion des salaires, du secrétariat a été dans le sens d'un soulagement de certaines tâches exécutives. La redistribution d'un demi-poste de permanent (d'accueil et secrétariat) a par ailleurs permis de constituer un poste de responsabilité à plein temps pour l'action culturelle, même si cela conduit, pendant les périodes de programmation plus intense, à l'emploi de vacataires associatifs complémentaires.

Désormais "pierre angulaire de l'ancrage du théâtre dans la ville", l'action culturelle se développe sur deux terrains distincts qui disposent chacun d'un responsable attitré. C'est cette politique d'action culturelle renouvelée qui a fait l'objet, à la demande du TPE, de l'ouverture d'un volet culturel dans le **Contrat de ville** actuellement en cours d'exécution.

Du côté du **milieu scolaire** (1er et 2ème degrés), si beaucoup de spectacles programmés sont accompagnés d'actions de sensibilisation ou de formation d'abord en direction du 2ème degré (collèges et lycées), reste qu'il y a encore beaucoup à faire, selon le TPE, pour constituer un véritable **lien organique entre culture et éducation**, de nouvelles manières de travailler étant à élaborer sur ce plan avec les enseignants et les artistes.

L'autre terrain concerne le **milieu associatif** et les **structures municipales**, avec lesquels il s'agit pour le TPE de constituer un véritable partenariat à long terme. Appuyées, au plan des contenus et comme l'action en milieu scolaire, sur le travail des artistes en résidence de création, ces collaborations ne se limitent d'ailleurs pas à des organisations à vocation culturelle. Même si le développement quantitatif des actions reste encore modeste, les partenaires pour 97/98 sont le Centre Communal d'Action Sociale, le Service Municipal de la Jeunesse, le service Municipal des Arts Plastiques, les bibliothèques Aragon et de la Maison Pour Tous, l'Espace Langevin, le foyer Jean Cotxet (foyer de jeunes filles en difficulté sociale, situé à Thiais), l'association de conteuses Sur le chemin des mots.

Reste qu'une des premières conclusions que le TPE tire de l'expérience 1997 est que même si "seule une politique de résidence permet d'engager convenablement ce travail (...), il est indispensable de prévoir dans le programme de travail des artistes pendant leur résidence, des moments de disponibilité suffisants en dehors des temps de création qui, légitimement, les absorbent totalement".

Une façon en tout cas de pointer qu'on se trouve dans une dynamique ni simple ni linéaire, mais bien plutôt sur des situations où **plusieurs logiques se confrontent** qui exigent de trouver à chaque fois les compromis les plus efficaces. La concentration de 3 créations (plus 1 jeune public) dans le premier trimestre 1997 a également montré la nécessité d'un **étalement** de celles-ci tout au long de l'année, si l'objectif d'action culturelle veut être rempli. Le TPE a d'ailleurs pris le risque de programmer une nouvelle création sur la fin 1997.

A partir de la saison 97/98, le TPE "prend l'initiative de produire en dehors de ses murs certaines manifestations qui n'exigent pas un accompagnement technique trop important". C'est le cas des Cafés littéraires, poétiques ou philosophiques dans un haut lieu de la convivialité choisyenne, le Bar de la Marine. Processus qui devrait s'amplifier grâce au partenariat d'autres établissements, comme l'Espace Langevin et la bibliothèque Aragon. Cette **production hors les murs**, c'est "la possibilité de rencontrer un public nouveau, mais aussi de faire évoluer l'image du Théâtre aux yeux de la population. Présenter l'oeuvre des artistes au public n'est pas suffisant. Il nous appartient de créer les conditions psychologiques pour que celle-ci soit pleinement perçue. Cela passe par une culture de la convivialité, qui semble, par ailleurs, répondre à une véritable soif, particulièrement en période de crise dans les milieux urbains".

De plus, une politique de **fidélisation du public** a été entreprise dès le début de la saison 96/97, tout particulièrement par la mise en place d'une formule d'abonnement particulièrement attractive (voir § 325).

Enfin, la nature et la destination des différents **outils de communication** ont été revues. "La préoccupation qui a sous-tendu l'ensemble des nouveaux choix, a été de donner au Théâtre une image plus ouverte sur le grand public tout en restant fidèle à l'exigence de qualité" : plaquette de saison unique, pour favoriser une pratique familiale du théâtre ; document mensuel d'information traitant désormais de toutes les activités, et pas seulement du cinéma ; vocation précisée du document *Post-Scriptum* à "traiter des thématiques avec un niveau d'exigence qui n'est pas compatible avec une diffusion grand public. Il s'adresse en priorité au public fidélisé, ainsi qu'aux différents acteurs ponctuellement concernés par la thématique traitée (la danse, le jeune public, etc.)". ; une affiche-programme spécifique au TPE, plutôt que des affiches propres à chacun des spectacles ; plusieurs "colonnes du Théâtre", disposés dans différents établissements publics de la ville ; enfin, un appui au pari des séries importantes de représentations par mise en place dans la ville de "kakémonos" (étendards).

C - Sur le plan de la programmation des spectacles ou/et de l'action culturelle, c'est plutôt a posteriori et selon les **opportunités de collaboration** avec des équipes artistiques que se dessinent les orientations de chaque saison, que ce soit en termes de contenus, de modes théâtraux ou d'esthétiques proposés. S'il y a bien un principe a priori de toujours offrir **plusieurs arts scéniques** à chaque saison, on ne peut ainsi pas dire que la programmation se construit à partir de grandes thématiques prédéfinies. De même, les modes d'implication dans le processus créatif des populations visées par l'action culturelle varient essentiellement selon les artistes présents (dont, au premier rang, les artistes en résidence). La distribution de l'action culturelle sur les différents **quartiers** de la ville se fait, là encore, d'abord selon les projets et les partenariats induits de chaque saison (1b).

215 - Les perspectives liées à un dédoublement de l'équipement

A - La première étude sur la **création d'une salle de cinéma** à Choisy-le-Roi date du milieu des années 1980. "L'idée s'est concrétisée avec la signature de la Convention de Développement Culturel signée par la Ville en 94, et dans le contrat de Ville" ultérieur (2a/1). Des demandes de subventions ont été présentées et obtenues auprès du Centre National de la Cinématographie et du Conseil Régional d'Ile-de-France (2a/1), même si ces aides restaient évidemment conditionnelles tant qu'un engagement de la municipalité n'était pas officiellement acquis.

Cet engagement a encore manqué lors d'un Conseil municipal de janvier 1998 et a donné lieu à une **pétition** initiée par une large majorité des membres du Conseil d'Administration de l'association de gestion du TPE (2a/2). A octobre 1998, cette pétition avait recueilli plus de 1.750 signatures. Parallèlement, les études de **faisabilité** ont été constamment affinées, en particulier pour montrer qu'"il n'y a aucun danger de dérives financières pour la structure théâtre-cinéma, et le niveau de financement de la Ville qui est de + de 200 000 fr. pour la première année, retrouve son niveau actuel dès la deuxième année

(d'exploitation)" (2a/5). Tout est fait, en tout cas, pour pouvoir "conclure que l'augmentation des recettes propres et l'évolution des financements institutionnels de l'État et du Département compenseront à terme les surcoûts de fonctionnement liés au développement des activités du cinéma et du spectacle vivant" (*idem*). Un exemple en tout cas des liens contemporains entre arguments sociaux et culturels d'une part, arguments financiers et d'efficacité économique d'autre part.

Au quatrième trimestre de **1998**, le Conseil municipal donne finalement son accord concernant le projet de création de cette salle de cinéma, l'action du comité de soutien et de la pétition associée n'étant sans doute pas pour rien dans cette bascule vers une majorité favorable (2a/6).

Malgré tout, la question n'était toujours pas réglée en mars 1999. Alors que l'opposition municipale s'est ralliée depuis un an au projet, en particulier quand est apparu que celui-ci ne serait pas ruineux pour les finances locales, toujours la même composante de la majorité municipale, qui conteste depuis le début cet investissement au nom d'autres priorités à donner à la gestion municipale, tentait un dernier blocage à l'occasion de l'inscription au Budget primitif de la somme de 4 MF, dernière formalité indispensable avant le lancement des travaux (2b).

B - Dans le document (13a) présentant et argumentant le projet, mis à jour à octobre 1998, sont en particulier présentés les objectifs sur trois ans liés à l'ouverture de la nouvelle salle de cinéma, ainsi que les conséquences probables sur l'activité de spectacle vivant comme sur l'ensemble de la structure (dont les relations aux partenaires institutionnels).

Du côté de l'activité **cinéma**, il est clair qu'une programmation adaptée à **plusieurs types de public** devrait permettre d'assurer très vite l'équilibre de fonctionnement de la nouvelle salle et la **conquête d'un nouveau public**. La progression de fréquentation attendue n'est que relativement faible, sans être négligeable, pour les **cinéphiles** adeptes de l'"Art et Essai". Par contre, la régularité des séances et des horaires devrait permettre une forte croissance du **grand public** tout en restant fidèle à la politique passée de qualité qui a toujours prévalu. Même s'il s'agit aussi de rester attaché à une programmation tout public, la pleine disposition de la salle va également permettre d'assurer une nouvelle régularité en direction du **jeune public** des établissements scolaires ou des centres de loisirs, source d'une augmentation très sensible de la fréquentation globale. Enfin, le public des **personnes âgées** est demandeur de séances en journée, suffisantes en nombre et encore une fois plus régulières.

Symétriquement, la disponibilité d'un lieu désormais spécifique pour le **spectacle vivant** doit faire l'objet d'une réflexion attentive. En effet, ce n'est sans doute pas vers une **augmentation significative du nombre de représentations** qu'il faut aller. La jauge restreinte de la salle et la politique des tarifs pratiquée conduisent à ce que chaque représentation soit nécessairement déficitaire (frais non couverts par les seules recettes propres). Augmenter le nombre de représentations serait donc financièrement suicidaire, outre que les équipes technique et d'accueil sont déjà largement employées à temps plein. Hors d'éventuelles représentations ponctuelles supplémentaires, les nouveaux modes de programmation de la salle, depuis 1997, "permettent de développer une politique de série de représentations, dont le nombre déjà important pour les créations (entre 6 et 12) ne semble pas devoir être augmenté substantiellement, compte tenu de l'état actuel de la demande du public choisyen et des environs" (*idem*).

C'est donc sur d'autres directions qu'il faut s'engager. Trois propositions sont ainsi avancées.

D'abord, la **possibilité d'une présence permanente d'équipes artistiques, dans le cadre de résidences de longue durée**. Ce choix aurait pour incidence directe un renforcement des capacités d'**action culturelle** dans le cadre des partenariats déjà mis en place ou à inventer avec les organisations de la ville et les établissements scolaires. Les bilans de la saison 97/98 semblent aussi montrer l'incidence directe de ce type de processus dans la **fréquentation** même des spectacles programmés au TPE. Par ailleurs, les résidences peuvent

favoriser des accords de partenariat avec des institutions comme la **DRAC** ou le **Conseil général**. Enfin, la relation suivie sur une période suffisamment longue entre un public et des équipes artistiques "constitue une nouvelle richesse qui laisse des traces" (*ibid.*), tel le cas de la compagnie Patrice Bigel / La Rumeur. "C'est véritablement un moyen pour la compagnie de s'imprégner des particularités d'une ville, d'appriivoiser les partenaires locaux, et de porter ainsi le théâtre dans les contextes les plus inattendus" (*ibid.*).

Un espace constamment disponible pour le spectacle vivant, c'est aussi la possibilité de négocier avec les **sociétés de production**, notamment de **spectacles de variétés**, la location du plateau du TPE pour les répétitions ou son prêt en échange de représentations gratuites ou à la recette.

Enfin, pourrait être répondu favorablement à la demande du **Conservatoire de musique** de donner régulièrement ses concerts au TPE, même si l'incidence de cette nouvelle programmation sur la charge de travail des équipes technique et d'accueil resterait à précisément évaluer.

Sur le plan du **fonctionnement global** du TPE, le développement de l'activité cinéma devenue autonome et l'optimisation induite de l'équipement théâtral seraient autant d'atouts favorables pour une **renégociation des relations avec les partenaires institutionnels** externes à la commune (DRAC, Conseil général, mais aussi CNC, Rectorat), dans le double sens d'une **revalorisation des aides financières** et d'une **contractualisation pluri-annuelle**.

Au-delà même de la création d'emplois supplémentaires nécessaires au bon fonctionnement de la nouvelle salle de cinéma, c'est finalement une partie des **charges fixes de structure** (par nature incompressibles) qui pourrait être mieux optimiser. "Si le **fonctionnement au sein d'une même structure du cinéma et des activités du spectacle vivant** semble constituer un atout essentiel au bénéfice d'une dynamique culturelle, il est également un **élément d'économie considérable**. Il est clair en effet que si le cinéma devait se développer de manière autonome, le coût d'une nouvelle structure serait beaucoup plus important que la charge qu'il constitue aujourd'hui pour le (TPE)" (*ibid.*).

Voilà, en tout cas, les arguments qui sont avancés par la direction du TPE à fin 1998 et qui illustrent bien l'intrication contemporaine incontournable des dimensions d'espace, de projet artistique, d'organisation institutionnelle, de financement,..., **logiques souvent pour partie contradictoires** les unes vis-à-vis des autres, mais qu'il s'agit toujours, pour les directions de ce genre d'établissement, d'**articuler pragmatiquement**.

216 - Un projet confirmé pour l'horizon 2000

(21a)

Un document actualisé de mars 1999 reprend et confirme l'essentiel des arguments déjà formulés par la nouvelle direction. Nous ne reprendrons donc ici que l'ossature générale du propos, pour en souligner la hiérarchie actuelle, et ne mentionnerons que quelques formulations qui nous semblent apporter une précision ou un complément à ce que nous avons déjà présenté.

A - Fondamentalement, le TPE s'affirme être un **théâtre de ville**, au double service du **public** et des **artistes**. Ses nouveaux **axes de fonctionnement** ont d'ailleurs été expérimentés au cours des deux dernières saisons (96/97 et 97/98).

Une **politique d'action culturelle** est développée sur les deux terrains distincts du **milieu scolaire** d'une part, du **milieu associatif** et des **structures municipales** d'autre part (qui justifient alors l'existence de deux secteurs de responsabilité - voir § 232 C). Les essais déjà menés de théâtre hors les murs complètent tout particulièrement cette politique et se présentent à partir de la rentrée 98/99 sous le nouveau terme de **Chemin de traverse**.

L **relation avec les artistes** s'affirme et se concrétise également, au travers d'une **politique de résidences de création**, qu'accompagne une **politique de séries de représentations** pour aider ces créations à naître et à entrer dans leur propre cycle d'exploitation. Mais la saison 98/99 voit aussi la première concrétisation de l'idée d'un **artiste**

associé, à l'articulation des axes de la création et de l'action culturelle et singulièrement au profit des jeunes publics.

Une **politique de fidélisation du public** se poursuit tout autant, entre autres depuis la mise en oeuvre d'une formule d'abonnement singulièrement attractive (50 F la place - voir § 325 B).

En deux ans, la **fréquentation du spectacle vivant** a ainsi crû de 17% (9.597 spectateurs en 1996, 11.232 en 1998), tandis que la fréquentation totale, avec le cinéma croissait de 7% (28.341 en 1996, 30.336 en 1998). Au sein de cette évolution, on soulignera l'augmentation de 76% du **public fidélisé** (abonnés).

Enfin, la capacité de pouvoir disposer à l'horizon 2000 d'une nouvelle **salle de cinéma**, désormais indépendante de la salle de spectacle, et d'un nouveau **lieu de fabrication de spectacle et de résidence d'artistes** (l'usine Bonvillain) ouvre bien entendu de nouvelles perspectives de fonctionnement et de dynamisation du projet artistique général.

B - Au titre des compléments et à propos de l'action en direction du **milieu scolaire**, de la convention de jumelage avec certains établissements scolaires et de l'idée d'**artiste associé** : "Nous avons à coeur de relancer une réflexion de fond avec les enseignants sur le sens véritable de (notre) partenariat ainsi que sur les formes nouvelles qu'il pourrait prendre. Les méthodes employées actuellement pour intéressantes qu'elles soient, ne permettent pas de cultiver un véritable lien organique entre culture et éducation. C'est avec les enseignants et les artistes que nous commençons à engager une recherche sur l'élaboration de nouvelles manières de travailler qui tiendraient compte des aspirations et des contraintes de chacun. C'est de cette réflexion qu'est née l'idée de l'artiste associé au théâtre".

"Nous nous sommes interrogés sur les relations du théâtre avec le milieu scolaire notamment, mais aussi avec tous les secteurs de vie de la ville, et nous avons fait le constat qu'il nous manquait un maillon dans la chaîne d'action culturelle qui a vocation de relier la création au public". D'où, dès la saison 98/99 (voir aussi § 223 B et 327 A), une première concrétisation de cette idée d'artiste associé, qui, "accompagné sur le terrain par les personnes responsables dans notre équipe de l'action culturelle et des relations avec le milieu scolaire, devient ainsi un repère identifiable pour des acteurs culturels ou sociaux de la ville avec lesquels nous travaillons, ainsi que, bien sûr et surtout, pour les enseignants. Une relation de confiance et de complicité se tisse ainsi qui permet, par la présence dans la durée d'un interlocuteur compétent, de tenter des expériences nouvelles et d'en évaluer les résultats".

Sur l'idée de **Chemin de traverse** et à partir des expériences au Bar de la Marine ou avec d'autres établissements, comme l'Espace Langevin ou la Bibliothèque Aragon : "une manière d'environner les spectacles de rencontres à la forme parfois insolite avec des artistes, et quelquefois des artistes entre eux pour des tentatives inédites dont le public a le privilège d'être témoin".

A propos des **résidences de création** : "La présence permanente d'une équipe artistique pendant une durée longue, permet de creuser véritablement une relation profonde avec un public de proximité, grâce au travail d'action culturelle ainsi rendu possible. C'est une manière aussi d'inscrire dans l'histoire de notre théâtre de vrais compagnonnages, essentiels pour les artistes comme pour notre équipe pour faire fructifier le questionnement jamais altéré des pratiques de nos métiers et de la place du théâtre dans notre société".

C - On signalera enfin une perspective qui pourrait s'affirmer suite à une première rencontre d'artistes en novembre 1998 (autour du thème "Masques - Marionnettes"). Il s'agirait de promouvoir l'idée d'**un théâtre de ville comme lieu de questionnement des artistes**.

"Ceux qui sont au point de rencontre du public et de l'artiste, à condition qu'ils oeuvrent sans complaisance au respect de l'un et de l'autre, peuvent peut-être susciter, alimenter, accompagner le questionnement des artistes eux-mêmes, sur leur place, sur leur art.

D'une manière très modeste, nous avons tenté de jouer un rôle dans ce domaine au cours des derniers mois, en menant deux opérations, et nous souhaiterions développer cette dimension qui régénère aussi, bien sûr, la réflexion menée par l'équipe du théâtre :

- l'organisation d'une rencontre d'artistes autour d'un thème commun de recherche
- le questionnement d'artistes venus d'horizons divers sur les processus de création pour la revue "Post-Sriptum".

(...)

Nous souhaiterions que ces rencontres n'aient plus, comme c'est le cas actuellement un caractère exceptionnel. Qu'elles soient le moyen d'affirmer un véritable axe de recherche dans le cadre de la politique globale du théâtre". Elles pourraient en particulier s'organiser "en fonction des artistes invités sur la saison, des résidences de création et de la compagnie en résidence d'implantation".

22 - Le cadre juridique et les responsables légaux

221 - Une association type loi de 1901, pour une mission déléguée de service public

Même si la transformation des statuts initiaux de l'association (1972) date officiellement de décembre 1997, on peut penser que c'est tout l'esprit de cette nouvelle structuration qui est déjà en place dans l'année de référence 1997 qui nous occupe ici.

Dès le titre du document portant modification des statuts du Centre Municipal d'Activités Culturelles (1a/1), se signale le **nouvel intitulé** de la structure d'exploitation : **Centre d'Action Culturelle - Association de gestion du Théâtre Paul Eluard de Choisy-le-Roi**.

A - Mais c'est aussi la composition et l'importance relatives des **membres de droit** de l'association qui évoluent. Ainsi, si le Conseiller général du canton reste membre de droit, il n'y a plus que **6** membres du Conseil municipal (au lieu de 11) qui entrent également dans cette catégorie.

Toutes les personnes adhérentes de l'association et à jour de leur cotisation annuelle sont par ailleurs **membres actifs** de l'association. En 1997, le nombre d'adhérents était de l'ordre de 1.200 (9a). En droit, tous ces membres participent aux **Assemblées Générales**, annuelles ou extra-ordinaires, sans que l'Art. 15 des nouveaux statuts ne précise plus les modalités de vote.

Aucun **Règlement intérieur**, potentiellement prévu à l'Art. 14, ne vient à ce jour compléter les statuts de l'association (1b).

B - Le **Conseil d'Administration** de 16 membres regroupe désormais les 7 membres de droit et 9 membres actifs, comme antérieurement "élus chaque année par l'assemblée générale, renouvelables par tiers tous les ans" (*idem*). Ce Conseil d'Administration arrête chaque année les comptes de l'association. Mais il établit également, **sur proposition du directeur**, le budget annuel ainsi que le programme d'activités. Il peut faire appel à titre consultatif à toute personne compétence nécessaire, ou à des représentants d'associations au vu de leur activité avec le TPE.

Sans changement sur ce point, le Conseil d'Administration élit alors chaque année un **Bureau** (terme d'ailleurs non explicitement mentionné dans les nouveaux statuts) de 6 membres : Président et Vice-Président, Secrétaire et Vice-Secrétaire, Trésorier et Vice-Trésorier.

Depuis la mise en place de ces nouveaux statuts, seuls **2 élus municipaux** participent au Bureau : le Vice-Président (Pierre Brondel, Maire-Adjoint chargé des affaires culturelles) et le Vice-Secrétaire (Gérard Chambon). Encore plus qu'au Conseil d'Administration, ce sont donc des **membres actifs** (non élus municipaux) qui sont majoritaires au Bureau, dont la Présidente (Nicole Guillou, retraitée), la Secrétaire (Annie Carcano, assistante sociale) et les deux Trésorières (Catherine Adde-Martel, bibliothécaire ; Annie Menghe, enseignante). D'ailleurs et pour être tout à fait conformes à la légalité (2a/1), les **délégations de signature** sont confiées par le Conseil d'Administration à la Présidente, à la Trésorière et au Directeur salarié par l'association, soit à aucun élu municipal.

Le Conseil d'Administration se réunit au moins 3 fois par an. Les délibérations sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, le président ayant voix prépondérante en cas de partage des voix.

C - C'est le Président qui "engage le directeur, et l'ensemble du personnel permanent sur proposition du directeur, avec l'accord du conseil d'administration" (*ibid.*). Le **Directeur** est nommé et engagé sur la base d'un **projet artistique et culturel** que tout candidat se doit de présenter au Conseil d'Administration. C'est sur la base de ce projet que le Président accorde au Directeur "les délégations nécessaires à la gestion courante de l'association. Notamment le directeur aura, dans les limites fixées par le Conseil d'Administration, la signature des engagements de dépenses et des contrats" (*ibid.*).

Le Directeur assiste, mais à titre consultatif, aux réunions des instances délibérantes de l'association, sauf pour les questions concernant sa situation personnelle.

Dans un échange de novembre 1997, préparatoire à la modification des statuts, est en tout cas souligné "le fait que le Directeur est bien embauché avec un projet artistique ce qui implique qu'il faut laisser ensuite le soin et la confiance au Directeur et à son équipe d'organiser sa programmation. Le Conseil d'Administration est un moyen de contrôle" (1a/4). Celui-ci formule un avis sur cette programmation, mais ne la choisit pas. Le Directeur, qui a présenté son projet culturel lors de son engagement, devient alors "maître chez lui" et principal responsable de la programmation annuelle.

A ce sujet, la question de la **Licence d'entrepreneur de spectacles**, légalement obligatoire pour ce genre d'organisation, est intéressante. Licence personnelle et incessible, elle rencontre une forte opposition de la part (entre autres) des directeurs des théâtres de ville comme le TPE, qui rejettent la **dimension commerciale** que cette licence comporte, mais aussi la complète **responsabilité de gestion** qu'elle induit. Refusée par l'ancienne directrice, mais tout autant par les différents Présidents de l'association (qui n'ont, de fait, nulle compétence professionnelle particulière à ce sujet), elle est, après hésitation, en cours de demande et d'obtention au profit du nouveau **Directeur** (1b).

D - Sur le plan du contrôle financier, l'association s'est déjà dotée depuis 1992 d'un **Commissaire aux comptes** agréé auprès de la cour d'Appel de Paris (1a/4)/.

E (2b) - Dans l'**ancienne association** et à part les membres du Conseil d'Administration qui participaient réellement, les Assemblées Générales annuelles restaient généralement très formelles et ne rassemblaient que de 20 à 25 personnes, même si les convocations et les rapports d'activité étaient bien envoyés à tous les adhérents.

Sans doute par suite des modifications apportées aux statuts, mais aussi de questions essentielles non encore réglées comme celle de la future salle de cinéma, la **nouvelle association** débute sur une réelle activité institutionnelle, environ 50 personnes s'étant déplacées lors de l'Assemblée Générale de 1998, le nombre des réunions du Conseil d'Administration s'accroissant également (6 en 1998 et déjà 3 dans le seul premier trimestre 1999).

Au bout du compte, ce dispositif instaure une véritable **triade décisionnelle** entre d'une part les **administrateurs légaux**, où se différencient déjà les **élus municipaux** minoritaires et des **membres actifs** majoritaires (qui appartiennent à la société civile, mais

dont le mandat est par contre remis en jeu tous les 3 ans), et d'autre part les **Directeurs salariés** qui disposent de fait d'une large délégation de pouvoir pour la mise en oeuvre concrète du projet artistique et culturel.

En tout cas, on entend l'écho de cette **pluralité** décisionnelle dans les différents procès-verbaux du Conseil d'Administration (2a). Et même si certaines différences d'opinions relèvent de toute évidence d'options différentes, au sein même de la majorité municipale, sur le coût et la politique culturelles (1b), reste que la **non homogénéité** des **responsables effectifs** de l'association peut également constituer un élément de proposition ou d'enrichissement de la réflexion critique. Ceci dit, la discussion est parfois vive sur des points d'importance, comme l'adéquation de la programmation cinéma et surtout théâtre à la population locale (2a/1 et 2a/2), ou encore la question longtemps non officiellement tranchée de la nouvelle salle autonome de cinéma.

Quoi qu'il en soit, les nouveaux statuts ont été une occasion pour l'association de réfléchir à son fonctionnement : "la mise à plat de son fonctionnement et de ses dysfonctionnements se traduit par des propositions qui vont permettre une clarification du rôle de chacun à son niveau de responsabilité (Conseil d'Administration, Assemblée Générale, Direction administrative et artistique du théâtre)" (1a/4).

222 - Une double convention entre l'association et la ville

(8a)

Une **convention générale**, augmentée d'une **convention de mise à disposition de personnel**, complète le dispositif institutionnel par lequel la ville délègue à l'association une mission de service public à caractère artistique et culturel. Pour la ville, c'est d'ailleurs le Maire, Daniel DAVISSE, qui a signé ces conventions datant de décembre 1997. Pierre BRONDEL, Maire-Adjoint chargé des affaires culturelles et désormais Vice-Président de l'association, le rappelle dans le premier Conseil d'Administration de 1998 : "Compte tenu du rôle majeur de cet équipement dans la vie culturelle locale et des moyens importants mis à disposition de l'association par la ville pour assurer la mission qui lui est confiée, il était nécessaire dans les conventions, qui conformément à la loi devaient être établies, de déterminer les droits et obligations de chaque partie" (2a/1).

A - Dans la convention générale et au-delà du rappel de l'objet de l'association, l'Art. 1 stipule que celle-ci "s'engage à concevoir et mettre en oeuvre une programmation annuelle de diffusion et de création artistique autour du spectacle vivant et du cinéma à destination de la population de Choisy-le-Roi jeune et adulte". L'insistance sur le **public destinataire** va ainsi de pair avec le rappel de la **double valence artistique** (spectacle vivant / cinéma) à charge de l'association.

Et c'est bien cette mission de "développement de la culture sur le territoire de la commune" qui amène la municipalité à allouer à l'association : une **subvention de fonctionnement** arrêtée annuellement ; la **mise à disposition de l'équipement** Théâtre Paul Eluard ; enfin, la **mise à disposition de personnels** nécessaires au bon fonctionnement de cette véritable association de gestion d'un équipement municipal.

En retour, l'association est bien sûr soumise à des **obligations**. Parmi celles-ci, la fourniture annuelle de ses comptes de bilan et de résultat dûment clôturés (au plus tard le 30 avril de l'année N + 1), la mise à disposition de la ville et à tout moment de sa comptabilité, ainsi que la fourniture bi-annuelle, en juin et décembre, d'un rapport d'activité relèvent d'une évidente nécessité **de transparence** dans la gestion.

En outre, l'association ne peut utiliser les locaux et équipements mis gracieusement à sa disposition qu'en stricte **conformité avec son objet**, celui-ci pouvant comprendre l'accueil à titre gratuit et sous la responsabilité technique de l'association de manifestations organisées par la ville ou d'autres associations. Il est en tout cas "interdit à l'association de sous-louer le bien mis à sa disposition, sauf accord express et préalable de la commune". Toute modification dans la destination des installations devra également faire l'objet d'un accord préalable avec la ville.

En échange et pour ce qui concerne le bâtiment et le matériel mis à disposition, la municipalité se charge de l'assurance incendie - explosion - dégâts des eaux, ainsi que des **frais de fonctionnement** suivants : eau, électricité, chauffage, téléphone et entretien général du bâtiment.

La convention générale est établie pour une durée de **3 ans** renouvelable une fois. "A l'issue de ces 6 ans, une nouvelle convention, qui pourra être identique ou différente selon l'évolution des intérêts de chacun, sera établie si les deux parties trouvent un accord" (2a/1).

Outre le fait que les éventuelles "sommés non utilisées par l'association seront restituées à la Ville" (8a), un dernier alinéa de la convention précise également que "si l'activité réelle de l'association était significativement inférieure aux prévisions présentées dans le cadre de la demande de subvention déposée auprès de ses services, la commune se réserve le droit de réclamer le remboursement de tout ou partie de la somme versée" (*idem*).

B - La convention de mise à disposition de personnel précise la liste des **10 emplois permanents** sur lesquels l'association peut compter pour assurer son fonctionnement. Ces emplois touchent autant l'**administration** (directeur adjoint et comptable), que l'**animation** (responsable cinéma, responsable enfance - jeunesse, responsable de l'action culturelle), la **technique** (directeur technique, régisseur son, régisseur lumière), ou l'**accueil** (secrétaire informatique / billetterie spectacle, accueil / billetterie cinéma).

De fait, c'est l'essentiel de la **structure permanente**, à l'exception notable du **Directeur**, du Responsable des relations publiques et d'un Régisseur plateau (voir § 231), qui se trouve être du personnel relevant de la municipalité.

Toute mise à disposition sera prononcé par arrêté individuel, pour une période de **3 ans**, pouvant être interrompu avant terme à la demande soit de la commune, de l'association ou du personnel municipal lui-même.

Durant toute sa mise à disposition, le personnel est placé sous l'autorité directe du **Président** de l'association, "qui fixe l'organisation de leur service et de leurs congés". Si chaque agent reçoit la rémunération correspondant à son grade, en aucun cas il "ne peut percevoir une rémunération supplémentaire au titre de cette mise à disposition émanant soit de l'association soit de la commune".

Finalement, cette **architecture institutionnelle** établit assez précisément une solution juridique et fonctionnelle au paradoxe qu'on a déjà signalé entre, d'une part, le nécessaire contrôle par la Collectivité locale de la **gestion déléguée d'un de ses équipements** et, d'autre part, la non moins indispensable **large marge d'autonomie stratégique** laissée aux responsables du projet artistique et culturel mis en oeuvre. Hors de toute naïveté réductrice, certains compte-rendus de Conseil d'Administration (2a) montrent d'ailleurs qu'on reste dans une organisation sociale où il s'agit **d'articuler et d'intermédiaire** des enjeux, des opinions, des orientations différenciés, voire parfois conflictuels.

Mais en cela même, ce mode d'organisation nous rappelle que le développement culturel et la question artistique ne relèvent pas simplement d'une dynamique unidimensionnelle et linéaire. Qu'il y a toujours à prendre en compte une **diversité de situations et de points de vue**. Mais qu'il y a tout autant à aménager assez nettement l'**autonomie relative** (ici permise et cadrée, au moins de droit, par les différents éléments statutaires et conventionnels) du projet et de l'équipe qui le mettra en oeuvre. Qu'en définitive, les dimensions sensibles, émotionnelles, subjectives, intuitives qui font partie des singularités des démarches artistiques sont constamment amenées à entrer en **relation dialectique** avec les propres singularités de nos **différents mondes sociaux** et de l'**espace démocratique** qui en constitue un des régulateurs centraux.

Pour le moins, la question du mode de gestion d'un équipement culturel local renvoie toujours à deux niveaux emboîtés. Quelle est la **politique propre à l'équipement** considéré, par qui est-elle conçue et par qui est-elle appliquée? Vu l'importance des équipements de ce type dans la vie d'une commune, comme sur les finances locales, cette première question fait

l'objet d'enjeux municipaux extrêmement forts. Autrement dit, elle renvoie nécessairement à des choix politiques et stratégiques, et donc à la question de la **politique culturelle locale dans son ensemble**. C'est donc bien le mode de différenciation et d'articulation entre ces deux niveaux qui apparaît comme la question sous-jacente centrale de l'organisation institutionnelle, même si des réalités juridiques et techniques interviennent par ailleurs pour encore compliquer le questionnement.

23 - La structure des personnels

231 - Une équipe permanente à temps plein, étoffée par quelques emplois à temps partiel

A - L'équipe permanente comporte 15 postes à plein temps (1b).

8 postes correspondent à des **misés à disposition** par la ville de **titulaires de la fonction territoriale** : le Directeur-adjoint (Jean-François Queudot, depuis 1984), la Comptable (la même personne depuis 1984), le Responsable cinéma (Jean Lefrançois, depuis la création en 1972), la Responsable enfance-jeunesse (Véronique Moret ; depuis décembre 1998, Pascal Tafuri), le Régisseur son (Jean-Luc Partaux, depuis 1985), le Régisseur lumière (Marc Ronfard, depuis 1986), la Secrétaire informatique et chargée de la billetterie spectacle (Maria Da Silva, depuis 1991), et la Chargée de l'accueil et de la billetterie cinéma (Nathalie Achkar, depuis septembre 1997).

2 autres postes relèvent toujours de mises à disposition par la ville, mais correspondent à des **emplois contractuels spécifiques** (contrat de 3 ans, renouvelable) : la Responsable de l'action culturelle (Christel Penin, depuis 1995) et le Directeur technique (Benoist Poivre, depuis 1995).

Les 3 derniers postes permanents relèvent d'un **contrat d'emploi de droit privé**, directement passé avec l'association et correspondant à des plein temps (soit une base officielle en année pleine de 2.028 heures). Il s'agit des postes de Directeur (Didier Mouturat, depuis septembre 1996), de Responsable des relations publiques (Stéphane Courtois, depuis 1990) et de Régisseur plateau (Philippe Harrang, depuis mars 1998).

Il conviendrait enfin d'ajouter 2 postes d'Agents d'entretien (Marie-Claude Boutsoque depuis 1995 et Muriel Legendre depuis 1997) qui, eux aussi, relèvent directement de la municipalité, mais n'entrent pas explicitement dans la convention de mise à disposition de personnel dans la mesure où la ville est propriétaire des lieux et a entre autres à sa charge directe son entretien courant.

B - Cette réelle **diversité statutaire**, somme toute assez récurrente dans ce type d'établissement, s'explique en particulier par le fait que certaines fonctions correspondent à un type de poste qui "rencontre de grandes difficultés de recrutement depuis quelques années dans le cadre du statut du personnel communal" (2a/1). Par exemple, la **filière culturelle territoriale** ne prévoit pas à ce jour de cadre d'emploi pour les fonctions de Directeur ou de Technicien de théâtre. A l'origine du TPE, les emplois correspondant ont été remplis "comme tous les autres postes, par des agents de la fonction publique qui avaient "l'envie" de s'investir dans ce secteur, et qui ont depuis acquis compétence et qualification. Mais aujourd'hui la formation, les grades, les diplômes donnant accès aux concours, les grilles de carrières et de salaires de la fonction publique n'ont que peu de rapport avec ces professions, leur qualification et l'expérience exigées. Pour remplacer les départs, la ville a donc opéré, au fur et à mesure des besoins, des transferts de charges en votant des subventions au théâtre pour l'embauche de ce personnel" (*idem*). A noter d'ailleurs que le TPE prend à sa charge l'augmentation régulière, liée au système GVT - Glissement - Vieillesse - Technicité, de la masse salariale qui découle de ces transferts (2a/5).

Les 2 permanents qui sont actuellement sous contrat spécifique avec la municipalité correspondent en tout cas à ces fonctions actuellement non prises en compte formellement par la filière culturelle territoriale : "Soit elles seront intégrées dans le personnel communal à

la fin de leur contrat si cela est possible, soit elles seront prises en charge par l'association" (*ibid.*).

C - L'équipe permanente est complétée par 5 personnes ayant des **emplois à temps partiel**, dont 4 correspondent à l'activité **cinéma** et 1 à la tenue de la **cafétéria** : 1 chef de cabine (Denis Brouder, depuis avril 1998 ; 1 projectionniste (Olivier Dermine, depuis avril 1998) ; 2 contrôleurs (Vincent Lefrançois et Juliette Mas, depuis avril 1998) ; 1 responsable du café (Dominique Moindraut, depuis avril 1998). Depuis avril 1998 seulement, tous ces emplois relèvent directement de l'**association**, qui a fait comme pour ces autres employés le choix de la forme du **CDI** (Contrat à Durée Indéterminée). Avant cette date, ces emplois relevaient du statut de **vacataire municipal** (1b), * le changement de statut n'ayant d'ailleurs induit aucun changement dans les personnes employées.

On soulignera néanmoins l'éventail des durées de ces différents emplois. En année pleine et contractuellement pour 1999 (2b), les durées officielles calculées sur la base de 11 mois (congés payés en sus) sont de 100 heures mensuelles pour la Responsable de la cafétéria, 90 heures pour le Projectionniste, 31 heures pour le Chef de cabine et 25 heures pour chacun des deux Contrôleurs. Les réajustements éventuels par rapport aux heures réellement effectuées s'opèrent sur les mois de juillet et décembre. Dans les faits, les durées contractuelles, calculées sur la base effective de 1997, semblent rester pertinentes jusqu'à ce que la nouvelle salle introduise une modification structurelle qui sera prise en compte en temps utile. Les données fournies ne permettent pas de préciser si les écarts entre chiffres contractuels et chiffres réels de 1998 proviennent d'une mise en oeuvre du dispositif sur la non totalité de l'année ou/et sur des réajustements partiels.

A la diversité statutaire déjà évoquée s'ajoute donc une réelle diversité fonctionnelle, entre le groupe de permanents et celui des temps partiel mais en contrat à durée indéterminée, qui peut s'analyser ici comme un premier élément explicite d'**adaptation flexible** de l'équipement à la spécificité de son activité.

D - On notera que l'équipe permanente est majoritairement constituée de personnes qui sont en place depuis très longtemps et pour le moins depuis plusieurs saisons, les plus récents étant le Directeur (1996), le Responsable du jeune public et le Régisseur de scène (1998). Le nouveau Directeur a donc eu affaire à une équipe qui se **connaissait bien**, et dont le statut municipal ou le choix de principe du CDI a sans aucun doute renforcé la nécessité de d'abord préciser et faire partager par tous son projet, en particulier à propos du **spectacle vivant**.

* Par nature des emplois, seuls les contrôleurs cinéma (souvent pourvus par des étudiants) sont amenés à changer assez régulièrement.

Est également précisé (9a) qu'aucun **bénévole** ne vient renforcer l'équipe des exécutifs rémunérés.

E - Le rattachement soit à un emploi territorial, soit à un emploi associatif va avoir de nettes conséquences sur le plan des rémunérations. Ainsi seuls les personnels sous contrat municipal spécifique ou sous contrat associatif seraient rémunérés au taux correspondant à leur emploi / compétence selon la **convention collective des Entreprises Culturelles et artistiques**, même si le TPE n'est pas adhérent au syndicat correspondant, le **SYNDEAC** (9a). Les rémunérations des personnels municipaux mis à disposition relèvent quant à eux simplement des modes usuels d'avancement et de revalorisation de la fonction publique territoriale (14a/1).

Un document portant sur 1998 permet de mieux préciser **les ordres de grandeur et le niveau de dispersion des rémunérations** des 15 permanents à temps plein (14a/3).

* Pour les titulaires territoriaux mis à disposition, la **moyenne des rémunérations brutes mensuelles** s'établit ainsi autour de 11.200 F, avec une **fourchette** de dispersion maximale de 2,1 entre les différents emplois. Pour les trois emplois associatifs permanents, la moyenne se situe autour de 16.300 F, avec une fourchette de dispersion maximale de 2,2. Le différentiel assez sensible entre la rémunération associative du directeur et celle de son

adjoint fonctionnaire est un autre exemple particulièrement frappant du fait que les niveaux de rémunérations sont parfois bien plus à lire en terme de **statut dissemblable** des personnels qu'en simples termes d'écart de responsabilité / compétence.

F (2b) - Les proximités et écarts précédents ne sont d'ailleurs pas nécessairement en corrélation avec une autre différence statutaire non négligeable, qui touche cette fois à la **durée hebdomadaire de référence**. Pour les personnels mis à disposition par la Collectivité locale, cette durée est de **35 heures**, tandis que la base reste toujours de **39 heures** pour les personnels qui relèvent directement de l'association

Deux raisons principales expliquent que cette question ne semble pas avoir généré de réelles tensions. En effet, sur 2 cas sur 3 les personnels associatifs à plein temps sont des **cadres**, pour lesquels les dépassements assez systématiques de l'horaire de base sont de toute façon situation courante, les autres emplois associatifs étant des temps partiels calculés sur leur activité réelle au sein de l'établissement.

L'autre question centrale qui se dessine derrière cet aspect de la référence hebdomadaire est celle des **heures supplémentaires**.

Pour les cadres et dans les faits, la **récupération complète** des heures effectuées au-delà de l'horaire de base n'est jamais réalisée, au bout du compte tout se passant comme si ces salariés étaient rémunérés forfaitairement (le TPE tient néanmoins pour les cadres, comme pour tous ses autres employés, un décompte strict des heures travaillées).

Pour les autres personnels, les dépassements concernent essentiellement les **techniciens**. Un système à peu près identique pour les employés municipaux et associatifs est appliqué avec l'accord des salariés. Soit une **majoration horaire**, de + 25% de la 36^{ème} à la 43^{ème} heure hebdomadaire, + 50% de la 44^{ème} à la 47^{ème}, + 100% au-delà de la 48^{ème}. Toutes les heures de nuit (de minuit à 7h) sont majorées de 100%. Ce n'est finalement qu'ensuite qu'est pris en compte, si besoin, la question du **repos compensateur**. Par exemple et suite à une série de créations au début de la saison 98/99, un des régisseurs a accumulé l'équivalent de **259 heures majorées** en l'espace de six mois. Reste que, si la Ville a de son côté entériné ce système pour les techniciens, elle ne l'a pas encore fait officiellement pour les personnels administratifs et d'entretien : un autre élément qui illustre combien une **gestion unifiée du personnel** est particulièrement difficile dans ce type d'organisation.

G - Nous évoquerons un peu plus loin (voir § 233) un dernier ensemble de personnels employés par le TPE, mais sur des durées **très ponctuelles**. Il s'agit essentiellement d'**intermittents du spectacle**, et au premier chef de personnels techniques appelés en appoint lors de certaines représentations. Encore plus que les 5 emplois à temps partiel précédemment signalés, ces intermittents permettent de disposer d'un **volant minimum de flexibilité** qu'on retrouve constamment, même s'il est de nature et d'ampleur variables, dans ce type d'établissement.

Ainsi, s'ils sont absolument nécessaires sur le plan qualitatif, ces emplois très ponctuels ne représentent qu'un volume quantitatif restreint, puisque le total de **salaires bruts** correspondants n'a pas dépassé 74 KF en 1997 et 130 KF en 1998 (17a/1 et /2).

H - Tous statuts confondus, la **masse salariale** totale (charges sociales incluses, donc) s'est élevée en 1998 à presque 3.280 KF (14a/3), soit une quasi stabilité par rapport aux **3.260** KF de 1997 (9a).

232 - Une architecture précisée des postes et fonctions à durée indéterminée

Un document fournit la nomenclature complète et la définition des différents emplois à durée indéterminée du TPE (14a/2).

A - Comme nous l'avons déjà précisé, le **Directeur** est nommé sur les bases de son **projet artistique et culturel**, établi et particularisé à partir des objectifs généraux de l'association. Il dispose d'une assez nette délégation de pouvoir, entre autres pour la gestion

courante de l'organisation, dont les signatures des contrats et des engagement de dépense. Il est d'ailleurs spécifiquement responsable de l'élaboration, préparation et mise en oeuvre de la programmation des activités et du budget qui la sous-tend. Il rend compte de sa politique générale et financière au Conseil d'Administration de l'association.

Son collaborateur immédiat est le **Directeur adjoint / Administrateur**. C'est lui qui est chargé de l'administration proprement dite du théâtre : gestion administrative des contrats et conventions diverses, gestion financière. A ce titre, il seconde le directeur dans l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi du budget. Mais il participe également, dans son domaine particulier de compétence, à la programmation artistique du théâtre. Il assure de plus les fonctions de responsable du personnel, dont l'ensemble de sa gestion technique. Il tient enfin le rôle de Secrétaire général, que ce soit du point de vue de la coordination concrète des différents secteurs d'activité, que de la gestion des plannings ou de l'accueil des artistes (une fonction qui a été particulièrement importante lors de la phase de changement de direction).

Dans les faits, la **programmation** de théâtre, musique et variétés est actuellement plutôt du ressort du Directeur, celle de danse de celui du Directeur adjoint (9a).

La Direction - Administration générales du TPE relève donc d'une **dyarchie fonctionnelle** (en plus du rôle d'administrateurs légaux des membres du Conseil d'Administration). On sait que cette **logique du binôme**, modèle de direction déjà bien repérée dans les entreprises culturelles contemporaines, exige non seulement une réelle complicité entre les deux dirigeants, mais encore une forte légitimité de chacun d'entre eux. Dans le cas du TPE, le véritable **différentiel croisé** de statut et de compétence entre les deux directeurs aboutit en tout cas à un équilibre de leurs pouvoirs réciproques, non moins qu'à l'élaboration constante de compromis décisionnels équilibrés.

On soulignera ici combien cette question décisive est encore très rarement mentionnée, explorée, analysée et problématisée, alors qu'elle se situe au coeur même de la **capacité conjointe d'innovation et de gestion** qui fonde la réalité concrète des entreprises et des organisations artistiques d'aujourd'hui.

B - La Comptable participe à la préparation du budget avec la direction, et assure plus particulièrement le suivi budgétaire et financier de l'association, en liaison avec le directeur adjoint. Elle est chargée de toute la comptabilité informatisée, mise en forme avec l'expert comptable. Elle est chargée des comptabilités particulières des secteurs d'activité, dont le règlement des contrats relatifs aux spectacles ou les bordereaux de recette et le paiement des distributeurs pour le cinéma, mais aussi des différentes opérations fiscales. Elle s'occupe enfin de la paie du personnel relevant de l'association, qu'il soit permanent ou non.

Fonctionnellement, la comptable apparaît ainsi comme la collaboratrice immédiate, sur son domaine de compétence, de la direction et surtout du directeur adjoint. On pourrait dire qu'ils assurent, à eux trois, la part centrale de l'indispensable fonction transversale de **gestion - coordination générale**. Cette fonction, parfois encore mal reconnue dans les secteurs artistiques (et, par voie de conséquence, souvent sous-dotée en personnel dans les entreprises correspondantes), dispose en tout cas de réels moyens humains dans le cas étudié.

Le **Directeur technique** est responsable de l'encadrement général et de la coordination technique de l'ensemble des activités du TPE. A ce titre et en liaison plus particulièrement avec avec le directeur adjoint, il élabore et suit les programmes de travaux et d'aménagement technique du bâtiment ainsi que les budgets afférents. Il gère l'ensemble du personnel technique, supervise tout ce qui relève de la maintenance, de la sécurité et de l'hygiène. Il réalise les études de faisabilité technique et est responsable de la gestion technique de l'accueil des spectacles en diffusion ou création.

Ce poste apparaît, comme le précédent, en lien direct avec la direction et plus particulièrement le directeur adjoint. Il partage d'ailleurs avec ce dernier et le responsable de la communication l'organisation des emplois du temps des personnels. Mais cette fois-ci, c'est une autre fonction transversale décisive dont il est question, la **gestion technique de l'équipement** qui recouvre, dans le cas étudié, non seulement le bâtiment dans son ensemble mais aussi les aménagements et matériels spécifiques aux deux grands secteurs d'activité.

Finalement et au moins d'après les profils d'emplois, c'est donc sur **4 postes** à plein temps que repose la **double fonction stratégique et transversale** de gestion - coordination générale et de gestion technique de l'équipement. Le lien particulier des postes de comptable et de directeur technique avec celui de directeur adjoint ne fait en tout cas que renforcer la structure dyarchique de direction que nous avons déjà signalée.

C - On trouve alors **4 responsables sectoriels** pour la mise en oeuvre et le suivi d'actions dans des domaines particuliers d'activité, responsabilités regroupées, dans le document de référence (14a/2), sous le terme général d'**animation**.

Le **Responsable de l'accueil, de la communication et de l'information** est chargé, auprès de la direction et en liaison avec les responsables des différents secteurs, d'élaborer la politique de communication du TPE. Il suit la conception et la réalisation technique des différents outils concrets qui découlent de cette politique. Il est par ailleurs responsable de la diffusion de cette information vers la population, les différents relais et les publics. Il assure les relations publiques pour les spectacles en direction des institutionnels, des compagnies et de la presse. Il définit et coordonne également la mise en place des fichiers de relations au public, et travaille tout particulièrement avec la responsable de ce secteur sur les campagnes d'abonnement. Celle-ci l'aide d'ailleurs dans la mise en oeuvre du secteur d'activité "Ici et Ailleurs", dont il est responsable, secteur dont l'objet est de permettre à des choisyens de voir hors de la commune des spectacles, expositions, manifestations de qualité mais dont l'accueil est impossible à Choisy. Il coordonne enfin la mise en place de l'informatisation du TPE, dans tous ses aspects et pas simplement à propos de la billetterie. Il gère un budget spécifique pour l'ensemble de ces activités (de l'ordre de 300 KF en 1997, auxquels se rajouterait quelques autres opérations de communication pouvant être directement prises en charge par la Ville).

Ce poste couvre les deux secteurs d'activité du spectacle vivant et du cinéma. De fait, il participe au moins pour une part à la fonction transversale de gestion - coordination générale de l'établissement.

La **Responsable des relations avec le public et de l'action culturelle** est d'abord chargée de la conception, mise en oeuvre et conduite de tous les projets d'action culturelle autour des spectacles accueillis par le TPE. En liaison avec la direction, elle élabore les contenus du contrat de ville ou de toute autre politique conventionnelle centrée sur l'action culturelle, et en assure le suivi dans son champ de responsabilité. Elle travaille bien entendu en relation étroite avec les équipes artistiques invitées. Elle développe les partenariats, dans le milieu scolaire (notamment du second degré) avec l'assistance de la responsable de la programmation jeune public, mais aussi dans les **milieux associatifs** et les **services culturels et socioculturels** de la ville, afin d'augmenter les publics et de réaliser des actions culturelles. A ce titre, le secteur "Ici et Ailleurs" relève également de son champ d'activité. Elle a plus largement la charge de définir les contenus d'une politique de conquête de nouveaux publics sur la commune ou ses environs. Elle gère un budget spécifique à ces activités (de l'ordre de 100 KF en 1997, même si ce secteur récent doit encore faire l'objet d'évaluations et d'arbitrages, et n'est donc pas aujourd'hui vraiment stabilisé - voir aussi § 33 C).

La **Responsable de la programmation jeune public, chargée des relations avec le milieu scolaire 1er et 2ème degrés**, au-delà des spectacles vivants proprement dits, élabore sous l'autorité du directeur le programme d'actions culturelles et pédagogiques en direction du jeune public des écoles maternelles et primaires. C'est elle qui organise les actions de sensibilisation, les représentations pendant le temps scolaire et pour le tout public. Elle développe les partenariats avec les enseignants du premier degré et l'Inspection Départementale de l'Education Nationale. Pour le second degré, elle travaille sous l'autorité de la responsable de ce secteur (voir précédemment). Auprès de celle-ci et aussi des directeurs, elle participe à l'élaboration et au suivi des conventions de jumelage avec les établissements scolaires. Elle gère un budget spécifique à ces activités (de l'ordre de 280 KF en 1997, la plus grande partie étant liée à l'achat de spectacles).

Ces deux derniers postes apparaissent finalement comme surtout liés au secteur du spectacle vivant.

Le **Responsable du cinéma** est chargé de toute la chaîne de programmation du TPE ("Art et Essai" et films grand public de qualité). Il établit le planning des séances en coordination avec le directeur adjoint et le directeur technique. Il supervise le travail du chef de cabine et des projectionnistes. Il prépare l'information cinéma en liaison avec le responsable de la communication. Il développe des actions culturelles, des partenariats avec les milieux associatif et scolaire ou avec les services de la ville. Il cherche à inscrire ces actions dans le cadre de manifestations ou festivals départementaux ou nationaux. La gestion de son budget propre est facilitée par le fait que les produits dépassent largement les frais de fonctionnement (en 1997, de l'ordre de 360 KF en recettes, pour environ 170 KF de dépenses courantes).

Soit 1 responsable plus **généraliste** centré sur l'information et la communication de l'ensemble du TPE et 3 responsables plus sectoriels, dont 2 majoritairement centrés sur le **spectacle vivant** et 1 pratiquement exclusivement sur le **cinéma**.

On notera en tout cas que même si les champs réciproques d'action des responsables sont nettement différenciés, non seulement une **forte coordination entre eux** se révèle indispensable, mais encore des zones de **recouvrement - partage partiels** de responsabilité apparaissent. Les documents fournis ne permettent pas d'en savoir plus sur cette dynamique de couverture en partie commune des domaines stratégiques.

Au moins sait-on qu'un des problèmes qui se posent constamment à toutes les petites et moyennes entreprises (et singulièrement à des entreprises culturelles comme celle étudiée ici, d'innovation en environnement incertain) est celui de la nécessaire dialectique entre **division sociale du travail** suffisamment claire pour que chacun trouve sa propre aire de responsabilité d'une part, **doublement au moins partiel du suivi** des grands domaines d'activité d'autre part, ne serait-ce qu'en cas d'indisponibilité du responsable en titre ou au vu des décisions rapides et souvent complexes à élaborer et mettre en oeuvre.

D - Qu'ils soient employés à temps plein ou à temps partiel, on trouve ensuite des personnels plus centrés sur les tâches de **réalisation technique**. Sans vraie surprise, ce sont d'abord les spécifications différenciées du **spectacle vivant** et du **cinéma** qui donnent la base de définition de deux groupes distincts d'emploi.

Du côté du spectacle vivant, on trouve ainsi trois emplois à temps plein.

Le **Régisseur de scène** est responsable de la préparation et du déroulement des manifestations sur le plateau.

Le **Régisseur son** a responsabilité sur l'ensemble des appareils électroacoustiques et peut être associé aux créations sonores des spectacles.

Le **Régisseur lumière** a responsabilité sur l'ensemble des matériels liés à l'éclairage de la salle de spectacle.

Ces trois postes ont en commun, selon les nécessités du service, d'aider au montage et démontage des décors, à l'implantation des projecteurs, à la machinerie du plateau. Mais aussi de participer à la maintenance générale du TPE.

Du côté du cinéma, on trouve quatre emplois à temps partiel.

Le **Chef de cabine**, projectionniste qui organise son travail et celui de son aide en fonction de la programmation établie par le responsable de ce secteur. Il est responsable de la maintenance des appareils de projection.

Le **Projectionniste** assure le montage et le démontage des films, ainsi que les projections selon le planning fourni par son chef.

Ces deux postes ont en commun d'être responsables du bon déroulement des séances de projection, tant sur le plan technique que, si besoin, sur celui de l'accueil du public et du contrôle de l'entrée des spectateurs.

Deux **Contrôleurs** assurent le contrôle des billets et de la sécurité lors des séances de cinéma. En cas de disponibilité lors de certaines séances, ils peuvent également participer à

quelques tâches administratives légères.

Un emploi à temps partiel de **Responsable du café** assure l'approvisionnement et le fonctionnement, interne et public, de cet espace. Il assure également l'accueil et restauration des artistes invités, comme l'organisation des réceptions du TPE. Il peut participer, dans ses horaires, à la caisse ou contrôle cinéma et plus largement aux tâches de l'accueil.

E - Entre affectation à un secteur particulier d'activité et participation à des tâches transversales d'administration générale, on trouve encore deux emplois à plein temps.

La **Secrétaire informatique - Billetterie spectacle**. Elle est responsable de la billetterie informatisée, depuis les réservations jusqu'à la caisse des spectacles. Sous l'autorité du responsable de la communication, elle se charge de la mise en place pratique et du traitement des fichiers. Mais elle est également chargée de l'organisation du travail du personnel de secrétariat et d'accueil, double tâche à laquelle elle participe d'ailleurs.

Le poste d'**Accueil - Billetterie cinéma** se charge de la billetterie et de la caisse du cinéma. Responsable de l'affichage, elle participe aux différentes tâches de l'accueil. En particulier, elle informe et conseille le public sur les activités du TPE lors de permanences téléphoniques ou d'ouverture du théâtre. Elle participe également à la mise à jour des fichiers, ainsi qu'au secrétariat.

Si les deux postes précédents relèvent pour une part significative de la fonction de gestion - coordination générales, deux autres emplois participent à l'autre fonction transversale de gestion technique du lieu.

Il s'agit des postes d'**Agent d'entretien**, qui assurent les travaux courants d'entretien et de nettoyage des locaux, en particulier selon les nécessités des deux secteurs d'activité. Ces postes ont pour principaux interlocuteurs le directeur adjoint et le directeur technique.

F - Même s'il s'agit d'une estimation qui reste foncièrement qualitative, un document (13a) propose une répartition quantifiée de la part relative consacrée à chacun des deux grands domaines d'activité du TPE par chacun des postes précédents.

Ainsi et sous le rapport **spectacle vivant / cinéma**, on a les répartitions suivantes :

Directeur et Directeur adjoint **85 / 15** ; Comptable **75 / 25** ; Directeur technique **90 / 10** ;

Responsable de la communication - information **90 / 10** ;

Responsable des relations avec le public et de l'action culturelle et Responsable de la programmation jeune public **95 / 5** ; Responsable du cinéma **5 / 95** ;

Régisseurs scène, son et lumière) **100 / 0** ;

Chef de cabine, Projectionniste et Contrôleurs **0 / 100** ;

Responsable du café **80 / 20** ;

Secrétaire informatique - billetterie spectacle **50 / 50** ; Accueil - billetterie cinéma **20 / 80**.

233 - Des vacataires de droit privé, d'abord pour des tâches techniques liées aux spectacles

Ne serait-ce qu'à partir de la Déclaration Annuelle des Données Sociales (DADS), on peut se faire une idée de la nature et du nombre de vacataires employés pour des durées souvent très ponctuelles par le TPE.

A - Pour 1997 (17a/1), 3 cas sont à distinguer du reste des vacataires. * Il s'agit d'un **Employé de bureau**, rémunéré pour **130** heures sur un taux horaire brut d'environ 54 F. Le travail de sensibilisation d'une **Chanteuse** (Françoise Le Golvan) a par ailleurs été déclaré pour **168** heures et sur un taux horaire brut de presque 100 F. Enfin, un **Régisseur lumière**, rémunéré pour officiellement presque **340** heures, est venu compéter l'équipe technique permanente.

Soit un premier total de pratiquement **640** heures, pour un montant de salaire brut de l'ordre de 36 KF.

Tous les autres vacataires correspondent à des emplois de très courte durée d'**intermittents du spectacle**. Par ordre d'importance, on trouve ainsi : 8 **Comédiens** et 1 **Musicien** rémunérés pour un total de 192 heures (soit une moyenne d'environ 21 heures pour chacun et un taux horaire brut moyen d'environ 84 F) ; 7 **Techniciens** (machiniste, électricien, technicien, régisseur lumière) rémunérés pour un total de 225 heures (soit une moyenne d'environ 32 heures pour chacun et un taux horaire brut moyen d'environ 65 F) ; 3 **Costumières - habilleuses** rémunérées pour un total de 51 heures (soit une moyenne d'environ 17 heures pour chacune et un taux horaire brut moyen d'environ 92 F) ; 1 **Animatrice** (en fait un travail complémentaire spécifique d'une permanente) rémunérée pour un total de 35 heures (et un taux horaire brut moyen d'environ 75 F).

Soit donc, en plus des 3 cas particuliers, essentiellement 9 artistes et 11 techniciens différents pour un total sur l'année 1997 d'un peu plus de **500** heures rémunérées, pour un montant de salaire brut d'un peu plus de 38 KF.

Cet analytique permet au moins de disposer d'une première évaluation du **volant de flexibilité** que le TPE a utilisé du côté des personnels qu'il a salariés. S'il apparaît finalement très faible ici, on rappellera néanmoins que l'essentiel de la flexibilité des établissements comme le TPE ne se situe pas d'abord au niveau des vacances salariées directement payées, mais bien surtout à celui des contrats de **prestation de service** chaque saison conclus avec des artistes ou des compagnies.

B - Pour 1998 (17a/2), l'analytique globalisé des vacances donne les chiffres suivants. 3 nouveaux cas de **vacataires principaux** sont à distinguer : on retrouve l'emploi de **chanteuse** (toujours pour F. Le Golvan) à hauteur de **468** heures et pour un taux horaire brut d'environ 117 F ; un emploi de **Metteur en scène** (Dominique Lurcel) à hauteur de **240** heures et pour un taux horaire brut d'environ 125 F ; un emploi de **Régisseur plateau** à hauteur de **239** heures et pour un taux horaire brut d'environ 64 F.

Soit un premier total de pratiquement **947** heures, pour un montant de salaire brut de presque 100 KF. Il n'est pas sans pertinence de souligner que les 2 artistes impliqués bénéficient tous deux d'une **résidence** d'un an au TPE pour la saison 98/99 et plus particulièrement au titre d'**artiste associé**.

Les autres vacataires correspondent comme l'année précédente à des emplois de très courte durée d'**intermittents du spectacle**. Par ordre d'importance, on trouve cette fois-ci : 14 **Techniciens** (machiniste, électricien, régisseurs plateau, lumière ou son) rémunérés pour un total de 313 heures (soit une moyenne d'environ 22 heures pour chacun et un taux horaire brut moyen d'environ 69 F) ; 2 **Habilleuses** rémunérées pour un total de 19 heures (soit une moyenne d'environ 10 heures pour chacune et un taux horaire brut moyen d'environ 63 F) ; 2 **Comédiens** rémunérés pour un total de 24 heures (soit une moyenne d'environ 12 heures pour chacun et un taux horaire brut moyen d'environ 125 F) ; 1 **Employé de bureau** rémunéré pour un total de 42 heures (et un taux horaire brut moyen d'environ 54 F) ; 1 **Animateur** rémunéré pour un total de 8 heures (et un taux horaire brut moyen d'environ 255 F).

Soit donc, en plus des 3 cas particuliers, essentiellement 16 techniciens différents pour un total sur l'année 1998 d'un peu plus de **400** heures rémunérées, pour un montant de salaire brut d'un peu plus de 30 KF.

On voit ainsi combien la nature et l'importance relative des vacataires changent largement d'une année sur l'autre (d'abord en lien avec les choix de saison), même si des tendances peuvent persister (par exemple ici, le nombre important et récurrent d'heures de vacances pour des techniciens).

234 - Une autonomie interne finalement partielle de la gestion du personnel

Sur cette question des personnels, d'autres observations générales peuvent être développées.

A - On a vu précédemment que c'est le Président qui "engage le directeur, et l'ensemble du personnel permanent sur proposition du directeur, avec l'accord du conseil d'administration" (1a/1). Par ailleurs, tout employé municipal mis à disposition est placé sous l'autorité directe du Président de l'association durant toute la période de cette mise à disposition (8a). Dans ce cas où existe une association type loi de 1901 et quelles que soient les délégations de pouvoir, on se gardera donc d'oublier que c'est toujours le Conseil d'Administration - et au premier chef le **Président** - qui est l'**employeur légal**.

Sur le plan **du fonctionnement et de la responsabilité de la gestion du personnel**, on remarquera alors qu'on retrouve dans le cas du TPE une structure assez courante dans les associations type loi de 1901, où le **directeur de fait** n'est pas l'**employeur officiel**. Mais cette question se décline encore plus particulièrement ici, puisque l'employeur officiel (le Président) est une personne privée bénévole, le Directeur un salarié de droit privé et le Directeur adjoint - Administrateur de fait - un fonctionnaire territorial.

On a déjà signalé que seule une réelle "complicité" entre les personnes concernées est à même de développer une gestion du personnel un tant soit peu pertinente et unifiée. Notons néanmoins que cette nécessaire entente en théorie se heurte à des barrières, déjà bien connues dans le cas usuel des associations relevant totalement du droit privé, mais qui peuvent se trouver accrues dans ce cas d'association qui associe personnel privé et personnel public. Comme par exemple : manque de disponibilité des administrateurs légaux ou expérience insuffisante de leur part de la fonction spécifique et aujourd'hui essentielle de gestion du personnel, relation de dépendance normale entre administrateur employeur et gestionnaire employé compliquée par la différence de statut ou de durée d'exercice selon qu'on est élu associatif bénévole, élu territorial, fonctionnaire mis à disposition.

B - Sur un plan plus interne, on est en présence d'emplois publics, titulaires ou contractuels, et d'emplois privés, à temps plein ou partiel. La réelle **disparité de contrats et de statuts** pose déjà toujours une série de problèmes techniques, compte tenu non seulement de la diversité des procédures à maîtriser et coordonner, mais aussi du fait qu'il s'agit toujours au fond de savoir si les différentes personnes d'une même équipe se sentent équitablement traitées au sein de l'organisation.

Mais un problème sous-jacent bien plus redoutable apparaît, qui touche très directement à la dimension et aux capacités politiques de chaque organisation culturelle du type de celle que nous étudions ici. Les **mécanismes de définition, d'accès et de progression des emplois** de la fonction publique territoriale sont en effet assez différents de ceux du secteur privé. Par ailleurs, le secteur artistique et culturel relève d'une **flexibilité structurelle** de son marché du travail, intimement liée à la nature même de ce secteur. Tout se trouve ainsi réuni pour que la question de la nature et la structure de l'emploi dans les centres culturels de proximité soient une des **zones de friction** extrêmement fortes entre différentes logiques de gestion du personnel.

C - Ainsi, les insuffisances évidentes de la **filière culturelle territoriale** ne relèvent pas simplement de différents "oublis" de métiers pourtant indispensables pour faire réellement fonctionner un théâtre et qui nécessiteraient la définition de nouveaux **cadres d'emploi**, par exemple pour les Directeurs de Théâtres (2c/2), ou bien les Assistants Techniques. Plus fondamentalement, l'incomplète filière culturelle territoriale n'a surtout pas vraiment tenu compte de la complexité, de la variabilité et de la flexibilité de la vie culturelle, y compris locale. Par ailleurs, on peut diagnostiquer que la "logique de statut a prévalu sur la logique compétence-métiers", ou que la "filière a figé les choses, en privilégiant la hiérarchisation par rapport à la professionnalisation culturelle" (2c/3). Sur un plan connexe, la fonction de **Directeur des Affaires Culturelles** dans une collectivité territoriale fournit sans doute un autre point d'observation et de réflexion à propos des véritables **lignes de collision** entre la culture administrative publique d'une part, les modes de fonctionnement privés des secteurs artistiques d'autre part. Il y a là en tout cas des problématiques difficiles, qui sont loin d'être explorées à leur juste valeur, alors même qu'on les voit constamment opérer dans le moindre des cas concrets.

Il n'est donc pas en soi évident que le simple complément de la filière culturelle territoriale à propos des métiers touchant directement aux arts du spectacle vivant, ni même que l'aboutissement pourtant souhaitable du projet de loi sur les **Etablissements publics (culturels) locaux** (2c/1) permettrait de résoudre le cœur des problèmes de gestion du personnel, même si ceux-ci peuvent par contre changer significativement de nature selon les cadres statutaires et fonctionnels adoptés.

D - A signaler que de vraies possibilités de **formation continue** des personnels semblent exister (1b), que ce soit pour les employés territoriaux (y compris sur des formations techniques pointues) ou pour les employés associatifs. La définition des formations complémentaires consenties se fait néanmoins au cas par cas, même si elle est tout particulièrement marquée par une réelle incitation vis-à-vis des personnels les moins formés initialement.

Hors du dernier point, ces différents éléments convergent finalement vers une assez faible **autonomie statutaire interne** de la Direction de fait (ici, Directeur et Directeur adjoint) sur la gestion de son personnel, alors même que c'est lui qui **assume concrètement et quotidiennement** cette tâche décisive pour l'implication de chacun dans l'action et donc pour la dynamique et l'efficacité propre de l'organisation.

3 - L'activité

31 - Les différents types d'activité

Les missions du TPE comme les rapports d'activité font d'emblée apparaître **trois grands domaines stratégiques d'activité**, même si chacun se particularise en plusieurs types ou sous-domaines. Certains de ceux-ci ont d'ailleurs une position de "cavalier" entre deux grands domaines.

A - Le domaine de la **diffusion cinéma**, que nous n'abordons pas dans le détail dans cette étude, mais qui constitue, comme nous l'avons déjà indiqué, une fonction et un enjeu majeurs tant dans la fréquentation que dans les projets du TPE (dans la suite de ce document, nous continuerons d'ailleurs à donner quelques indications quantitatives globales complémentaires à son sujet).

B - Les activités de **diffusion de spectacles**, domaine qui comporte cinq secteurs distingués (7a), même s'ils sont d'importance très variable dans la programmation d'ensemble : le **théâtre**, la **musique**, la **chanson - variétés**, la **danse**, le **théâtre jeune public**. Ces secteurs ont chacun une réelle spécificité, même s'ils ne constituent pas au sens strict de véritables sous-domaines stratégiques d'activité nécessitant des logistiques absolument différenciées, puisqu'ils appartiennent tous au domaine du spectacle vivant.

Au sein de ce domaine diversifié, on distinguera néanmoins le sous-domaine des quelques productions faisant l'objet d'une **aide à la création**, diversement liée à une **résidence de création** au TPE (voir § 327). Dans tous les cas, l'investissement spécifique du TPE relève au moins d'un accompagnement et d'une intervention, plus ou moins décisifs, dans la **coproduction** de ces nouvelles créations.

Ce sont bien en tout cas ces couples **créations spécifiques - résidences** qui servent de cavalier vers l'action culturelle, véritable autre domaine tant les enjeux, les dynamiques et les moyens concernés apparaissent comme nettement distincts de ceux de la seule diffusion de spectacles.

Un autre secteur un peu particulier, même s'il constitue plutôt cette fois-ci un sous-domaine de la diffusion de spectacles, de par ses modalités techniques, spatiales et relationnelles, recouvre les différentes **cafés hors les murs**, pour l'instant surtout réalisés à partir de la saison 97/98 au Bar de la Marine.

On rattachera enfin au domaine de la diffusion, le sous-domaine **Ici et Ailleurs**. Celui-ci "est une activité revendiquée avec force comme partie prenante du CAC. Cette activité propose des sorties à des spectacles que nous ne pourrions pas accueillir au Théâtre parce que trop importants techniquement ou financièrement, ou à des expositions ou des manifestations ponctuelles qui présentent un caractère d'actualité intéressant pour notre public" (2a/1). Elle correspond à une ancienne activité du Centre d'activités culturelles de la ville désormais disparu. Elle est aujourd'hui limitée, en particulier par le fait que les cars municipaux mis à disposition ne peuvent s'éloigner de la ville et que les cars privés coûtent chers.

C - L'action culturelle constitue en soi un troisième grand domaine d'activité, même si sa relance est récente puisque liée à la nouvelle direction .

Le sous-domaine le plus fortement dominant concerne les actions **en direction du milieu scolaire**. Ce sous-domaine comporte lui-même au moins deux formes particulières : la **sensibilisation à des spectacles** (présentation amont dans les classes ou/et rencontre aval après l'assistance au spectacle, assistance à une répétition publique), et l'**initiation à des pratiques artistiques** (essentiellement sous forme de courts ateliers de travail).

Un autre sous-domaine, actuellement bien moins important sur le plan quantitatif se centre sur le **milieu associatif** et certaines **structures municipales** partenaires. Il s'agit là essentiellement d'un travail d'**initiation à des pratiques artistiques** (atelier théâtre ou atelier chanson, par exemple).

Par contre, le TPE n'a presque aucun moyen de **mettre à disposition des associations locales** l'une ou l'autre de ses deux salles (1b). A signaler d'ailleurs que n'apparaissent pas dans les bilans d'activité les quelques **présentations de fin d'année** réalisées au TPE : Conservatoire, écoles de danse, foyers socio-éducatifs des établissements scolaires du secondaire liés au TPE par jumelage.

D - Aux différents domaines et sous-domaines précédents, à la fois usuels dans ce type d'établissement mais présentant pourtant de réelles spécificités (ne serait-ce que dans le dosage politique et quantitatif qu'ils représentent), il convient bien entendu d'ajouter une double **fonction transversale essentielle**, la première renvoyant à la **gestion technique** de la salle de spectacles (et plus généralement du bâtiment), la seconde à la **gestion - coordination générale** de l'ensemble des domaines et fonction précédents.

Comme toujours, on se trouve donc finalement face à une pluralité de sous-domaines stratégiques d'activité, dont chacun relève d'une **unité fonctionnelle** plus ou moins affirmée mais toujours sensible en termes de projets spécifiques, de logistique, de moyens humains, techniques et financiers affectés. Ce qui ne veut pas dire que des **synergies évidentes** n'existent pas entre ces différents éléments (ce dont les secteurs ou sous-domaines dits "cavaliers" sont exemplaires).

32 - Bilan de la diffusion des spectacles et activités associées

Les brochures et les états de saison permettent d'établir l'ensemble des événements **programmés dans la salle de spectacle**.

321 - Saison 1996 - 1997

(5a/1, 5a/2, 7a/1, 7a/2, 7a/3)

Plusieurs éléments se sont combinés pour ne **pas faciliter** la conception et la mise en oeuvre de cette saison. Avant son départ en mars 1996, l'ancienne directrice avait pu programmer l'essentiel des créations prévues pour 1996. Elle avait également pris des options de diffusion pour le quatrième semestre 1996. Mais son remplacement officiel seulement en septembre 1996 a eu un effet déstabilisateur sur l'équipe en place et rendu en

tout cas plus difficile l'élaboration de la programmation (finalement largement établie jusqu'à juin 1997 par l'ancienne directrice), comme la relation aux partenaires ou l'élaboration de la communication. La fin de la Convention de Développement Culturel à décembre 1996 a aussi eu de lourdes conséquences sur les capacités d'action culturelle.

Malgré tout, 7 spectacles ont pu être accueillis au quatrième trimestre 1996 qui ont d'ailleurs réuni 43% des spectateurs de l'année. De plus, la meilleure disponibilité de la salle a permis une plus grande régularité des séances de cinéma, la fréquentation totale augmentant de 40% entre 1995 et 1996. Dès les quatre derniers mois de 1996 aussi, la nouvelle politique mise en place permettait de faire remonter le taux des entrées payantes - hors l'ouverture de saison qui est un événement particulier - à 85%. Ces derniers mois ont d'abord "permis au nouveau directeur d'observer, d'analyser, d'évaluer les modes de fonctionnement du théâtre qui prévalaient alors. Les premiers mois de 97 ont été ceux de l'élaboration de nouveaux objectifs et de nouvelles stratégies qui ont trouvé leur illustration concrète dans les choix qui ont donné corps à la saison suivante (97/98)" (7a/2).

Au bout du compte, l'année 1997 a été "une année d'adaptation pour l'équipe du théâtre à des objectifs redéfinis et à des méthodes de travail différentes" (*idem*).

Cette mise en perspective faite, la programmation de saison, par grands type d'activité, a été la suivante.

Théâtre : "La Nuit des Rois" de Shakespeare - Purcell, par le CDN de La Courneuve et le Grenier de Bourgogne (1 fois en octobre) ; "Caporal Tonnelier" de Louis Barthas, par le Théâtre des Quartiers d'Ivry / La Balance - Adel Hakim (1 fois en novembre) ; "Les Micos", spectacle de clowns produit par Le jardin des Poiriers (2 fois en décembre) ; "Buffo" par le clown Howard Buten - Théâtre du Galion (1 fois en février).

Aide à la création : "Combat de nègre et de chiens" de Bernard-Marie Koltès, par le Sirocco Théâtre - Anita Picchiarini, une production du Groupe des 20 (4 fois en janvier).

Musique : "Häxan", ciné-concert de Benjamin Christensen, par Art Zoyd, dans le cadre du Festival Sons d'hiver (1 fois en janvier).

Aide à la création : "La trilogie minuscule", opéra-ballet d'après la comtesse de Ségur, de Caroline Gautier, par Bouche d'Or - Compagnie Caroline Gautier, avec le soutien d'Ile-de-France Opéra Ballet - IFOB (3 fois en février).

Chanson : Arthur H et, en 1ère partie, Susy Firth, dans le cadre de Festi'Val-de-Marne de la Chanson Française (1 fois en octobre) ; Trio Esperança (1 fois en mars) ; Liz Mc Comb (1 fois en avril).

Danse : "The Enigma, The Spotted Owl, City" par la compagnie Jennifer Muller, dans le cadre des Iles de Danse 96 (1 séance tout public et 2 scolaires en novembre).

Aide à la création : "La Passe du soleil", par la compagnie Nathalie Collantes, dans le cadre de la Biennale Nationale de Danse du Val-de-Marne (3 fois en mars).

Théâtre jeune public : "L'eau à la bouche" par la Puce à l'oreille, dans le cadre du Festi'Val-de-Marne de la Chanson Française (1 séance tout public et 3 scolaires en octobre) ; "Histoires célestes" par le Théâtre Mazade (2 séances tout public et 4 scolaires) ; "La Nuit du tendre" par la compagnie Jean-Pierre Lescot (1 séance tout public et 3 scolaires en janvier) ; "Le Compagnon" par la compagnie du Cercle - Abbi Patrix (1 séance tout public et 2 scolaires) ; "Babyrama", ciné-concert jeune public (2 séances en mai).

Aide à la création : "Le Monde point à la ligne" de Philippe Dorin et Sylviane Fortuny (2 séances tout public et 5 scolaires en février).

Soit un total de 18 spectacles différents et de 52 représentations (29 tout public et 23 scolaires), pour 8.478 spectateurs rassemblés (5.823 en tout public et 2.655 - 31,3% du total - en scolaires). Par ailleurs, une **ouverture - présentation de saison** s'est déroulée en septembre, et une **fête de clôture** en juin. Enfin, la 4ème saison d'**Ici et Ailleurs** a permis à 196 spectateurs d'assister à des événements culturels hors de Choisy (dont le Cirque Plume, un spectacle de Carolyn Carlson, une exposition Picasso - 5a/3).

Quant à la fréquentation globale sur la saison du **cinéma**, elle s'est élevée à **19.480** spectateurs.

322 - Saison 1997 – 1998

(5a/3, 7a/2)

Théâtre : "Rideau" par la compagnie Patrice Bigel / La Rumeur (2 fois en octobre) ; "Le Cercle de craie caucasien" de Bertolt Brecht, par la compagnie Terrain Vague - Titre provisoire / Christophe Rauck (2 fois en novembre) ; "Cirque nu" par la compagnie Mariepaule B. - Philippe Goudard (2 fois en décembre) ; "Marie de Magdala" de Jacqueline Kelen, mise en scène par Véronique Mounib, dans le cadre des Rencontres Charles Dullin (2 fois en janvier) ; Le Kutiyattam par la troupe du Kalamandalam, en collaboration avec le Centre Mandapa (1 fois en janvier) ; "Dédale", par la compagnie Philippe Genty (1 fois en février) ; "Paroles d'auteurs, folies d'acteurs", une production du Groupe des 20 (1 fois en juin).

Aide à la création : "Comme il vous plaira" de William Shakespeare, par la compagnie **en résidence** Terrain Vague - Titre provisoire (8 fois en novembre) ; "Joseph K" d'après Le Procès de Frantz Kafka, par l'AIRCT - Habib Naghmouchin **en résidence** (14 fois en mars et avril).

Musique : "Chants d'amour, voix de femmes" avec Yungchen Lhamo (Tibet), Annie Ebrel (Bretagne), Toto La Momposina (Colombie), Mah Damba (Mali) (1 fois en décembre) ; "Les profanateurs venus de l'espace" réalisé par Ed Wood, avec le quatuor Ligosi, dans le cadre du Festival Sons d'hiver (1 fois en février) ; Doudou N'Diaye Rose et le Bagad Men Ha Tan (1 fois en mai).

Chanson : "Souingue" mis en jambes par Laurent Pelly, dans le cadre du Festi'Val-de-Marne de la Chanson Française (1 fois en octobre).

Danse : "Square" par la compagnie Cré-Ange, avec le soutien d'IFOB et dans le cadre des Iles de danse 97 (1 fois en décembre) ; "L'Ascète de San Clemente et la Vierge Marie" par la compagnie Jean Gaudin, et "Belladone" (1 fois en mai).

Théâtre jeune public : "La Barbe Bleue" par la compagnie La Carrerarie - Guy Villerd, dans le cadre du Festi'Val-de-Marne de la Chanson Française (1 séance tout public et 3 scolaires en octobre) ; "A propos de Square" par la compagnie Cré-Ange, dans le cadre des Iles de Danse 97 (1 séance tout public et 4 scolaires en décembre) ; "Les Aventures de Pinocchio" d'après Carlo Goldoni, par le Teatro Kismet Opéra - Martin Duncan (1 séance tout public et 2 scolaires en janvier) ; "Ancienne modernité", concert, par le groupe Tuyo (Québec) - Carl Bechard, dans le cadre du Festival Sons d'hiver (1 séance tout public et 2 scolaires en janvier) ; "Cabane", théâtre mime, par le Chantier Théâtre - Florence Lavaud (2 séances tout public et 4 scolaires en mars) ; "La Reine contrefaite", marionnettes, par la compagnie l'Olifant - Bernard Cordreaux (1 séance tout public et 3 scolaires en avril) ; "Village" de Françoise Pillet, dans le cadre de la Biennale 94 Coups de Théâtre - défense et promotion du théâtre jeune public (1 séance tout public et 3 scolaires en mai) ; "Petit cirque" et "Les petits Toros", théâtre d'objets, par la compagnie Voix Off - Damien Bouvet (2 séances tout public et 4 scolaires en juin).

Cafés au Bar de la Marine : "Le Caucase", café géopoétique autour de l'oeuvre de B. Brecht et du "Cercle de Craie Caucasien", par la compagnie Terrain Vague - Titre Provisoire (1 fois en octobre) ; Françoise Le Golvan, **en résidence**, café chansons (1 fois en octobre) ; "La Pastorale", café plastique autour de l'oeuvre de W. Shakespeare et de "Comme il vous plaira", par la compagnie Terrain Vague - Titre Provisoire (1 fois en novembre) ; "Rhétorique de l'orchidée", café lyrique, de et par Nadine Rémy (2 fois en janvier) ; "Qui est K ?", café philosophique autour de l'oeuvre de F. Kafka et du Procès, par l'AIRCT (1 fois en mars).

Soit un total de **28** manifestations différentes et de **80** représentations (55 tout public et 25 scolaires), pour **11.582** spectateurs rassemblés (7.894 en tout public et 3.688 - **31,8%** du total - en scolaires). Par ailleurs, la 5ème saison d'**Ici et Ailleurs** a permis à **134** spectateurs d'assister à des événements culturels hors de Choisy (dont "La Maladie de la Mort" de M.

Duras, mise en scène R. Wilson à Bobigny, "Macbeth" de W. Shakespeare, mise en scène par S. Seide à Sceaux, l'exposition F. Léger au Centre G. Pompidou - 5a/3). Enfin, une **ouverture - présentation de saison** s'est déroulée en septembre.

Si le pourcentage de spectateurs en séances scolaires est resté quasiment stable, de cette saison à la précédente, la **fréquentation globale** a augmenté de **36,6%** (et de 32,8% si on ne tient pas compte des 319 participants à la nouvelle offre des Cafés au Bar de la Marine).

Ce qui est aussi très visible, c'est le très fort renforcement de la **programmation théâtre** (9 propositions contre 5 en 96/97, 33 représentations contre 9). Si les Cafés au Bar de la Marine constituent l'exploration d'une nouvelle forme d'action, le secteur chanson a été moins fourni (1 seule proposition contre 3) mais pourrait-on dire compensé par une offre en musique un peu accrue (3 propositions contre 2). Enfin, autre inflexion sensible de la programmation, le nombre de spectacles de **théâtre jeune public** s'est accru (8 propositions contre 7), entraînant une croissance du nombre total de représentations (35 contre 30).

Quant à la fréquentation globale du **cinéma**, elle s'est élevée à **17.855** spectateurs pour la saison.

323 - Bilan quantitatif pour l'année civile de référence 1997 (1 janvier - 31 décembre)

En croisant le bilan des représentations (7a/3) et les comptes de 1997 (15a/1), on peut établir le bilan quantitatif suivant. Dans les différents tableaux, les montants financiers ont été arrondis au franc supérieur ou inférieur.

Sous -secteurs de diffusion	Nb rep.	Nb spect.	dont invit	Charges	Produits	Solde
-----------------------------	---------	-----------	------------	---------	----------	-------

Théâtre						
Buffo	1	380	54			
Rideau	2	382	95			
Le Cercle de craie Caucasien	2	493	128			
Cirque nu	2	580	61			
Aides à création :						
Combat de nègre et de chiens	4	736	479			
Comme il vous plaira	8	1603	465			
Totaux partiels	19	4174	1282	391.180	154.701	-236.479

Musique						
Chants d'amour, voix de femmes	1	218	56			
Häxan	1	265	128			
Aide à création :						
La trilogie minuscule	3	326	181			
Totaux partiels	5	809	365	51.925	16.289	-35.636

Chanson - Variétés						
Trio Esperança	1	303	57			
Liz Mc Comb [°]	1	545	73			
Souingue	1	198	61			
Totaux partiels	3	1046	191	140.155	58.688	-81.467

[°] La soirée avec Liz Mc Comb s'est déroulée à la Cathédrale Saint-Louis (en centre-ville), seul espace sur la ville pouvant accueillir en une fois un tel nombre de spectateurs.

Danse						
Square	1	187	60			
Aide à la création : La Passe du soleil	3	348	223			
Totaux partiels	4	535	283	23.400	13.100	-10.300

Théâtre jeune public						
La nuit du tendre (+ 3 scol.)	1	133	34			
Le compagnon (+ 2 scol.)	1	54	19			
Babyrama (+ 4 scol.)	2	208	55			
La Barbe Bleue (+ 3 scol.)	1	105	26			
A propos de square (+ 4 scol.)	1	101	12			
Aide à la création : Le Monde point à la ligne (+ 5 scol.)	2	192	51			
Sous-total séances tout public	8	793	197	54.554	15.049	-39.505
Séances scolaires	21	3010	3010	146.665	3.991	-142.674
Totaux partiels	29	3803	3207	201.219	19.040	-182.179

Cafés hors les murs						
Le Caucase	1	45	19			
Françoise Le Golvan	1	85	21			
La Pastorale	1	56	6			
Totaux partiels	3	186	46	27.890	4.643	-23.247

Ici et Ailleurs						
Totaux partiels	?	184	0	13.361	11.812	-1.549

Totaux généraux du domaine de la diffusion spectacle vivant	63 +	10737	5374	849.130	278.273	-570.857
--	-----------------------	--------------	-------------	----------------	----------------	-----------------

324 - Précisions complémentaires et remarques générales

A - On signalera qu'en fin 1997, les **Cafés** au Bar de la Marine ont refusé du monde (1a/4). De toute évidence, ce type d'action pourrait revivifier certains lieux de Choisy, même si l'espace s'avère trop petit dans le cas d'espèce. D'autres **partenariats** ont été mis en place et devraient se développer dans les saisons à venir avec les différentes bibliothèques, les services sociaux, l'Espace Langevin,...

Par ailleurs, c'est dans l'espace de la cafétéria ou sur quelques autres murs disponibles que se développent les **expositions**, légères et toujours liées aux spectacles ou aux artistes accueillis. En soi, cette action d'accompagnement a un faible coût (1b).

Pour l'autre grand domaine de programmation du **cinéma**, que nous ne détaillons pas dans ce travail, l'exemple de 1996, où 11% de séances en plus par rapport à 1995 s'est traduit par 40% d'augmentation du public, montre bien l'incidence fondamentale de la **régularité** de l'offre sur la fréquentation (1a/4). Quoi qu'il en soit et même si cette fréquentation accuse un léger fléchissement (18.744 entrées en 1996 - 7a/2), les chiffres globaux pour 1997 sont les suivants :

Cinéma						
Totaux partiels (61 films présentés)	278	17747	448	148.490	311.127	+162.637

B - Sur un plan plus global, on peut observer dès 1996 l'augmentation du nombre de spectateurs payants et la baisse des **invitations** à partir du 4ème trimestre de cette année de référence, ce qui "traduit notre politique d'information et de communication autour des spectacles et la rigueur mise en place dans la gestion des invitations" (1a/4).

Comme souvent, cette question des invités fait l'objet de discussions, comme par exemple dans certains Conseil d'Administration. Dans le droit fil de son projet général, le nouveau Directeur a d'abord cherché à relancer la politique théâtrale de proximité. En janvier 1998, il pouvait énoncer en Conseil d'Administration : "Le public choisyen est prioritaire pour moi. Je fais la guerre aux exonérations. J'ai baissé le prix moyen des places pour favoriser l'accès aux spectacles. Le public payant est en progression constante. Mais le Théâtre est aussi un lieu de création qui doit accueillir un public de professionnels et ce de manière gratuite. Permettre que des produits artistiques soient vus et par le public local et par des professionnels qui les programmeront à leur tour fait partie de notre mission de défense de la culture" (2a/1).

Sur ce sujet, des interprétations qualitatives affinées doivent être avancées. Ainsi, c'est un choix politique de la municipalité et du TPE d'offrir la gratuité des **spectacles jeune public** aux enfants de maternelle et de primaire, un adulte accompagnant un enfant lors de la séance tout public pouvant par ailleurs bénéficier du tarif réduit. Comme on vient de l'évoquer, l'**aide à la création**, c'est aussi faire en sorte que le plus de professionnels et de programmeurs possibles viennent voir les représentations, d'où le taux important d'invitations dans ce cas de figure. Les premières expériences concernant les **Cafés** sont encore un autre cas d'espèce.

Finalement et hors du secteur des spectacles jeune public et des spectacles aidés au titre de la création, le nombre global d'invités s'établit ainsi en 1997 à **18,9%** du total des spectateurs. "Sur la première partie de la saison 97/98 les spectateurs payants représentent **85%** des entrées" (2a/1).

C - De même, des échos sont perceptibles du débat récurrent sur la dimension **populaire** ou non de la programmation des spectacles. Face à l'argument que plus de spectacles populaires, tels que "Comme il vous plaira", attireraient un public plus nombreux, le directeur argumente que l'"ensemble de la programmation n'est pas d'un accès difficile mais pose la question de l'image de marque du Théâtre pour inciter le public à en franchir les portes (...). Il ne faut pas faire de généralités et d'amalgames entre contemporain et ennuyeux ! Molière fût un contemporain à son époque !" (2a/1). Par ailleurs, il y a un **risque constant** vis-à-vis de la création, un spectacle d'une compagnie peut être unanimement bien reçu et le suivant faire l'objet de critiques et d'une désaffection soutenues. En tout cas, le Directeur "revendique la possibilité de prendre des risques en faveur de la création. A nous de trouver les formes pour accompagner le public afin de conserver sa confiance" (*idem*). Un débat identique semble exister autour de la notion "Art et Essai", débat en tout cas impulsé, comme pour le spectacle vivant, par la même minorité d'élus municipaux membres du Conseil d'Administration de l'association (2a/2).

D - Les données fournies ne permettent pas d'estimer les **taux de remplissage** atteints, le nombre des places disponibles dans la salle de spectacle pouvant d'ailleurs varier de 200 à 345 sièges (2a/1). Par ailleurs, la jauge des séances du secteur **théâtre jeune public** (tout public et scolaires) est volontairement limitée, d'où une moyenne d'environ 130 spectateurs par séance (99 pour les séances tout public, 143 pour les scolaires).

Au moins peut-on constater, sur le plan de l'**accueil fait à la programmation**, hors théâtre jeune public, un gradient de réponse selon l'offre proposée, mais finalement plutôt resserré même si on y retrouve des **tendances sociologiques générales** : réponse plus favorable en cas de "tête d'affiche" et pour des esthétiques déjà acculturées, réticence plus grande face à des créations aux esthétiques ignorées ou mal connues. Ainsi, sur 14 spectacles proposés, un seul - de création - a eu une moyenne de **116** spectateurs par représentation. La moyenne des autres spectacles de création varie entre **163** et **265** spectateurs par représentation. A l'opposé et sans vraie surprise, deux représentations de chanson ont réalisé de très forts taux de participation (Trio Esperança et Liz Mc Comb, respectivement **303** et **545** spectateurs), de même que les deux représentations centrées sur les arts du clown et du cirque (Buffo et Cirque nu, **380** et **290** spectateurs). Toutes les autres représentations ont affiché une moyenne de fréquentation de l'ordre de **200 - 250** spectateurs.

E - Par rapport à 96/97, la **politique de communication** a en tout cas été modifiée (1a/4). Pour la saison 97/98, il n'y a qu'une seule plaquette qui s'adresse à **toute la famille** et qui ne coûte pas plus chère que les deux plaquettes (tout public + jeune public) de la saison précédente.

De toute façon, la question de la communication est une donnée récurrente, comme l'indique par exemple la difficulté à faire le plein de la salle lors de la **présentation de saison** 98/99. Bénéficiant les années précédentes de la dynamique des fêtes de septembre de la commune, cette fois-ci il "y a eu un déficit d'identité et de communication évident (...). Comment concilier convivialité et présentation des spectacles ? La réflexion porte actuellement sur une forme itinérante qui irait à la rencontre de différents publics sur la Ville" (2a/5).

325 - Politique tarifaire pour les spectacles

Un **système de tarifs** est appliqué (5a/1, 5a/3). Il est à comprendre selon au moins **trois aspects**, celui de la distinction entre types de spectacles, celui des tarifs réduits généraux, et celui des abonnements.

A - En 96/97, étaient ainsi distingués les spectacles **tout public** (plein tarif de 100 F) et **jeune public** (plein tarif de 40 F). En 97/98, c'est d'abord la terminologie qui change, puisqu'on parle toujours de spectacles tout public (100 F), mais désormais de spectacles à **voir en famille** (40 F). Ce plein tarif de 40 F est également appliqué à des manifestations singulières : spectacle de la compagnie P. Bigel / La Rumeur, Cafés du Bar de la Marine.

Toujours en 96/97, existait une formule d'**adhésion** au TPE. Outre qu'elle permettait de devenir membre de l'association (voir § 221), elle avait surtout pour son détenteur l'avantage de le faire bénéficier d'un **tarif réduit** sur toute la programmation (spectacle vivant et cinéma), de la réception à domicile des **publications** du TPE, d'un **accès privilégié** à toute la programmation danse des théâtres adhérents à la Biennale Nationale de Danse de Val-de-Marne.

Si le tarif normal de l'adhésion, individuelle et annuelle, était de 60 F, un **tarif réduit d'adhésion** de 40 F était consenti aux chômeurs, cartes vermeil, scolaires, étudiants, moins de 25 ans, militaires, familles nombreuses. Mais une formule d'**adhésion collective** pouvait également permettre aux adhérents des collectivités (associations, comités d'entreprise...) contractant cette adhésion de faire bénéficier leurs propres adhérents de tarifs préférentiels. A noter (1b) que cette adhésion dite collective exigeait néanmoins que les différentes personnes intéressées de ces collectivités adhérentes viennent chacune faire valider leur propre adhésion individuelle au TPE .

En 97/98, seule subsiste cette formule d'adhésion collective. L'adhésion individuelle ne semble persister désormais que pour l'activité de cinéma et pour certains types d'atelier (voir § 33 A).

B - Ce qui est désormais mis au premier plan, c'est l'option de l'**abonnement**, formule particulièrement attractive selon les documents, mise en place dès le début de la saison 96/97. Elle vise expressément la **fidélisation** du public.

A noter, en effet, le caractère particulièrement avantageux de l'abonnement (1a/3) : pour la saison 96/97, 3 spectacles pour 165 F - adhésion incluse -, plus 1 adhésion offerte pour une autre personne au choix de l'abonné. Est même signalé que ce système est "tellement avantageux que les gens ont du "mal à le croire"!" (*idem*). Fin 1997 (1a/4), la dynamique de l'abonnement semblait en tout cas avoir porté ses fruits, presque **500** adhésions et abonnements ayant été enregistrés à début novembre.

En 97/98, s'abonner, c'est bénéficier des différents avantages suivants : l'abonné ne paye que **50 F sa place** à partir d'un minimum de 3 spectacles à voir dans la saison ; la personne qui l'accompagne se voit accorder un tarif réduit ; l'abonné bénéficie du tarif réduit sur le cinéma ; il est prioritaire à la réservation ; il se voit accorder des places gratuites sur certaines opérations particulières ; il reçoit à domicile toutes les informations du TPE ; il peut payer en plusieurs fois à partir de 2 abonnements dans la même famille ; il devient membre

de l'association du TPE ; il se voit accorder un tarif réduit sur tous les spectacles programmés par le Service Culturel de Villeneuve-le-Roi et par le Centre Culturel Aragon Triolet d'Orly.

Reste qu'il existe toujours, distinct de l'abonnement, un principe général de **tarif réduit** pour les chômeurs, cartes vermeil, étudiants, moins de 18 ans, familles nombreuses, militaires. Et un **tarif encore plus réduit** pour les moins de 12 ans.

C - Pour 97/98, une architecture de principe, qui intègre quelques autres situations particulières, peut alors être présentée selon le schéma suivant :

Type de spectacles	Plein tarif	Tarif réduit	Abonnement	- de 12 ans
Tout public	100	80	50	25
Cas particuliers : "Souingue" (Festi'Val-de-M.) Cie La Rumeur 4 Cafés Bar de la M.	100 40	50		
A voir en famille	40		35	25
Cas particuliers : La Barbe Bleue (Festi'Val-de-M.)	40		40	40

Enfin et pour les **séances scolaires** (9a), c'est le principe de la gratuité qui s'applique pour les **primaires**, la place étant de 30 F pour les collégiens et lycéens des établissements relevant de la convention de jumelage avec le TPE (voir § 33 D). Par ailleurs, lors des séances scolaires, chaque enfant reçoit un coupon qui lui permet de revenir à la séance tout public, accompagné par quelqu'un qui aura droit au tarif réduit (1b).

Preuve d'une adaptation toujours en cours, la plaquette de la saison 98/99 (5a/4) propose une architecture encore légèrement modifiée. A côté de l'abonnement standard, une formule d'**abonnement jeune** apparaît (30 F la place, à partir d'un minimum de 3 spectacles dans la saison). La prise en compte de la petite salle ou de spectacles exceptionnels (chanson - variétés) conduit alors au nouveau schéma suivant :

Type de spectacles	Plein tarif	Tarif réduit	- de 18 ans	Abonnement		- de 12 ans
				Normal	Jeune	
Spectacles normaux	100	80	60	50	30	25
Spectacles exception	150	120	80	80	50	40
Petite salle	80	60	60	50	30	25
Chemins de traverse	40	40	40	40	40	40
Cinéma	30	23		18	18	

326 - Autres éléments concernant les publics

Les bilans quantitatifs du **public fidélisé** (abonnés / adhérents), proposés par le TPE, font apparaître quelques écarts selon les documents de référence. Parfois, il n'est d'ailleurs pas aisé de savoir si les données concernent l'ensemble adhérents - abonnés ou seulement l'une des catégories (une distinction qui, de toute façon, tombe à partir de 97/98). Aucune indication qualitative spécifique n'apparaît non plus, dans les documents fournis, concernant les "adhérents collectivités".

* Une erreur repérée de comptabilisation du public fidélisé sur 97/98 exige de rester prudent sur les chiffres suivants, même si les tendances qu'elles révèlent restent néanmoins indiscutables.

Le rapport d'activité 1997 (7a/2) fait ainsi état d'un public fidélisé de **447** personnes en 1996 (139 abonnés, 186 adhérents carte cinéma, 122 adhérents collectivités), qui résidait à

Choisy pour 69%, et dans d'autres communes du Val-de-Marne pour 24%. * Pour 1997, le chiffre annoncé, mais totalement surévalué du côté des adhérents collectivités, est de 1.076 (175 abonnés, 245 adhérents carte cinéma, 449 adhérents collectivités). En estimant les seuls membres de collectivités qui sont effectivement et personnellement venus chercher leur carte d'adhésion individuelle au TPE (voir § 325 A), le chiffre réel est sans doute de l'ordre de 850 - 870.

Un autre document de fin 1998 (2a/6), qui établit un pointage comparé à mi-décembre du **public fidélisé**, fait état de 675 personnes en 1997 (* cette fois-ci, ce chiffre apparaît comme légèrement sous-évalué) et 729 en 1998, dont respectivement 402 (59,5%) et 505 (69,3%) choisyens. Le même document fixe le bilan des adhérents à 870 personnes pour la saison 97/98, soit donc un doublement par rapport à la saison précédente (2a/6). "De même la fréquentation du Théâtre a augmenté de 38%, et le nombre de spectateurs payants de 61%" (2a/1).

* Finalement, on peut estimer qu'il y a eu un quasi doublement du public fidélisé entre 1996 et 1997, avec ensuite une légère érosion d'environ 2% sur 1998.

Quoi qu'il en soit, une remontée sensible de la fréquentation globale du TPE est repérée. En année civile, la fréquentation globale spectacles - cinéma, hors séances scolaires, a été de 24.211 spectateurs en 1996 et 25.290 en 1997 (7a/2). La fréquentation totale, séances scolaires incluses, a finalement été de 28.784 en 1997 et 30.893 en 1998 (2a/6). Sur 1997 et à quelques centaines près, on retrouve les chiffres fournis dans les documents plus analytiques de fréquentation (7a/3).

On peut néanmoins signaler une fluctuation sensible pour le **spectacle vivant tout public** : 4.425 en 1996 (7a/2), 6.564 en 1997 et 4.593 en 1998 (2a/6).

Au bout du compte, qualité de la programmation et politique tarifaire sont sans doute à conjoindre pour obtenir d'encore meilleurs résultats. Mais les données disponibles sur les saisons passées incitent à la prudence et devraient être confrontées avec celles des nouvelles saisons.

A souligner également la très faible **connaissance statistique des publics**, en particulier selon leurs quartiers de résidence pour les Choisyens (1b). Au moins sur les abonnés, l'outil informatique désormais en place va pouvoir fournir quelques données, qui resteront pourtant parcellaires vis-à-vis de la fréquentation totale de l'équipement.

Il serait en tout cas intéressant d'observer si cette fréquentation suit ou se décale significativement des grands ordres de grandeur que l'on connaît à propos des pratiques culturelles de nos compatriotes.

327 - Autres éléments concernant les aides à la création et les résidences

A - Les aides à la création du TPE recouvrent deux principaux cas de figure (9a).

A partir de la saison 97/98, ces aides peuvent être liées à des **résidences de courte ou moyenne durée**. C'est le cas de "Comme il vous plaira" de la compagnie Terrain Vague - Titre Provisoire (résidence de 3 mois en fin 1997), et de "Joseph K" de l'AIKCT (résidence de 1 an). L'aide globale du TPE pour ces deux résidences - aides à la création proprement dite, le reste pour les actions culturelles).

Pour 98/99, 3 résidences d'un an (Les Passeurs de mémoire - Dominique Lurcel ; La Carambole - Sylvie Montlahuc ; Françoise Le Golvan) et 1 de trois mois (Pour ainsi dire - Sylviane Fortuny et Philippe Dorin) sont prévues, pour un budget prévisionnel de 460 KF. * Sur ce montant, 270 KF sont réservées pour des **aides à la création** proprement dites : "Mistero Buffo Caraïbe", texte de Dario Fo et mise en scène de D. Lurcel (120 KF) ; "Le gardien de cailloux", texte et mise en scène de S. Montlahuc (60 KF) ; une création chanson de F. Le Golvan (60 KF) ; "En attendant le petit Poucet", conception de S. Fortuny et P. Dorin (30 KF).

Pour la première fois d'ailleurs, deux des artistes impliqués en 98/99 (D. Lurcel et F. Le Golvan) seront officiellement considérés comme **artistes associés** au TPE (1b).

Mais les aides à la création interviennent également dans le cadre de **coproductions**, dans lesquelles le TPE n'est généralement pas le seul partenaire de la compagnie créatrice.

En 96/97, c'est le cas de : "Combat de nègre et de chiens" du Sirocco Théâtre (dont coproduction du Groupe des 20) ; "La Trilogie minuscule" de Bouche d'Or (dont coproduction IFOB) ; "La Passe du soleil" de la compagnie N. Collantes (dont coproduction Biennale Nationale de Danse du Val-de-Marne) ; "Le Monde point à la ligne" de S. Fortuny et P. Dorin. L'aide globale du TPE pour ces 4 coproductions s'est élevée à un peu moins de **380 KF**. En 98/99, deux créations sont concernées par ce type d'aide, pour un total prévisionnel d'au moins **130 KF** : "Peer Gynt" de Nada Théâtre et la compagnie du Cercle ; "Bien des nuits nous ont séparé" de la compagnie P. Bigel / La Rumeur.

Dans certains cas, le TPE apporte également son aide aux compagnies pour monter leurs dossiers et les défendre auprès d'organismes subventionneurs, comme * le Conseil Général, le Conseil Régional via son organisme du THECIF, ou encore l'ADAMI par exemple.

Pour l'année 1997, soit avant la réelle mise en place des résidences, le montant global des seules **coproductions de création** s'est élevé à un peu plus de **340 KF**, soit de l'ordre de **10%** du budget de l'association. D'après les descriptifs qu'on vient de fournir, le montant affecté à l'ensemble **résidences - aides à la création et coproductions** devrait légèrement augmenter dans les budgets ultérieurs.

B - Des précisions peuvent être apportées concernant les deux résidences de courte ou moyenne durée.

La compagnie **Terrain Vague (Titre Provisoire)** est formée d'acteurs de formation et d'expérience diverse, ayant travaillé au Théâtre du Soleil. Leur premier spectacle ("Le Cercle de craie caucasien") date de janvier 1996 et a été tourné pour environ 60 représentations en 1997 (dont 2 fois au TPE). Leur courte résidence au TPE est essentiellement liée à leur seconde création, "Comme il vous plaira". De par leur provenance artistique et la qualité de leur premier spectacle, cette jeune compagnie a tout de suite bénéficié de supports institutionnels non négligeables.

La **présentation artistique** du projet repose surtout sur la mise en exergue d'un travail et d'une cohérence d'équipe ; d'une pièce évoquant "les aspérités et les travers de l'âme humaine (18a/2), mais permettant aussi de tenir compte de l'équipe et d'enrichir son langage artistique, comme d'induire une simplicité scénographique ; d'une pétition de principe qui énonce que "**Brecht nous a appris l'importance du signe, de la transposition**. Pour rencontrer l'imaginaire du public, il ne faut rien lui imposer. **Il doit avoir la place de rêver**" (*idem*).

Le **budget prévisionnel** de cette création est d'environ 1.890 KF. Côté charges, ce montant se répartit en un peu plus de 1.220 KF de montage et répétitions (dont pratiquement 96 KF de salaires et honoraires), et 670 KF d'exploitation pour une première série prévue de 22 représentations à commercialiser. Côté produits, les ventes (22 x 35 KF) représentent 770 KF, l'apport financier et en industrie de la compagnie 570 KF, le reste provenant de 2 coproducteurs, le TPE pour 150 KF et le Théâtre du Soleil pour 100 KF, d'une subvention de 150 KF du Conseil Général du Val-de-Marne et d'une aide également de 150 KF de l'ADAMI. * Au bout du compte, d'ailleurs, seuls le TPE et le Théâtre du Soleil apporteront des aides financières à ce projet.

La **convention de coproduction** avec le TPE prévoit un accueil au théâtre pendant 3 semaines et la création pour 8 représentations, ainsi qu'une série d'animations de promotion (4 x 1,5 heure plus 1 journée d'ateliers ; 6 répétitions publiques de 1,5 heure avec des scolaires, plus 1 autre répétition ouverte de 1,5 heure ; 4 rencontres-discussions de 1,5 heure , 1 café littéraire autour de Shakespeare). Outre l'accueil dans le théâtre en état de marche, le TPE prend à sa charge la mise à disposition d'un autre lieu de travail pour la compagnie, le transport de ses décors, les déplacements et repas des comédiens, les invitations et leur envoi, la réalisation et la pose en ville de 50 kakémonos, un car-navette Paris-Choisy pour la soirée de première. Par ailleurs et au titre de coproducteur, le TPE versera un peu plus de 90 KF HT à la compagnie. Pour les représentations proprement dites, un **contrat de session fixe**

à 50 KF l'achat par le TPE des 2 premières soirées, un **contrat de coréalisation** précisant le partage des recettes pour les 6 soirées suivantes (soit 60% à la compagnie et 40% au TPE).

Finalement, les charges concernant cette résidence se monteront à un peu plus de 178 KF HT (dont pratiquement 30 KF de recettes de billetterie reversées à la compagnie), pour une recette de billetterie d'environ 30 KF revenant au TPE, soit un **coût financier total** (hors mises à disposition) à la charge de l'établissement de quelques 150 KF (18a/3).

En ce qui concerne la compagnie AIRCT, le projet de résidence (19a/1) durant 1 an comportait 3 étapes : 1 **atelier de recherche** d'une dizaine de jours fin juin - début juillet 1997 pour toute l'équipe de création, aboutissant à une porte ouverte à tous les partenaires du TPE pour partager le fruit du travail ; une période de **répétitions** durant tout le mois d'octobre, simultanément à la mise en place d'**ateliers de pratique artistique** pour toute la saison (la durée minimale de chaque atelier étant de 30 heures, l'ensemble étant prévu pour déboucher sur la réalisation d'un spectacle de type cabaret) ; une série de 15 premières représentations de la création entre mi-mars et mi-avril 1998.

Compagnie internationale fondée en 1994 à l'initiative d'Habib Naghmouchin, l'atelier doit cette fois-ci être le lieu d'une exploration dramaturgique du Procès de Kafka en vue de la création d'une pièce intitulée "Joseph K". La **présentation artistique** du projet insiste surtout sur le fait que "Joseph K pose toute la problématique existentielle de l'homme : sa quête d'identité, ses doutes, sa culpabilité avouée ou non avouée, sa capacité à subir, sa résignation à accepter l'inacceptable, mais aussi ses rêves, ses désirs, ses fantasmes" (12a).

Le **contrat de coproduction** avec le TPE prévoit une résidence de création à l'usine Hollander de début décembre 1997 à mi-janvier 1998, un accueil au théâtre dès début mars, pour une création sur 15 représentations depuis la mi-mars jusqu'au début avril. Ce contrat signale, sans en faire la liste précisément, la participation de la compagnie à des actions de promotion, à des rencontres, à des débats. Les autres coproducteurs de cette création sont mentionnés : ACT de Trappes (78), Centre d'Action Culturelle de Saint-Cyr-L'École (78), l'Association culturelle de La Verrière (78), le Centre culturel l'ESPAL du Mans (72). Outre l'accueil dans le théâtre en état de marche, le TPE prend à sa charge la mise à disposition d'un autre lieu de travail pour la compagnie, le dossier de presse, les invitations et leur envoi, un dépliant spécifique de présentation de la compagnie et du spectacle, la réalisation et la pose en ville de 25 kakémonos, un car-navette Paris-Choisy pour la soirée de première. Par ailleurs et au titre de coproducteur, le TPE versera 110 KF HT à la compagnie. Pour les représentations proprement dites, un **contrat de coréalisation** précise le partage des recettes pour les 15 soirées (soit 60% à la compagnie et 40% au TPE). Une **convention de coréalisation** détaille enfin les divers ateliers de pratique artistique prévus, 3 au bout du compte, toujours animés par 2 intervenants à la fois (1 de 25 séances de 2 heures pour du jeune public, 1 de 8 séances de 2 heures pour l'association locale de conteuses "Sur le chemin des mots"), 1 autre d'une dizaine d'heures), pour un montant total final de plus de 98 KF HT (le prix horaire de 1 heure d'intervenant étant facturée à 350 F HT).

Finalement, les charges concernant cette résidence se monteront à au moins 227 KF HT (dont un peu moins de 19 KF de recettes de billetterie reversées à la compagnie), pour une recette de billetterie d'un peu plus de 12 KF revenant au TPE, soit un **coût financier total** (hors mises à disposition) à la charge de l'établissement d'au moins 215 KF (19a/3).

C - Même si la résidence de la **compagnie Patrice Bigel / La Rumeur** au TPE, commencée officiellement en janvier 1992, s'est achevée en août 1997, on peut donner quelques indications sur cette situation désormais passée, non seulement parce qu'elle illustre un cas de figure singulier d'**artiste-compagnie associé** à un établissement culturel local, mais encore parce la compagnie reste un **partenaire théâtral** toujours présent sur la ville depuis son installation autonome à l'ancienne usine Hollander.

La **convention tripartite** (ministère de la Culture / TPE / Compagnie P. Bigel) prenant effet au 01/01/92 rappelle le travail déjà entrepris depuis huit ans par la compagnie sur le Val-de-Marne, et plus précisément en 1991 à Choisy-le-Roi (20a/1). Convention annuelle, reconductible avec l'accord des trois parties pour au moins 3 ans (elle le sera finalement jusqu'à fin 1996), ses avenants financiers stipulent, annuellement et à compter de l'année

1994, un **apport financier** du TPE à la compagnie de 150 KF TTC, plus des **apports en industrie** pour 1 création, la DRAC Ile-de-France s'engageant par ailleurs à hauteur annuelle initiale de 250 KF (230 KF sur l'avenant pour 1995, 200 KF par la suite et dans le cadre de la Convention de Développement Culturel (CDC) de 1994 - 1996). Par contre, elle ne détermine pas de contingent précis pour les actions que la compagnie s'engage en retour à mettre en oeuvre sur le territoire communal et en reste à la mention d'orientations de principe : sensibilisation d'un public nouveau à l'art théâtral ; collaboration avec les structures locales (scolaires, conservatoire, compagnies de théâtre et de danse en amateur choisyennes) ; prolongation du travail de rencontre déjà mis en place avec le public et les structures de tout le Val-de-Marne ; 1 création au moins tous les 18 mois.

En tout cas, le **projet d'activité** de la compagnie pour 1996 (20a/2) montre une série de 5 types d'action qui devaient être réalisées : un travail théâtral en partenariat dans 4 **établissements scolaires**, dont 1 APA (Atelier de pratique artistique) au lycée Jean Macé de Choisy et 1 APA, 1 atelier d'écriture et 1 atelier de lecture pour des 1ères du lycée Guillaume Apollinaire de Thiais (voir aussi § 33 B et D), mais aussi une section A3 théâtre pour Terminales, 1 APA pour des 2èmes, quelques stages pour 1ères et Terminales au lycée Champlain de Chennevières-sur-Marne, enfin 1 stage de création de décors au lycée La Source de Nogent-sur-Marne ; un événement - spectacle explorant des formes et lieux inhabituels au TPE ; un autre événement - spectacle, mais cette fois-ci hors du Val-de-Marne, avec l'Aire Libre de Rennes (35) ; des ateliers réguliers pour acteurs professionnels ; une création prévue pour la fin de l'année.

Toujours d'après la convention, la compagnie dispose au TPE d'un bureau avec téléphone, d'un lieu pour répétition et pour ses ateliers de pratique artistique (dit studio de danse à l'époque, aujourd'hui salle dite de répétition, mais où sont également donnés quelques spectacles - voir § 111 A), de la salle de spectacle pour ses créations, d'un lieu d'entrepôt - construction de décors au Centre technique municipal, enfin d'un **lieu de travail dont elle disposerait en propre** (encore à trouver au moment de la signature de la convention, en fin 1991).

Sur ce dernier point, une première mise à disposition précaire d'un bâtiment R + 1 a été conclue pour une période allant de courant 1992 à fin 1994, par une SCI (Société civile immobilière) de Choisy, au profit du TPE et pour une affectation de fait à la compagnie P. Bigel.

Par la suite et dans le cadre de la CDC de 1994 - 1996, 200 KF sont versés annuellement par la DRAC Ile-de-France au TPE, et au titre du "soutien à la résidence de la compagnie Patrice Bigel" (2b). Cette somme sera totalement utilisée pour la location annuelle d'un autre bâtiment, l'ancienne usine Hollander qu'on a déjà plusieurs fois évoquée. La fin de la CDC a alors coïncidé, même s'il y a eu un décalage effectif de huit mois, avec l'occupation et la prise en charge financière autonomes de ce lieu par la compagnie (qui le partage néanmoins avec des artistes plasticiens).

D (21a) - Pour mémoire, on notera que la première compagnie accueillie en résidence au TPE a été la **Peter Goss Danse Company**, de 1986 à 1992. Outre des créations annuelles, cette présence s'est également traduite par la programmation, en concertation avec le chorégraphe en résidence, de nombreuses compagnies de danse contemporaine. Complétée par des actions pédagogiques et des actions culturelles ponctuelles, cette option a permis le développement d'un public de danse non négligeable, malgré la relative faiblesse des moyens disponibles.

D'autres options ont été prises après le départ de Peter Goss, qui ont conduit à l'implantation en résidence de la **compagnie P. Bigel / La Rumeur** qu'on vient juste d'évoquer. Un amoindrissement de la programmation danse s'en est suivi, le TPE n'ayant par ailleurs pas les moyens, matériels et financiers, de mener de front deux résidences de longue durée. Par contre, des coproductions et accueils de créations chorégraphiques ont continué à être réalisés (Michèle Rust, Fabrice Dugied, Christine Bastin, Nathalie Collantes). De même, le partenariat s'est poursuivi avec la Biennale Nationale de Danse du Val-de-Marne, le TPE participant de plus aux Iles de Danses à partir de 1994. Au bout du compte et en l'absence

d'un nouveau projet à long terme et cohérent sur le territoire communal, le public de danse qui s'était constitué s'est lentement érodé.

Après avoir permis la gestation et la naissance de plusieurs oeuvres chorégraphiques de la **compagnie Christine Bastin**, le TPE s'oriente vers une résidence si possible de plusieurs années avec celle-ci à partir de la saison 1999/2000, sa chorégraphe devenant par ailleurs **artiste associé** à la programmation danse de l'établissement. L'expérience et la constitution de la compagnie devrait permettre de déployer toute une panoplie d'actions (depuis la mise en oeuvre de nouvelles créations jusqu'à celle d'une diversité de formes d'action culturelle).

Après une première expérience en fin 1998 sur le quartier des Navigateurs, zone réputée sensible, avec la **compagnie Dominique Houdart** et l'accueil d'un de ses spectacles en début 1999, un projet qui pourrait être de 2 fois 1 an est envisagé avec celle-ci. L'objectif serait de réaliser un travail théâtral en profondeur à l'échelle d'un quartier, en particulier à partir de ces figures spécifiques à la compagnie que sont les Padox.

328 - Le contexte départemental

A - On soulignera la présence récurrente du **Conseil général du Val-de-Marne**, soit comme **coproducteur de créations** ("La Passe du soleil" en 96/97 ; "Joseph K" en 97/98), soit plus encore comme **partenaire pour la diffusion**. Apparaissent ainsi régulièrement, dans l'activité du TPE, des **manifestations départementales** telles que, pour ne s'en tenir qu'au spectacle vivant, le Festival Sons d'hiver (musique), le Festi'Val-de-Marne de la Chanson Française, la Biennale Nationale de Danse du Val-de-Marne, la Biennale 94 Coups de Théâtre (théâtre jeune public), les Rencontres Charles Dullin (concernant essentiellement, soit la première pièce d'un auteur contemporain, soit la première mise en scène professionnelle d'une compagnie), sur 98/99 l'Inter-Biennale Voyages en marionnettes du Val-de-Marne.

B (2b) - La politique culturelle du Conseil Général est une **tradition** qui date d'au moins vingt ans, la Biennale de danse fêtant par exemple son 10ème anniversaire en 1999. Le Festi'Val de la Chanson Française a plus de 15 ans. Si le Festival Sons d'hiver est plus récent, il est de fait le résultat d'une fusion entre deux précédents festivals, l'un de musique contemporaine en janvier, l'autre de jazz en avril.

Le Conseil Général ne dispose pas d'un lieu propre pour ses actions culturelles, à part un chapiteau destiné à accueillir le Festival de la Chanson Française et un certain nombre de gros concerts. Pour le reste, tout se fait en **partenariat** avec les **structures culturelles locales** et à partir d'un ensemble d'**associations** ayant chacune leur politique artistique et culturelle propre (toutes les manifestations jusqu'ici signalées relèvent de ce principe).

Une fois décidé à aider un type spécifique d'action culturelle, le Conseil Général aide à la mise en place d'une association correspondante dont il est toujours membre de droit. Mais il fait ensuite totalement confiance au Directeur artistique, salarié permanent nommé par les instances dirigeantes de l'association, pour concevoir et développer une action à rayonnement au moins départemental. Ces directeurs sont d'ailleurs des professionnels reconnus, de Michel Caserta pour la Biennale de danse à Jean-Pierre Lescot pour la Biennale de marionnettes. De même, on trouve d'autres professionnels reconnus dans les différents Conseils d'Administration de ces associations. A signaler que le Conseil d'Administration de la Biennale 94 Coups de Théâtre est constitué de responsables d'équipements culturels qui souhaitent participer à ce festival de théâtre jeune public (J.-F. Queudot, directeur-adjoint du TPE, a même été le Secrétaire Général de cette association durant 10 ans).

Ceci dit, le **partenariat** entre ces associations et les structures culturelles locales ne se réalise pas toujours si facilement. Déjà, les propositions de chaque association varient bien entendu d'une saison à l'autre et ne rencontrent pas nécessairement les propres choix annuels des établissements communaux. Mais le fait que les différents festivals fixent également de plus en plus des **thèmes** et s'engagent sur des **créations** particulières peut rapidement conduire à une situation où les équipes locales se trouvent face à des choix pratiquement

arrêtés sans eux, ou dans l'incapacité de faire prendre en compte leurs propres propositions dans les programmes des manifestations départementales.

Il y a là, de toute évidence, un vrai problème qui touche sans doute structurellement à l'orientation et la coordination générales de la politique culturelle départementale dans les années à venir. Si le choix initial du Conseil Général au profit de la **création contemporaine** reste tout à fait clair, de même que la traduction de cette orientation de principe dans chaque association, reste qu'une double question semble bien désormais se poser, à propos de la relative absence de concertation entre les différents Directeurs artistiques, mais aussi des difficultés qu'on vient d'évoquer dans leurs partenariats respectifs avec les centres culturels actifs ancrés dans les différentes communes du département.

On constatera, par exemple, que nul document de **présentation synthétique** (ou de bilan et prospective) de la politique culturelle du Conseil Général n'est apparemment édité, seuls des documents thématiques pouvant être parfois réalisés (comme sur la danse, par exemple).

33 - Bilan de l'action culturelle

(7a/2)

Rappelons que l'action culturelle, comme secteur d'activité à part entière, est d'abord liée au projet du nouveau directeur, même si une action spécifique en direction des **élèves du primaire** a toujours existé depuis 1972, avec le principe d'au moins 1 spectacle programmé par saison pour chacune des classes d'âge. Depuis le début des années 1990, s'est d'ailleurs adjoint l'autre principe que chaque spectacle prévu pour le jeune public fait l'objet d'une **représentation tout public**, en plus des séances réservées aux scolaires. Mais les actions complémentaires de sensibilisation autour de ces spectacles ont finalement toujours été très irrégulières.

Depuis deux ans par contre, le TPE est engagé dans une nouvelle action volontaire, tout particulièrement en direction des milieux jusque là peu touchés, dont les élèves du **secondaire**, collégiens et lycéens (1b). Les actions dont il s'agira ici relèvent donc d'un domaine d'intervention encore récent, qui se développe peu à peu surtout depuis la fin de 1996.

A - Les actions en partenariat avec le **milieu associatif** ou les **structures municipales** ne se sont ainsi réellement mises en place qu'à partir de la saison 97/98. Sur l'année de référence 1997, elles n'ont développé que 10 heures d'atelier théâtre, 3 heures d'atelier chanson et 3 heures de rencontre avec des artistes, soit un total de **16 heures** ayant touché **89 participants**.

Par choix politique, ces ateliers sont **gratuits** pour les participants, mais nécessitent néanmoins leur adhésion à l'association, soit actuellement 60 F pour les adultes, 40 F pour les enfants et adolescents (1b).

B - Sur 1997, l'essentiel a donc porté sur les actions en faveur du **milieu scolaire**.

"Le Monde point à la ligne", création de théâtre jeune public en février, a donné lieu à **18 heures de sensibilisation** auprès de **480 enfants** des moyennes sections de **maternelles**.

Pour les **primaires**, "Village", création de théâtre jeune public dans le cadre de la Biennale 94 Coups de Théâtre en mai, a été le support de 24 heures d'atelier d'écriture pour 60 élèves, et "A propos de Square", dans le cadre des Iles de Danse en décembre, de 32 heures d'atelier danse pour 430 élèves. Soit un total de **56 heures d'atelier** au profit de **490 élèves**.

Le plus grand nombre et la plus grande diversité d'actions ont finalement concerné le **secondaire**, et d'ailleurs exclusivement, d'abord 2 lycées (LEP Jean Macé, dans la partie Sud du quartier rive droite des Gondoles ; intercommunal Guillaume Apollinaire, au Sud-Ouest du centre-ville rive gauche, sur le territoire de Thiais), et de manière moins intensive 2 collèges (Jules Vallès, dans la partie Nord du quartier rive droite des Gondoles ; intercommunal Paul Klee, situé dans le même secteur de Thiais que le lycée).

A eux seuls, les 2 lycées ont fait l'objet de 12 heures d'**assistance à des répétitions publiques** pour 340 élèves et de 9 heures de **rencontres avec des artistes** pour le même nombre d'élèves, mais également de 32,5 heures d'**ateliers de théâtre** (avec 2 heures de chant et 2 de danse) au profit de 465 élèves. Soit un total de **53,5** heures d'action culturelle pour **1.145** participants (certains élèves ont pu participer à plusieurs actions). Les opérations les plus importantes ont été menées autour de "Combat de nègre et de chiens", création en janvier coproduite par le Groupe des 20, et de "Comme il vous plaira", création en novembre.

Les 2 collèges ont bénéficié de 6 heures d'assistance à des répétitions publiques pour 140 élèves et de 1 heure de rencontre avec des artistes pour 30 élèves, et par ailleurs de 12 heures d'ateliers de danse et chant au profit de 140 élèves. Soit un total de **19** heures d'action culturelle pour **310** élèves. En plus des deux principales opérations déjà mentionnées, les collèges ont fait l'objet d'une sensibilisation à la danse autour de "A propos de Square".

C - Globalement, c'est un total d'un peu moins de **150** heures d'action culturelle qui a été effectué en 1997, dont presque **120** heures de sensibilisation active ou d'atelier. Mais en prenant le seul exemple du secondaire, les **25** heures d'assistance à répétition ou rencontre avec les artistes ont mobilisé 850 élèves, tandis que les 44,5 heures d'atelier ont touché 605 élèves. On est donc face à des modes différenciés d'action culturelle, c'est-à-dire à de vraies différences de **mise en rapport des élèves aux processus créatifs**.

Derrière les chiffres, se pose ainsi une double série de questions. Celle d'abord du type de **projet éducatif** mis en jeu, avec tout particulièrement la question de la nature et de la diversité des **modes de sensibilisation** aux oeuvres, aux processus de la création artistique, aux pratiques artistiques en amateur. Mais ces premières interrogations renvoient immédiatement à celles de la **compétence éducative** et de la **disponibilité des artistes** d'une part, des **moyens organisationnels et financiers** disponibles du TPE d'autre part.

De toute évidence, ce domaine stratégique récent a encore **besoin d'être précisé**. Orientation centrée exclusivement autour des projets de création ou travail de sensibilisation "tous azimuts" ? Réponses aux différentes demandes qui peuvent affluer très vite du terrain local ou cadrage initial de l'action annuelle autour de quelques options et d'une enveloppe budgétaire préfixée ? Les **difficultés** à pouvoir facilement rassembler autour d'une même table l'ensemble très varié de partenaires concernés, ou à disposer à temps de toutes les informations utiles pour l'élaboration des projets et des dossiers, comme le constant décalage dans les temps des financements institutionnels (pouvant aller jusqu'à une saison) compliquent encore la conception et la mise en oeuvre d'une stratégie vraiment pertinente et régulée. Pour le moins, de nouveaux outils sont à élaborer pour les prochaines saisons, un signe parmi d'autres étant l'imprécision actuelle sur le coût analytique exact et complet de ce secteur. D'autant que ce domaine est en croissance nette en 1998 et que cette tendance se renforce encore en 1999 (2b).

Quoi qu'il en soit, on soulignera sur un plan plus général combien l'action culturelle, loin d'être une dynamique simple, évidente et linéaire, exemplifie nettement le fait que chaque domaine stratégique d'activité des établissements comme le TPE se trouve à la croisée de plusieurs logiques, qui sont réellement délicates à conjuguer. Chercher, par exemple, à articuler chaque saison des dynamiques artistiques et pédagogiques renvoie ainsi très vite à d'autres dimensions incontournables, sociologiques et institutionnelles, financières et organisationnelles, relationnelles et d'emploi du temps,...

D - Dans la volonté du TPE de pérenniser tant son action que ses rapports avec des partenaires institutionnels, on notera enfin qu'une **Convention de jumelage** a été établie dès 1995 avec le LEP Jean Macé de Choisy et le Lycée intercommunal Guillaume Apollinaire de Thiais (10a), élargie en fin 1998 (9a) au Collège Jules Vallès de Choisy. Le Collège intercommunal Paul Klee de Thiais et le Lycée Maximilien Perret d'Alfortville sont également en préfiguration pour une entrée en 1999 dans ce dispositif (2b).

Procédure officielle concrétisant au plan local la coopération interministérielle entre l'Education nationale et la Culture, une telle convention de jumelage signale au moins une

reconnaissance par l'Etat (ici, le Rectorat et la DRAC) d'un réel partenariat dans le temps entre un centre culturel et des établissements scolaires situés dans sa proximité.

Reste que l'aide du Rectorat est financièrement très restreinte et a tendance à se reconduire chaque année en l'état, sans vraies orientations sur des objectifs précisés (1b).

4 - La dynamique financière 1997

41 - Le budget propre et le coût général de la structure

411 - Le budget de l'Association

A - Le bilan financier officiel (15a/1) et son recouplement avec quelques autres données permettent d'établir le tableau analytique ci-dessous, dont la pertinence relève surtout des **ordres de grandeur** qu'il permet de faire apparaître. Certains regroupements diffèrent de la classification comptable officielle. Ils ont été effectués pour tenter de correspondre encore mieux au fonctionnement socio-économique réel de l'association.

Du côté des **charges**, la masse salariale des intermittents (171 KF) est ainsi le résultat d'un calcul approximatif du montant relatif des charges sociales concernant ces personnels. Pour les charges de communication (289,4 KF) et celles concernant les billetteries et abonnements (14,8 KF), on a également préféré faire apparaître un montant agrégé en charges communes, la ventilation entre spectacle et cinéma n'étant ni aisée, ni nécessairement pertinente dans ce premier tableau. Toujours dans les charges communes, l'agrégat "autres" (133,1 KF) correspond à un ensemble assez divers de charges, allant par exemple des fournitures de bureau et petit matériel (50,7 KF), aux frais de "cotisations et dons" pas nettement définis (20,3 KF), en passant par les honoraires liés au cabinet d'expertise comptable surtout et au commissaire aux comptes (23,1 KF) ou les frais de réception (19,8 KF).

Du côté des **produits** et vu, pour les subventions, les nécessaires calculs différentiels concernant les taux de TVA à prendre en compte (voir § 413 B), on a gardé la présentation du bilan comptable officiel, d'abord des montants TTC de ces subventions, puis d'un retrait du montant global induit de TVA.

B - L'excédent (17,2 KF) permet au TPE de solder le très léger résidu de déficit cumulé (4,8 KF). On se trouve en tout cas très largement - et depuis au moins deux ans - dans une zone de **gestion à l'équilibre**.

Si on regarde le **Compte de bilan**, au-delà du Compte de résultat ici présenté, on retrouve néanmoins une situation récurrente dans ces établissements de **faiblesse structurelle des fonds propres**. Ceux-ci se montaient à environ 132 KF à fin 1996 et 107 KF à fin 1997. Ce n'est pas de telles sommes qui permettent, ni de disposer d'une réelle capacité d'**autofinancement**, ni d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à d'importants problèmes de **trésorerie**.

Pour les **investissements** lourds, le TPE est donc à peu près totalement dépendant des **emprunts bancaires** négociables et surtout des subventions d'investissement que peuvent lui accorder les Collectivités publiques. Ainsi, la Ville a reversé à l'établissement des **subventions d'équipement** au titre de la Convention de Développement Culturel de 1994 - 1996 (les reprises sur ces subventions se montent à 137 KF dans le budget 1996 et à presque 95 KF dans celui de 1997). A contrario, aucun emprunt bancaire n'est en cours à fin 1997. En terme d'historique, le solde des immobilisations à amortir est en tout cas peu important (63,2 KF à fin 1996 et 128,9 KF à fin 1997), essentiellement pour des matériels d'**informatique - bureautique**.

Si le TPE n'a pas besoin de recourir à un emprunt permanents pour sa **trésorerie**, reste que le décalage structurel assez constant entre les charges à payer et tout particulièrement les subventions publiques à recevoir entraîne systématiquement une demande de **découvert**

bancaire temporaire pour le premier trimestre de chaque année (1b). Néanmoins, le faible montant annuel des agios bancaires (7,9 KF en 1996 et 7,2 KF en 1997) signale une situation qui est loin d'être préoccupante.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Program. spectacle			Recettes propres		
Théâtre	391.180	11,6	Spectacle		
Musique	51.925	1,5	Théâtre	154.701	4,6
Chanson-Variétés	140.155	4,1	Musique	16.289	0,5
Danse	23.400	0,7	Chanson-Variétés	58.688	1,7
Théâtre jeune public	201.219	5,9	Danse	13.100	0,4
Cafés hors les murs	27.890	0,8	Théâtre jeune public	19.040	0,6
Autres frais spectacle			Cafés hors les murs	4.643	0,1
transport-défrai.	51.137	1,5	Ici et Ailleurs	11.812	0,3
Sacd-Sacem	89.071	2,6	Cinéma	311.127	9,2
location mat. spec.	40.641	1,2	Adhésions	13.716	0,4
coproductions	341.250	10,1	Bar	41.996	1,2
Autres activités			Total partiel	645.112	19,01
Ici et Ailleurs	13.361	0,4			
Manif.-expositions	22.920	0,7	Subventions TTC		
Action culturelle	101.337	3	Locales		
Activité cinéma			Ville	2.100.900	61,9
Programmation	148.490	4,4	Caisse des écoles	69.000	2
Sacem	5.012	0,1	Conseil Général	229.002	6,7
Achats bar	30.714	0,9	Etat		
Total activités	1.679.702	49,75	DRAC	133.334	3,9
Personnel			jumelage	40.000	1,2
permanent	667.226	19,7	Rectorat	14.096	0,4
intermittents	171.000	5,1	CNC	47.000	1,4
Total partiel	838.226	24,83	Autres		
Charges communes			FNCF °	7.779	0,2
locaux-maintenance	149.525	4,4	diverses	44.947	1,3
missions rech.-prog.	74.456	2,2	TVA sur subventions	-92.784	-2,7
communication	289.415	8,6	Total partiel	2.593.274	76,42
billetterie-abonn.	14.843	0,4			
envois	26.658	0,8	Autres produits		
autres	133.117	3,9	Gestion courante	20.266	0,6
formation prof.	27.750	0,8	Financiers	12.170	0,4
impôts et taxes	40.572		Exceptionnels		
frais financiers	7.186	0,2	cession matériel	11.112	0,3
frais op. en capital	11.112	0,3	part subv. invest.	100.366	2,9
dotations amort.	83.835	2,5	divers	11.303	0,3
Total partiel	858.469	25,42	Total partiel	155.217	4,57
Total général	3.376.397	100			
Excédent	17.206				
Total général	3.393.603		Total général	3.393.603	100

° FNCF : Fédération Nationale du Cinéma Français

412 - Le coût général de la structure

Entre autres, on aura remarqué dans le tableau précédent le faible montant des charges communes d'envois postaux et l'absence de frais de téléphone. Rappelons (voir § 222 A) que la double **convention** liant le TPE et la Ville fait non seulement que celle-ci met à disposition un important personnel, mais encore prend en charge des dépenses comme l'assurance incendie - explosion - dégâts des eaux du bâtiment équipé, ainsi que l'eau, l'électricité, le chauffage et le téléphone.

Les données disponibles ne permettent pas d'estimer de façon fiable le montant des **charges communes**, hors personnel, relevant ainsi directement du budget municipal. Pour des dépenses comme les fluides (eau, électricité, chauffage), cette estimation est d'ailleurs hors de portée, dans la mesure où ces charges ne sont pas dissociables de celles concernant la

piscine municipale mitoyenne (13a). Par contre, deux documents (9a et 14a/3) permettent d'avoir une estimation assez certaine du coût en termes de **personnel mis à disposition**.

Compte tenu de ces précisions, on peut établir le tableau, encore légèrement incomplet mais désormais plus proche de la réalité socio-économique, d'une sorte de **budget consolidé** 1997 du TPE. Les subventions apparaissent ici HT, par application uniforme du taux moyen de TVA sur les subventions 1997 qui s'élève à 3% (un parti pris qui ne modifie pas les ordres de grandeur).

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Activités	1.679.702	28,96	Recettes propres	645.112	11,09
Personnel			Subventions HT		
associatif	838.226	14,4	Ville	4.460.651	76,7
municipal	2.422.651	41,8	chges com. Ville	?	
Total partiel	3.260.877	56,23	Autres subv.	555.274	9,5
			Total partiel	5.015.925+	86,24
Charges communes					
associatives	858.469	14,8	Autres produits	155.217	2,67
mises à dispo. Ville	?				
Total partiel	858.469 +	14,80			
Total général	5.799.048 +	100			
Excédent	17.206				
Total général	5.816.254+		Total général	5.816.254+	100

413 - Autres éléments ayant une incidence financière

A - On notera que le **Conseil Général** du Val-de-Marne aide chaque année le TPE, au titre du fonctionnement, bien qu'aucune **convention** formalisée ne soit établie entre ces deux instances. Depuis plus d'un quart de siècle, c'est donc une confiance et une aide non démenties sur lesquelles le TPE peut compter de la part du Conseil Général, qui n'est d'ailleurs jamais intervenu dans les choix artistiques de l'établissement (1b). On a d'ailleurs déjà signalé (voir § 328) que ce Conseil développe une très réelle **politique culturelle**, dont le nombre de manifestations auxquelles le TPE participe constitue un des signes tangibles.

Du côté du ministère de la Culture, la **DRAC Ile-de-France** soutient jusqu'ici l'action du TPE au titre de l'aide à des **projets particuliers** de création ou d'action culturelle. On a déjà signalé (voir § 212 E) que le TPE espère pouvoir finaliser, sur la base de sa nouvelle politique et des nouveaux projets de l'État, une aide triennale au titre des futures **scènes conventionnées**.

Dans l'hypothèse de la réalisation de la salle complémentaire de cinéma et du redéploiement induit des activités du TPE (voir § 215 B), l'objectif des dirigeants est d'ailleurs d'arriver à une revalorisation de **15%** de la subvention annuelle du Conseil Général (affecté à 25/75 au cinéma / spectacle vivant) et d'obtenir de la DRAC une aide annuelle minimale de **300 KF** (13a).

A propos des **subventions sur projets**, incluses ou non dans des conventions pluri-annuelles, on soulignera à nouveau les délais parfois très longs de paiement au regard des actions correspondantes engagées. La Convention de Développement Culturel de 1994 - 1996 en est une illustration, où les crédits annoncés pour l'année civile N ont surtout couvert des actions de septembre de l'année N à juin de l'année N+1, vu le **décalage constant** des paiements effectifs (2b).

On peut d'ailleurs penser que l'essentiel de la dette bancaire à fin 1996, soit un peu plus de 240 KF (15a/1), relevait surtout d'une **faiblesse de trésorerie** essentiellement générée par des retards de paiements publics. De même, environ 100 KF de location immobilière apparaissent dans le budget 1997, qui correspondent en fait au paiement de la location de l'usine Hollander sur les six premiers mois de l'année au profit de la compagnie P. Bigel (voir § 327 C), alors que ces crédits relevaient officiellement à la dernière année 1996 de la CDC.

B - Les activités du TPE sont classiquement **assujetties à la TVA**, aux taux de 2,1% (140 premières représentations d'une création) ou de 5,5% (cas standard) pour les **spectacles**, et de 20,6% pour les **actions culturelles** (1b). Hors les subventions d'investissement clairement affectées à des dépenses précisées, le montant de la TVA sur les **subventions de fonctionnement** doit chaque année faire l'objet d'un calcul, d'abord approché puis régularisé en clôture de budget, * selon un ratio global calculé d'après la part relative des recettes propres annuelles correspondant aux différents taux de cette taxe (2a/3).

Remarquons que l'assujettissement des activités à la TVA semble susciter moins de remous que la question de la Licence d'entrepreneur de spectacles (voir § 221 C). Peut-être une preuve supplémentaire que la dimension du **commercial** est encore, dans notre pays, le lieu de condensations terminologiques et idéologiques variables.

C - Le **plan comptable** a été modifié au cours de 1997 "pour qu'il soit à la fois un meilleur outil de contrôle de la gestion du théâtre et qu'il rende toujours mieux compte de son activité" (2a/3). Désormais, ce plan intègre dans les comptes par nature l'équivalent de **comptes analytiques** permettant une meilleure lisibilité financière de l'activité propre du TPE (1b).

Néanmoins et comme toujours, des adaptations seraient à prévoir au fil de l'évolution de l'établissement. Par exemple, l'adjonction d'une ligne spécifique permettant de regrouper toutes les charges liées aux **résidences** (création et action culturelle) apparaît sans doute à terme souhaitable.

L'**informatisation de la comptabilité**, traitée intra-muros par la Comptable, est elle aussi opérationnelle, depuis juin 1997. L'établissement de **ratios**, utiles pour mieux comprendre certains aspects de la gestion de l'équipement, a été réfléchi dans les premiers mois de 1998. Liés à l'informatique, ces nouveaux outils ne commenceront à être opérationnels qu'à partir de la rentrée de septembre 1998.

Au-delà des ratios de gestion standard et généraux, finalement assez peu pertinents vis-à-vis du fonctionnement du TPE, le plus intéressant serait sans doute de définir des **ratios spécifiques**, qui pourraient constituer autant d'éléments d'un tableau de bord réellement adapté à la singularité socio-économique de cet établissement culturel ou/et facilitant la comparaison entre établissements similaires.

42 - Coûts généraux et modes de financement par domaine stratégique d'activité

Une étude prévisionnelle sur les 3 premières années de fonctionnement du nouvel ensemble prévu salle de spectacle - salle de cinéma (13a) permet d'esquisser une approche **analytique** un peu plus détaillée.

Cette projection budgétaire est réalisée à partir d'une **distinction systématique** des lignes budgétaires concernant soit le **spectacle vivant**, soit le **cinéma**. Pour les lignes qui sont communes aux deux activités, une **clé de répartition** précise à chaque fois l'estimation d'affectation faite sur chacune des deux domaines d'activité. En particulier pour les salaires des personnels permanents à temps plein ou partiel, c'est la clé déjà présentée (voir § 232 F) qui est appliquée.

Les 3 années de projection prévisionnelle ayant été complétées par le rappel de la "situation actuelle" (un prévisionnel pour l'année 1998 en l'occurrence), nous nous en

tiendrons d'autant plus à cette seule situation qu'elle ne présente pas de rupture avec notre propre année de référence, 1997.

A - Sous les conditions précédentes, on peut établir les deux premiers tableaux suivants.

Domaine du Spectacle vivant

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Activité			Recettes propres		
Programmation	843.000	18,8	Billetterie	244.000	5,4
Coproductions	183.000	4,1	Autres	30.000	0,7
Autres frais spect.	258.000	5,8	Total partiel	274.000	6,13
Action culturelle	143.000	3,2			
Autres activités	55.000	1,2	Subventions		
Total partiel	1.482.000	33,15	Ville - direct	2.071.000	46,3
			Ville - mise à disp.	1.633.000	36,5
Personnel			Conseil général	167.000	3,7
Associatif permanent	821.000	18,4	Etat	84.000	1,9
Intermittents et div.	89.000	2	Contrat ville	93.000	2,1
Municipal	1.438.000	32,2	Autres	106.000	2,4
Total partiel	2.348.000	52,52	Total partiel	4.154.000	92,93
Frais structure			Autres produits	42.000	0,94
Communication	232.000	5,2			
Entretien	152.000	3,4			
Autres	228.000	5,1			
Dot. amortissements	28.000	0,6			
Total partiel	640.000	14,32			
Total général	4.470.000	100	Total général	4.470.000	100

Domaine du cinéma

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Activité			Recettes propres		
Programmation	165.000	12,3	Billetterie	360.000	26,8
Autres frais	6.000	0,4	Autres	1.000	0,1
Total partiel	171.000	12,73	Total partiel	361.000	26,88
Personnel			Subventions		
Associatif	272.000	20,2	Ville - direct	183.000	13,6
Municipal	489.000	36,4	Ville - mise à disp.	648.000	48,2
Total partiel	761.000	56,66	Conseil général	56.000	4,2
			Etat	44.000	3,3
Frais structure			Autres	22.000	1,6
Communication	102.000	7,6	Total partiel	953.000	70,96
Entretien	152.000	11,3			
Autres	129.000	9,6	Autres produits	29.000	2,16
Dot. amortissements	28.000	2,1			
Total partiel	411.000	30,60			
Total général	1.343.000	100	Total général	1.343.000	100

B - Si on dispose ainsi d'une image analytique plus juste concernant la structure financière des deux grands domaines d'activité du TPE, reste que disparaissent en quelque sorte les deux fonctions transversales essentielles que sont la **coordination - gestion générale** et la **gestion technique** de l'équipement. Même s'il est toujours difficile d'évaluer

précisément ces deux fonctions, il est intéressant de faire une estimation de leur ordre de grandeur.

Pour réaliser cette estimation, nous sommes partis des approximations suivantes.

Pour la fonction de **coordination - gestion générale**, nous avons estimé la part des masses salariales affectables, d'abord selon la propre évaluation du TPE (1b) à 1/4 du poste de Directeur et 3/4 de celui du Directeur adjoint, puis selon notre propre analyse à 1/4 du poste de Responsable de la communication et à 1/3 des postes de Comptable et des deux Secrétaires. Nous avons par ailleurs considéré que les frais fixes de structure de cette fonction étaient de l'ordre de 300 KF des charges communes (fournitures de bureau, réceptions, impôts et taxes, partie de la communication).

Pour la fonction de **gestion technique** du lieu, nous avons estimé la part des masses salariales affectables à 1/4 des postes du Directeur technique et du Responsable cinéma, à 1/3 des trois postes de Régisseur (scène, son, lumière) et à la totalité des deux postes d'Agent d'entretien. Nous avons par ailleurs considéré que les frais fixes de structure de cette fonction correspondaient au moins aux 304 KF des charges communes évaluées dans l'étude prévisionnelle pour l'entretien.

Enfin, les évaluations portant sur les masses salariales ne pouvant être faites qu'à partir du document analytique disponible (14a/3) et non sur le document prévisionnel (13a), l'estimation finale porte sur un budget global légèrement supérieur (d'environ 3%) à la simple somme des deux tableaux précédents.

Sous ces conditions, évidemment pour partie hypothétiques, on arrive à un dernier tableau général qui tente d'établir une image par grands postes de la structure financière globale, qui soit encore plus en correspondance avec la structure fonctionnelle même du TPE.

Marque explicite supplémentaire du caractère d'hypothèse de travail du schéma suivant, nous y avons fait explicitement figurer l'écart global entre les deux modèles présentés dans cette section (Contrepartie Ecart modèles A & B).

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Frais fixes de structure			Contrepartie Ecart modèles A & B	170.000	2,9
Coord. - Gestion gén.					
Personnel	500.000	8,6			
Charges communes	300.000	5,2			
Gestion technique					
Personnel	615.000	10,6			
Entretien	304.000	5,2	Quote-part subv. munic.	1.549.000	26,6
Total partiel	1.719.000	29,6	Total partiel	1.719.000	29,6
Spectacle vivant					
Activité	1.482.000	25,5	Rec. propres et divers	316.000	5,4
Personnel	1.584.000	27,2	Quote-part aide munic.	2.592.000	44,6
Chges fixes directes	292.000	5	Autres subventions	450.000	7,7
Total partiel	3.358.000	57,8	Total partiel	3.358.000	57,8
Cinéma					
Activité	171.000	2,9	Rec. propres et divers	390.000	6,7
Personnel	580.000	10	Quote-part aide munic.	394.000	6,8
Chges fixes directes	155.000	2,6	Autres subventions	122.000	2,1
Total partiel	906.000	15,6	Total partiel	906.000	15,6
Total général	5.983.000	100	Total général	5.813.000	100

Quoi qu'il en soit, on en restera à cette dernière hypothèse pour la partie proprement descriptive du cas étudié.

5 - Liste des documents analysés

N° d'ordre et de traitement	Intitulé du document et référence de date	Nb de pages
1a	1/ Nouveaux statuts du Théâtre Paul Eluard, déclarés le 21/02/98	7
	2/ Liste de membres actuels du Conseil d'Administration	1
	3/ Compte-rendus 1996 de l'Assemblée Générale du 27/06 et des Conseils d'Administration des 27/06 et 23/10	7
	4/ Compte-rendus 1997 de l'Assemblée Générale ordinaire, de l'Assemblée Générale extraordinaire du 01/12 et des Conseils d'Administration des 05/10 et 01/12	14
	5/ Statuts initiaux (1972) du Centre Municipal d'Activités Culturelles de Choisy-le-Roi	5
2a	Procès-verbaux des Conseils d'Administration 1998 : 1/ du 15/01 ; 2/ du 12/02 ; 3/ du 08/04 4/ du 03/06, ainsi que de l'Assemblée Générale du 03/06 5/ du 15/10 ; 6/ du 16/12	34
3a	Plans de la grande salle de spectacles et de la salle de répétition du TPE + fiche technique	7
4a	Choisy-le-Roi - Guide pratique	160
5a	1/ Plaquette de saison 1996 / 1997	24
	2/ Plaquette Jeune public 1996 / 1997	20
	3/ Plaquette de saison 1997 / 1998	72
	4/ Plaquette de saison 1998 / 1999	36
	5/ Documents particulier de présentation 97/98 : Théâtre au printemps ; Théâtre en automne	2x2
6a	1/ Entrez dans la danse, <i>Post-Scriptum</i> , 11/96	16
	2/ Théâtre jeune public : à quoi on joue ?, <i>Post-Scriptum</i> , 02/97	20
7a	1/ Rapport d'activité 1996	6
	2/ Rapport d'activité de l'année 1997	17
	3/ Bilan des représentations 96/97, 97/98 et 1996, 1997, 1998	5
8a	Conventions générale et de mise à disposition de personnel du 17/12/97 entre la ville de Choisy-le-Roi et l'association Centre d'Action Culturelle de Choisy-le-Roi	8
9a	Dossier 1999 de demande de subvention départementale pour les structures diffusant du spectacle vivant	26
10a	Convention de Développement Culturel - Avenant 1996	8
11a	Projet d'action culturelle 97/98 du Théâtre Paul Eluard sur la ville de Choisy-le-Roi - Théâtre et chanson	13
12a	Saison 97/98 : Le Théâtre Paul Eluard s'enracine dans la ville	34
13a	<i>Un cinéma à Choisy-le-Roi : une perspective de fonctionnement du théâtre et du cinéma sur trois ans</i> , 10/98	43
14a	1/ Organigramme du Théâtre Paul Eluard : fonctions et cadres d'emplois	1
	2/ Nomenclature et définition des emplois au TPE	6
	3/ Charges de personnel théâtre / cinéma - Structure actuelle 98	1
15a	1/ Comptes annuels au 31/12/97	20
	2/ Budget prévisionnel 1998	4
16a	Eléments partiels concernant le recensement 1990	10
17a	Déclaration Annuelle des Données Sociales :	
	1/ DADS 1997	14
	2/ DADS 1996	17
18a	Eléments sur la résidence de courte durée de la compagnie Terrain Vague (Titre Provisoire), dont :	
	1/ Projet de "rêve" d'une résidence	5
	2/ Dossier de production de "Comme il vous plaira"	20
	3/ Convention de coproduction, contrats de cession et de coréalisation entre la compagnie et le TPE	7 + 4 + 4

19a	Eléments sur la résidence de moyenne durée de la compagnie AIRCT, dont :	
	1/ Projet + Rencontre avec Habib Naghmouchin du 06/03/97	4
	2/ Contrats de coproduction et de coréalisation, convention de coréalisation entre la compagnie et le TPE	6 + 3 + 2
20a	Eléments sur la résidence de 1992 à 1997 de la compagnie Patrice Bigel / La Rumeur, dont :	
	1/ Convention de résidence entre la DRAC, le TPE et la compagnie du 30/10/91 et avenants financiers de 1992 à 1995	
	2/ Projet d'activité 1996	
21a	<i>Le théâtre de Choisy le Roi - De nouveaux outils, de nouveaux objectifs</i> , 03/99	64
1b	Notes de l'entretien du 22/01/99 avec Jean-François Queudot + Eléments complémentaires de la grille initiale d'enquête	
2b	Transcription de l'entretien complémentaire du 31/03/99 avec Jean-François Queudot, suite à demande écrite de précisions de début mars 99	
3b	Transcription de l'entretien non directif avec Didier Mouturat et Jean-François Queudot et des informations d'appoint fournies au 19/05/99	
1c	"Spectacle vivant : une action d'envergure dans la durée", <i>Lettre d'information</i> , n° 41, 20 janvier 1999, ministère de la Culture et de la Communication	4
2c	1/ Rectifications proposées par le SNDTP à la proposition de loi sur les Établissements culturels locaux (mars 1998)	10
	2/ Filière culturelle territoriale : préambule et proposition du SNDTP (mai 1998) pour un cadre d'emploi pour les Directeurs de Théâtres	4
	3/ "La filière culturelle, six ans après sa création", <i>La Gazette</i> , 27/10/97	4

MAISON DU THÉÂTRE ET DE LA DANSE
(activités de spectacle vivant)

Régie municipale directe

75 - 81, avenue de la Marne - 93800 EPINAY SUR SEINE

Présentation descriptive et caractérisation

Année centrale de référence : 1998

Juin 1999

1 - L'équipement territorial

11 - L'équipement disponible

111 - Eléments généraux et contextuels

A - Epinay-sur-Seine compte **49.000** habitants au dernier recensement de 1990. Cette population est regroupée en un peu moins de 18.000 ménages, dont un peu plus de 2.000 familles de 5 personnes ou plus, environ 6.000 familles de 3 ou 4 personnes, pratiquement 5.000 foyers de 2 personnes et donc quelques 4.500 personnes vivant seules (1b/1). Par ailleurs, plus de 30% de la population a moins de 20 ans (3c).

Bordée au Sud par la **Seine**, cette commune totalement urbanisée de la seconde couronne de la Région parisienne comporte **six grands quartiers** juxtaposés, en particulier situés de part et d'autre de la **N 14** qui traverse totalement la commune du Nord-Ouest au Sud-Est (et se divise en deux au Sud-Est, avec la N 124) : quartiers d'Orgemont (Ouest), du Cygne d'Enghein (Nord-Ouest), du centre-ville, des Econdeaux (Nord du centre-ville), des Presles (Est et Nord-Est), de la Briche (Sud-Est).

Dans les années 1970, le **centre-ville** a été entièrement remodelé dans un urbanisme de tours, développé autour d'un centre commercial, Epicentre, qui connaît de réelles difficultés (tout un niveau désormais fermé).

Trois **tracés ferroviaires** viennent encore fragmenter le territoire communal et, à l'Est et au Nord-Est, renforcer la séparation avec les deux communes limitrophes de Villetaneuse (césure redoublée par la N 328) et de Deuil-la-Barre. Dans la partie Nord et Ouest, la continuité est plus évidente avec les communes d'Enghein-les-Bains, de Saint-Gratien et d'Argenteuil.

Deux gares du réseau ferré régional relie facilement la partie centre-ouest et nord-est de la commune à la capitale (respectivement, gare d'Epinay sur le RER C et gare d'Epinay - Villetaneuse vers Paris - Gare du Nord).

B - Le bâtiment dans lequel se trouve la Maison du Théâtre et de la Danse est l'ancienne Maison des Jeunes et de la Culture du **quartier des Presles**. Ce quartier, situé dans la partie Est / Nord-Est d'Epinay-sur-Seine, relève d'un urbanisme mixte de grands ensembles, de petits immeubles et de pavillons. Il est en particulier séparé des communes limitrophes au Nord et à l'Est par la rupture de deux lignes ferroviaires, qui se croisent à l'intersection de ces territoires communaux (à la station Epinay - Villetaneuse).

Le bâtiment lui-même, édifié à la fin des années 1960, se présente sous la forme d'un important rectangle à un étage, d'environ **3.500 m²** de surface totale (10a/5) * et de **1.344 m²** sur deux niveaux pour la MTD proprement dite, hors les surfaces dévolues à deux sections, enfant et adulte, de bibliothèque (10a/7).

112 - Historique de la politique culturelle municipale et de l'équipement

(3c)

A - Dès avant 1989, 3 **Bibliothèques** existent dans les quartiers, un enseignement artistique étant donné par une **école de musique et de danse**. Par ailleurs, 2 **Maisons des Jeunes et de la Culture** (quartiers d'Orgemont et des Presles) accueillent les initiatives et activités de diverses associations locales. Un **centre culturel** enfin, association paramunicipale sans équipement dont le personnel est constitué de 2 personnes, est doté d'un budget de soutien pour des projets initiés par des associations locales.

B - La mandature 1989 - 1995 marque le début d'une véritable politique culturelle municipale, ne serait-ce que par la nomination pour la première fois par le Maire (Gilbert Bonnemaïson) d'un **Maire-Adjoint chargé de la culture** (Bruno Le Roux, qui succédera à l'ancien Maire parti à la retraite aux élections de 1995, puis qui sera élu Député). Rapidement, celui-ci crée le poste de **Directeur des affaires culturelles**.

A partir de 1990, sont définies et négociées, avec différents partenaires associatifs ou institutionnels (dont la Délégation Interministérielle à la Ville, l'Inspection Académique, et bien sûr la DRAC Ile-de-France), les grandes orientations d'une **Convention de Développement Culturel** qui couvrira la période 1992 - 1994.

Trois objectifs prioritaires apparaissent dans cette Convention : répondre aux besoins de tous en général mais des jeunes en difficulté et des habitants économiquement défavorisés en particulier ; accompagner l'aménagement urbain par la requalification d'équipements qui assurent la valorisation des quartiers ; assurer un rayonnement culturel de la ville pour favoriser le développement économique. Une volonté très actuelle de liaison, en quelque sorte, entre la **dimension culturelle** d'une part, les questions du **développement social**, de l'**aménagement urbain** et de la **dynamique économique** d'autre part.

Les moyens privilégiés relèvent du développement des **pratiques artistiques et culturelles**, de l'augmentation de l'**offre de diffusion** et de la **sensibilisation à la création** de nouveaux publics.

Les principaux projets portent sur la **requalification** des 2 MJC polyvalentes en équipements à vocation culturelle affirmée et spécifiée (théâtre et danse pour les Presles, musiques actuelles pour Orgemont), mais également sur une étude d'opportunité pour la construction d'une médiathèque, la modernisation du Conservatoire de musique et de danse, l'ouverture d'un cinéma municipal, une sensibilisation aux arts plastiques contemporains, des projets spécifiques pour les jeunes, la création d'un poste de chargé des relations publiques.

C - A partir de 1987 et après une période où la MJC des Presles a été gérée par la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture (FFMJC), l'équipement relève de l'Association de Gestion de la Maison des Presles (AGMP), **forme associative paramunicipale** créée en 1981 lors d'une précédente période de tension avec la Municipalité. Encore essentiellement quoique partiellement utilisée par des associations locales qui y développent certaines activités, la MJC est alors dirigée par Marine Broudic, ancienne directrice associative désormais intégrée au personnel municipal.

Encore en 92/93, l'accueil d'associations et de services de la ville ayant une activité directement liée à l'animation du quartier représente pratiquement 45% du temps global d'occupation des locaux, soit un partage à peu près équilibré entre ces activités d'animation et celles plus explicitement tournées vers l'artistique (1a).

Dès 1989, la Directrice de la MJC appelle à ses côtés Nadine Varoutsikos en tant que Conseillère artistique, l'objectif d'une recentration de l'équipement sur une dimension culturelle étant affirmé par le Maire-Adjoint à cette époque. La signature pour 1989 - 1991 d'une convention de **Développement Social des Quartiers (DSQ)**, portant spécifiquement sur le quartier des Presles, apporte d'importants moyens tant en fonctionnement qu'en investissement pour réaliser cette transformation de la MJC.

Ainsi, ce qui n'est pas encore la MTD "participe pleinement au projet interpartenarial mis en oeuvre dans le cadre de cette procédure. Elle est un outil de la politique culturelle de la Ville et donne la priorité à la formation des publics. Le croisement des pratiques amateurs et professionnelles, sous-tendu par une dynamique de création offre à la population une réelle possibilité d'appropriation de la culture" (1a/1).

C'est bien dans ce contexte singulier que N. Varoutsikos est amenée à concevoir, proposer, puis mettre en oeuvre, un vaste projet centré sur l'idée d'un **théâtre citoyen**, organisé sur les trois volets de la **formation**, de la **diffusion** et de la **création**, et où s'allieraient **amateurs et professionnels**.

On pourrait même avancer que c'est, "à l'origine, la philosophie du projet culturel de Mme Varoutsikos qui a conduit à l'élaboration de la politique culturelle de la ville et non le projet de Mme Varoutsikos qui s'est inséré dans la politique culturelle de la ville" (3c). En tout cas, on peut constater que les objectifs contenus dans la Convention de développement culturel de 1992 - 1994 et concernant la MTD ont tous été mis en oeuvre (même si les résultats ont tendance à s'"amenuiser" en fin de période). D'ailleurs, si Mme Broudic passe officiellement en 1991 de son statut de Directrice de la MJC à celui de **Directrice** de la MTD,

N. Varoutsikos, jusque là chargée de mission théâtre et salariée par l'association du centre culturel, est également nommée **Directrice Artistique** du nouvel équipement.

De nombreux indices montrent combien l'évolution de l'orientation et du fonctionnement de l'équipement ne s'est pas réalisée sans heurts et a de toute évidence laissé des traces dans la vie locale. En 1991, les "compagnies professionnelles locales de théâtre doivent à leur tour libérer les lieux, les associations ne sont pas impliquées dans la réalisation du nouveau projet, aucun lieu de substitution n'est envisagé pour accueillir les activités des associations" (*idem*). La périphérisation progressive, non seulement de l'AGMP, mais aussi des activités associatives encore présentes dans le lieu va alors être accélérée par le réaménagement effectif en 1992 de l'équipement. 1993 voit successivement l'inauguration officielle du nouvel équipement, la nomination de N. Varoutsikos comme **Directrice**, la création par elle de la **compagnie Quartier Nord** (QN) comme instance de création de la MTD, comme un peu plus tard le départ de l'ancienne Directrice qui était entretemps devenue Administratrice de l'établissement. La dissolution de l'AGMP intervient en 1994, la **municipalisation** associée de l'établissement en 1995 (sous un statut de **régie directe**) concluant cette période d'importante refondation.

Cette transformation de l'orientation, d'abord essentiellement **socioculturelle** de l'équipement, a été en tout cas conduite avec le plein accord de la Municipalité de l'époque et dans le cadre d'un projet de développement local de quartier où la question des **populations jeunes** constituait une préoccupation et un enjeu forts (1c).

Dans ce cadre et outre le réaménagement du bâtiment, la nouvelle MTD a mis en place, au cours de la Convention de Développement Culturel de 1992 - 1994, la dynamique spécifique de sensibilisation et de production des "Regards Contemporains", des ateliers de formation, une programmation de spectacles, un travail de création intimement lié à la compagnie Quartier Nord, qui constituent toujours des axes forts de son fonctionnement actuel (voir § 31).

113 - Les espaces disponibles et leurs fonctions

Depuis sa requalification, le bâtiment accueille deux grandes entités fonctionnelles : une importante **Bibliothèque** (avec deux sections, enfant au rez-de-chaussée et adulte au premier étage) et la **Maison du Théâtre et de la Danse** proprement dite. Même si le nom de l'équipement englobe les deux entités précédentes, nous nous centrerons exclusivement dans tout ce travail sur la partie relevant directement du spectacle vivant.

Cette dernière comporte divers espaces plus ou moins spécialisés (11a/3, 10a/5 et 10a/7).

Une **salle de spectacles**, dans laquelle un système de gradinage frontal et rétractable permet une jauge de **207** places assises. Cette salle se développe sur **372 m²**, dont un **espace scénique** de **153 m²** ; une **régie lumière** de **35 m²** et un autre **local technique** de **35 m²**, ainsi que **3 loges** et **2 sanitaires / douches** de **74 m²** complètent ce dispositif.

Si la jauge se révèle tout à fait adaptée pour l'accueil de travaux de création et de recherche, elle est par contre très nettement limitée pour d'autres spectacles, dont ceux portés par des "têtes d'affiche" (1c). En 1999 par exemple, le concert Faudel organisé par la MTD a été réalisé dans un lieu d'accueil plus vaste de la Ville, l'espace Lumière (voir § 123 A).

2 ateliers, dont 1 de confection de décors mais servant principalement de local de rangement de **64 m²**, et 1 de confection de costumes entièrement aménagé de **87 m²**.

3 studios, dont 2 de **théâtre** pour un total de **130 m²** au rez-de-chaussée et 1 de **danse** de **98 m²** au premier étage sont plus particulièrement consacrés aux actions d'initiation et de formation artistiques en direction de la population jeune ou adulte.

2 salles de réunion au premier étage, pour une surface de **73 m²**.

En rez-de-chaussée, **1 espace d'accueil** comprenant un **hall** de **71 m²** et un bureau d'accueil attenant qui fait également office de standard téléphonique, ainsi que **1 foyer-bar** de

112 m2 servant également de **lieu d'exposition**.

Toilettes et locaux divers de rangement.

4 **bureaux**, dont trois, au premier étage et sur 164 m2, sont affectés à l'administration générale de la MTD (directrice ; administrateur ; chargée des relations publiques et secrétaires), le dernier au rez-de-chaussée revenant à la **compagnie QN**, partenaire structurelle incontournable de la MTD (voir § 221).

On soulignera aussi la position excentrée de la MTD, que le très fort soutien du Service communication de la Ville ne suffit pas à estomper. La difficulté à se déplacer entre les différents quartiers de la ville, si l'on ne dispose pas de voiture particulière, renforce sans aucun doute cette situation (1c).

12 - Le commanditaire municipal

121 - Une hésitation entre gestion directe et gestion déléguée

On rappellera que l'actuel Député-Maire d'Epina-sur-Seine, Bruno Le Roux, était Maire-Adjoint chargé des affaires culturelles dans la précédente équipe municipale qui a initié la requalification artistique et culturelle de l'équipement où se trouve actuellement la MTD (1c).

A - Maître d'ouvrage et **propriétaire** de l'équipement, la nouvelle Municipalité est de plus **gestionnaire légal** de la MTD, puisque celle-ci est repassée après les dernières élections de 1995 à une administration sous **régie municipale directe**. Ce sont d'ailleurs tous les services et équipements jusque là gérés par des associations paramunicipales qui ont été **municipalisés** à cette date, les associations antérieures **dissoutes**.

Mais on verra plus loin (§ 112 C et 221 - 222) que ce premier niveau d'organisation se double, pour la MTD, d'une **relation contractuelle privilégiée avec une association** type loi de 1901, la compagnie QN, dont la directrice artistique est aussi la directrice artistique et générale de l'équipement.

Face à cette situation de véritable **double structuration**, dont le rapport avantages / inconvénients est localement très discuté, la Municipalité étudie sérieusement l'hypothèse d'un retour à une **gestion déléguée** de la MTD à une association.

Même si elle n'est pas propre au cas étudié, on a ici la preuve très évidente d'une **hésitation** entre gestion directe et gestion déléguée de ce type d'établissement, qui a tout à la fois à répondre à des **missions de service public** dont les élus municipaux sont les premiers concepteurs et garants, mais aussi à tenir compte de certaines **spécificités irréductibles** (parmi lesquelles, les dimensions de subjectivité et de pluralité socioculturelle) du développement artistique et culturel.

Depuis quelques années, cette hésitation est d'autant plus sensible que la loi du 29/01/1993 modifiée (loi Sapin) a renforcé l'illégalité des situations de **gestion de fait**, dans lesquelles des structures de droit privé ayant reçu délégation de missions de service public (ce qui est le cas des associations gérant des équipements municipaux) seraient toujours légalement et majoritairement dirigées par des élus locaux.

On peut d'ailleurs émettre l'hypothèse que la municipalisation générale des équipements de 1995 est plus une **résolution juridique et technique** de cette question, qu'un choix stratégique et de développement mûrement calculé.

B - Dans ce **subtil dosage à obtenir** entre respect de la loi, nécessaire contrôle par la Municipalité des missions et de l'usage des subventions transférées à une association, mais aussi nécessité d'une réelle autonomie d'orientation et de projet pour les établissements à vocation artistique et culturelle, c'est la remise en cause de ce qu'on pourrait appeler la **structuration mixte** actuelle et le retour à une **contractualisation** des relations entre la

collectivité délégante et une structure autonome déléguée qui semble actuellement se dessiner.

On soulignera néanmoins que, même dans le cas d'une réelle délégation de missions de service public à des associations, les Municipalités conservent des **pouvoirs très étendus** sur le fonctionnement de celles-ci, que ce soit par la présence réduite mais réelle d'élus municipaux dans leurs Conseils d'Administration, par les conventions touchant à l'objet et au fonctionnement de ces structures qui sont le plus souvent signées entre municipalités et organismes délégataires, comme du fait des personnels territoriaux mis à disposition, ou encore des financements annuels consentis.

122 - Un projet général de la ville concernant son développement culturel

(3a)

On notera d'abord que les projets culturels de la Ville, et plus particulièrement ceux portant sur la MTD, ont successivement bénéficié de plusieurs **programmes gouvernementaux** : 1989 - 1991, première convention au titre du Développement Social de Quartier ; 1992 - 1994, première Convention de Développement Culturel ; 1992 - 1994, seconde convention au titre du Développement Social de Quartier ; 1995 - 1997, signature d'un Contrat de Ville permettant de fait la pérennisation des actions engagées jusqu'en 1998 (3c).

Enfin et dans la continuité de la première Convention de Développement Culturel, signée entre la Ville et la DRAC d'Ile-de-France, un document de juin 1998 précise le projet d'une **seconde convention** de ce type, qui porterait sur la période triennale 1999 - 2001.

L'évaluation de la première convention relevait que les actions de **formation** artistique et culturelle enregistraient le meilleur résultat, alors que celles de **diffusion** des réalisations artistiques, qui ne constituaient d'ailleurs pas une priorité de la politique culturelle de l'époque, obtenait des résultats très inégaux, encourageants pour le cinéma et le théâtre, décevants pour la musique et la danse. Une des conclusions était que l'**élargissement des publics** nécessiterait une mobilisation de tous les acteurs dans la durée. Apparaissaient alors les difficultés non seulement de rendre complémentaires les **deux domaines a priori distincts de la formation et de la diffusion**, mais encore de mener une politique ambitieuse dans l'ensemble des domaines artistiques et culturels. Par ailleurs, le croisement des pratiques entre **amateurs et professionnels** pouvait apparaître probant, mais singulièrement **limité** en nombre.

Etaient également notées plusieurs avancées depuis 1995, telles que l'agrément obtenu par le Conservatoire et, plus généralement, le développement de la musique, l'ouverture du cinéma municipal, l'instauration d'un CitéPass qui offre un accès à tarif réduit à tous les spectacles programmés dans les équipements municipaux (3c).

A - Dans le nouveau document de cadrage et au coeur de ce qui se présente comme le **projet artistique de la ville d'Epina-sur-Seine**, l'articulation entre **situation sociale, valeurs démocratiques et activités artistiques** est particulièrement mise en évidence :

"Comme dans toutes les villes de banlieue, Epina-sur-Seine est confrontée aux difficultés d'intégration de sa jeunesse, au chômage, à l'exclusion, au repli identitaire, à des processus douloureux d'acculturation. Certains jeunes y rencontrent des difficultés tant scolaires, que d'ordre familial, génératrices de marginalisation. Pour permettre à chaque jeune d'être citoyen, à part entière, pour répondre à ces difficultés, à ces exclusions, la municipalité a mis en place de nombreux dispositifs destinés à réduire les inégalités d'accès à la culture. **La démocratisation de la culture constitue à la fois un enjeu d'avenir, mais aussi un facteur puissant d'accès à la citoyenneté.**

En effet, être citoyen actif, c'est avoir une capacité de vigilance, donc un esprit critique, une liberté de pensée, une aptitude à s'exprimer, à trouver sa place, à se bâtir des repères et un système de valeurs respectant les fondements de la démocratie. Pour cela, il faut être acteur de son existence sur la base d'une identité solidement construite.

Les pratiques artistiques et le rapport à l'Art participent à la construction du sujet, permettant à chacun de s'inscrire dans la vie de la cité pour y exercer ses droits et ses devoirs, car en fin de compte, cette jeunesse constitue un atout formidable pour la collectivité, si les conditions de son émancipation sont réunies.

Ce constat et ce début d'analyse sont pour nous constitutifs d'une action culturelle qui s'adresse à tous les Spinassiens d'une manière intergénérationnelle en s'appuyant, de surcroît, sur la richesse des différentes cultures présentes dans la cité".

Ainsi, si la question de ce qui **spécifie la dynamique artistique** reste en suspens, ou en d'autres termes si la **question contemporaine de l'art** (non réductible à celle de l'art contemporain) n'est pas explicitement développée, reste la volonté très compréhensible pour une municipalité d'argumenter et de travailler sur les liens possibles entre les **mondes de l'art** d'une part, la **construction identitaire** de chaque sujet et sa **participation citoyenne** à l'espace politique commun d'autre part.

B - Sur le plan des **modalités de mise en oeuvre**, quatre grandes orientations de principe sont privilégiées.

Il s'agirait tout d'abord de continuer à développer les pratiques déjà effectives, dans divers domaines culturels, de **médiation intergénérationnelle**. Non ghettoïsation du secteur enfance, interactions entre champs professionnels et amateurs sont deux dimensions parmi d'autres qui devraient permettre de "**faire des lieux culturels de véritables lieux de citoyenneté retrouvée, où les activités donnent vie à ces lieux en même temps qu'elles s'expriment**".

Sur la base de ce qui existe, la mise en place d'une **carte d'adhésion au "Cercle des Spectateurs"** pourrait permettre l'accès facilité de chacun à toute la palette des activités artistiques et citoyennes déjà développées. Moyen également d'intensifier le travail avec des partenaires institutionnels comme ceux de l'Education Nationale ou de la vie associative, cette formule "**aurait pour but l'accès du plus grand nombre aux Arts, en dotant ces publics des bases d'un langage esthétique et sensible, d'un sens analytique et critique, afin de mieux leur permettre d'appréhender les diverses réalités de ces mondes créatifs que sont : les Arts Plastiques, le Cinéma, la Danse, l'Écriture et le Livre, la Musique, le Spectacle vivant**".

Pour mettre en place de véritables **outils d'évaluation et de réflexion** de l'action menée sur le long terme dans les différents domaines artistiques, mais aussi pour disposer d'un observatoire sur les actions plus spécifiquement impulsées en direction des **publics jeunes et jeunes publics**, une autre volonté serait de structurer au sein de la Direction des Affaires Culturelles (DAC) un **département de coordination, de recherche, de formation, de création et de diffusion** (sous le label évocateur "Les Chemins de Traversé").

Complément de ces différentes idées, la **diffusion** devrait se structurer autour d'une programmation en direction de tous les publics, avec "**priorité d'implication de la relation Enfants-Parents**". Elle pourrait déboucher sur un **festival de spectacles** autour de l'image et du son, des musiques en scène, du spectacles d'objets et d'images, de la danse. Un tel festival aurait également l'avantage de "**concrétiser et de rendre visible le travail transversal mené par nos diverses structures**".

C - Au bout du compte, la colonne vertébrale de ce projet consiste à renouveler l'engagement concernant la **formation artistique des publics**, tout en cherchant à mieux regrouper les moyens disponibles vis-à-vis de la **diffusion des oeuvres**.

"En effet, tous les efforts que nous menons sur la construction et la formation des publics pour leur élargissement ne prennent sens que dans la confrontation directe avec les oeuvres et les artistes. Cette fidélisation des publics passe par une plus grande cohérence de la programmation et par une diversification de la palette d'offres".

Là encore, on peut remarquer que le projet semble suggérer que l'articulation entre **pratiques artistiques en amateur** ou sensibilisation aux arts d'une part, **fréquentation des équipements ou des oeuvres d'art** d'autre part serait d'abord affaire de meilleur agencement des moyens. Comme le montre la corrélation pour le moins non systématique entre pratiques en amateur d'un art de la scène et fréquentation des spectacles donnés par les professionnels, on peut penser que des difficultés plus structurelles, socio-géographiques et socioculturelles par exemple, viennent singulièrement compliquer le problème.

Reste que la municipalité, via sa DAC, propose un cadre général d'orientation et de mise en oeuvre, qui a le mérite d'exister et de rappeler l'objectif à poursuivre de **démocratisation culturelle** autour notamment de quelques principes réaffirmés : lutte contre les inégalités d'accès aux pratiques et institutions culturelles ; reconnaissance des différents acteurs culturels comme éléments moteurs de la démocratie locale et du changement social ; maintien et développement d'un véritable service public culturel ; lien à maintenir entre éducation et culture.

D - Sur un plan organisationnel, rappelons que 1995 est l'année où la Ville décide de **municipaliser** l'ensemble de ses structures sociales et culturelles, face aux dangers de la **gestion de fait** que la loi Sapin de 1993 a considérablement accentués. Si les différentes **associations gestionnaires paramunicipales** sont dissoutes, symétriquement la plupart du personnel salarié est intégré au personnel municipal, mais essentiellement en tant que **contractuel** ou bien **vacataire**.

Dans le même mouvement, 3 grandes Directions sont créées au sein des services municipaux : la **Direction des Affaires Culturelles** qui a responsabilité sur l'ensemble des équipements de ce secteur, la Direction de la Vie des Quartiers qui dirige les équipements à vocation sociale (dont socioculturelle), la Direction de l'Enfance et de la Jeunesse principalement centrée sur les centres aérés (3c).

Comme toujours dans ces nécessaires découpages fonctionnels, la coordination et/ou la répartition des responsabilités concernant certains domaines peuvent s'avérer délicates. Cela pourrait être le cas du domaine du **jeune public**, qui dispose d'une Direction Transversale, d'une Direction particulière et de programmes d'action spécifiques dans chacun des équipements municipaux.

123 - Des orientations de principe pour différentes instances culturelles

(3a)

En tout cas et même si elle a sa propre spécificité, la MTD est un établissement qui participe à une politique et à un développements culturels où les notions de **pluralité**, de **transversalité** et de recherche de **coopération** entre organisations sont présentes. Pour le moins, le projet en vue de la nouvelle Convention de Développement Culturel montre la diversité des actions envisagées, mais rappelle aussi que ce développement comporte toujours une dimension historique singulière.

A noter également que les **recettes propres** des différentes structures culturelles (hormis le cinéma) restent très faibles - entre 3 et 7% du coût total des actions - , "ce qui traduit le choix de la Municipalité de contribuer, dans le domaine culturel également, à la lutte contre l'exclusion".

A - Ainsi, le **Conservatoire Municipal** (au Nord-Est du centre-ville, à l'Ouest du quartier des Presles) s'était plutôt centré, jusqu'au début des années 1990, sur des enseignements musicaux qui visaient l'excellence (se rapprochant ainsi du modèle du Conservatoire National Supérieur de Musique de Paris). Cette orientation a par exemple conduit à ce que la danse contemporaine soit d'abord initiée à la MTD, ou certaines musiques (jazz, traditionnelles, amplifiées) à être prises en charge par le **Pôle Musical d'Orgemont** (un équipement de plus de 2.000 m², comportant une salle de 350 places et divers studios de répétition pour musiciens, situé dans le quartier Ouest de la ville). Que ce soit du point de vue artistique ou en référence au projet général de la ville, cette sectorisation apparaît à beaucoup comme mal adaptée. Même si une nouvelle polarisation s'est établie depuis quelques années entre une École municipale de musique et de danse d'une part, des espaces

spécifiques consacrés aux musiques actuelles d'autre part, les moyens de la municipalité ne lui permettent pas de véritablement développer deux équipements, dont chacun serait affecté à un pôle musical particulier. L'option proposée par la DAC va alors non seulement dans la recherche de liens resserrés entre **formation, diffusion et création**, mais également vers le regroupement des deux entités précédentes dans une **Maison des Musiques et des Danses** qui pourrait d'ailleurs accueillir des activités innovantes, comme un département de musique de films (un projet dont la mise en oeuvre est déjà amorcée).

Au titre des équipements culturels permettant les rassemblements populaires, et en particulier la tenue de concerts importants, il faut également signaler l'existence depuis déjà dix ans de l'**Espace Lumière** (à proximité Nord-Est immédiate du centre-ville), équipement polyvalent et modulable de type Zénithon, pouvant recevoir de 300 à 1.500 personnes (1b/2).

B - Sur des quartiers distincts, existent 3 **bibliothèques** : à part celle située dans le même bâtiment que la MTD, une au centre-ville (Pierre Mendès-France) et une autre, ouverte en 1998, dans le quartier Ouest d'Orgemont (Albert Camus). Elles concernent **12%** de la population spinassienne, les enfants constituant **60%** de leur publics. Dans l'attente de la réalisation d'une **médiathèque** située dans le centre-ville et "qui permettrait un changement d'échelle par rapport aux missions actuellement remplies par les équipements de quartier", il s'agirait "d'optimiser le fonctionnement des bibliothèques actuelles, grâce à leur informatisation" et au réaménagement d'un de ces équipements (dans un espace nouveau de 700 m²).

Les déjà nombreuses actions de promotion du livre et de la lecture devront être poursuivies, en particulier en direction du jeune public, de la petite enfance à l'adolescence. Le partenariat serait renforcé avec le secteur scolaire. Mais c'est aussi le développement de projets en partenariat avec d'autres structures culturelles, sociales éducatives de la commune qui est visé. Dans le même esprit, la multiplication des actions de médiation culturelle hors les murs des bibliothèques devrait être recherchée, comme également la création d'un espace multimédia au sein de chacune des bibliothèques (en facilitant particulièrement, dans ce domaine, l'accès de ces nouveaux outils à ceux qui n'y sont pas encore familiers).

C - Réouvert en fin 1996 et dans un contexte de très forte concurrence au niveau de l'offre, l'**Espace Ciné** (3 salles en centre-ville) a su regagner un public habitué à d'autres salles et continuer à développer sa fréquentation en 1998. Plusieurs défis semblent ainsi avoir été relevés : rassurer sur les conditions de sécurité par une surveillance constante des salles, renforcée le soir et en week-end ; obtenir des films en exclusivité ; contenter plusieurs publics en faisant coexister le cinéma populaire avec des films plus exigeants (dont en version originale) ; animer le lieu, grâce à une série de rencontres-débats ; mener un travail spécifique en direction des enfants et des jeunes ; mettre en place une politique tarifaire adaptée.

L'effort de diffusion en direction de tous les publics, et spécialement le public jeune devrait être poursuivi. Dans le cadre d'une convention avec le CNC, cet effort serait complété par la mise en place d'actions de formation et d'un fonds documentaire, en particulier en direction de la petite enfance et des scolaires, ce qui exige des moyens supplémentaires dont la création d'un poste d'animateur. Mais il s'agit tout autant de travailler vers les jeunes des quartiers, en réalisant dans ceux-ci des actions décentralisées.

D - Concernant les **arts plastiques**, l'accent est mis sur un "programme qui consiste à sensibiliser tous les publics à l'art contemporain et moderne, les établissements scolaires gardant la part essentielle de cette démarche". Dans cette visée de familiarisation aux arts plastiques d'aujourd'hui et d'inscription plus lisible de ceux-ci à Epinay, il s'agirait : de poursuivre la collaboration avec le Centre d'Art et de Culture Georges Pompidou pour l'intervention d'animateurs-plasticiens dans les établissements scolaires ; d'installer un atelier sur la ville pour les temps hors scolaires ; d'accueillir des artistes en résidence, en particulier dans le cadre de cet atelier ; de poursuivre l'aménagement des boutiques dans le centre commercial Epicentre pour la présentation d'expositions, entre autres avec les Fonds (Départemental et Régional) d'Art Contemporain. Le choix d'espaces hors équipement

culturel est délibéré et vise à faciliter la mise en contact d'une plus large population avec des oeuvres qui font désormais partie du bien commun.

Le **patrimoine** est également un secteur de réalisations et de projets. La présence historique des studios et des laboratoires Eclair, comme le centenaire du **cinéma** ont été des éléments déterminants pour une série d'actions liée au patrimoine cinématographique, la question d'un futur **Musée** des métiers et techniques du cinéma étant à étudier. Par ailleurs, le **patrimoine naturel et architectural** est pris en compte, que ce soit dans la réhabilitation des berges de la Seine, la mise en place d'un atelier environnement en milieu scolaire ou la mise en place d'un circuit architectural commenté lors des Journées nationales du patrimoine..

E - Depuis la nouvelle mandature, le Service des **Relations Internationales** est intégré à la DAC (Direction des Affaires Culturelles), marque d'un intérêt spécifique de la municipalité pour ce secteur, au-delà des traditionnels échanges de jumelages. Des actions spécifiques sont ainsi menées avec les villes jumelées d'Oberursel (Allemagne), South Tyneside (Angleterre) et Alcobendas (Espagne).

Par exemple et sur le seul plan du spectacle vivant, une participation de la compagnie Ingrid Keusemann (qui travaille actuellement à la MTD) au Festival international amateur de théâtre, de musique et de danse d'Oberursel est prévue pour fin 1998. Par ailleurs, une des actions entrant dans le cadre de la **coopération décentralisée** engagée depuis 1997 avec Ramallah (Palestine) est un projet sur la paix initié par la MTD pour 1999.

Apparaît enfin une volonté de mener une coopération avec une ville d'Afrique, sans doute à partir du domaine du cinéma.

F - La programmation théâtrale étant surtout concentrée sur la MTD et relevant de son propre projet artistique, la DAC se charge plus spécifiquement de la **programmation des spectacles vivants autres que théâtraux** : "domaines de la musique, de la danse, du cinéma et du spectacle d'images et d'objets". Cette diffusion s'appuie particulièrement sur l'**Espace Lumière** (concerts, chansons, variétés) et la **Maison d'Orgemont** (musiques amplifiées, jazz, musiques du monde, programmation jeune public en collaboration avec le Conservatoire et des établissements scolaires), mais aussi sur des opérations comme Banlieues Bleues ou des événements comme la Fête de la Musique.

En 97/98, l'accent a également été mis sur la **complémentarité** entre les différents équipements (dont Conservatoire, MTD, Maison d'Orgemont), avec par exemple la mise en place d'un Passeport musique et d'un Passeport danse (16 spectacles diffusés dans ce cadre).

Pour l'avenir, les deux objectifs privilégiés restent, d'une part la rencontre accrue des enfants dans leurs différents lieux de vie et donc le développement induit du partenariat institutionnel, d'autre part l'accroissement de l'offre globale des spectacles, en veillant tout particulièrement à la complémentarité des équipements.

G - La **Direction des Affaires Culturelles (DAC)** * affiche très clairement sa volonté d'être un élément structurant pour toute la politique culturelle de la ville.

Elle se voudrait ainsi "lieu de rencontre, de soutien des professionnels, d'évaluation permanente, de médiation, de manifestation des choix politiques, de gestion dynamique des ressources humaines qui la composent". Sa structuration déjà affirmée cherche à se consolider, en particulier par la création d'un poste de **coordinateur Enfance - Petite Enfance** et par la mise à disposition déjà effective en 1998 de 9 emplois jeunes. Ses objectifs proches sont une meilleure définition des fonctions de ses différents **chargés de mission** (dont le directeur des principaux équipements culturels spécialisés de la commune), une meilleure intégration du Service des Relations Internationales, mais aussi la mise en place d'une **autonomie croissante** de la MTD.

Parmi les outils signalés comme à mettre en place et ayant une incidence sur le spectacle vivant, on mentionnera la nécessité d'une **enquête qualitative sur les publics** et l'**évaluation des actions** menées secteur par secteur, la mise en place d'un logiciel "Arc-en-Ciel" (relations publiques et billetterie de spectacle) afin de mieux connaître le public et sa

mobilité, l'acquisition de matériels scénographiques pour développer les **actions décentralisées** sur les quartiers.

H - L'enjeu fort sur les **populations jeunes** conduit à prévoir la création, au sein de la DAC, d'un Département de l'Enfance et de la Jeunesse "Les Chemins de Traverse".

Dans la présentation de cette structure à venir, le document d'orientation précise une conception, aujourd'hui nettement récurrente, de la contribution de l'art à la **construction de l'identité d'un sujet libre**. Parce que l'art est paroles singulières et diverses, expression de l'Autre, pluralité d'interprétations du monde et de regards qui nous touchent, nous révèlent ou nous décentrent, les pratiques et les rencontres avec les oeuvres artistiques permettent l'élaboration d'un type d'identité comprise "non comme une attitude de repli identitaire, mais comme un mouvement psychique ouvert, toujours en mouvement, avec une distance critique toujours à reprendre, une capacité d'aller vers l'inconnu pour se construire une identité singulière". Si la recherche de liberté induit des risques de rupture avec ses références d'origine, l'artiste nous montre le chemin, sa propre prise de risque nous accompagnant sur le chemin de notre liberté intérieure. Enfin, l'art a cette particularité de s'adresser à la globalité de l'être humain et de réconcilier expérience sensible et raison.

Sur la base de cette conception **humaniste**, exclusivement **relationnelle** et **personnaliste**, de l'art, un autre aspect consiste à souligner combien **l'enfance et la jeunesse** est une période privilégiée pour **favoriser des pratiques culturelles riches et diversifiées**. Ainsi et dans le sens défini précédemment, les pratiques culturelles "permettent à l'enfant d'appréhender les savoirs et la rationalité par la sensibilité et l'émotion. Egalement de partir de leur singularité, de leur désir pour aller vers l'abstraction et la raison". On en conclut que **l'éducation artistique** donne à chacun des chances de réussite et d'intégration en réduisant les inégalités d'accès aux savoirs et à la culture.

C'est donc à **l'école et hors de l'école** qu'une ville soucieuse de réduire les inégalités doit participer à développer les pratiques artistiques, sans que celles-ci soient instrumentalisées au seul profit des acquisitions scolaires, en veillant également à la qualité des médiateurs, attentifs et compétents, dont "dépend la possibilité d'accompagner les enfants et les jeunes sur les chemins où ils pourront faire des rencontres fertiles, des découvertes qui les entraînent toujours plus loin dans la construction de leur identité". Dans une argumentation polarisée par la double valence **sujet / liberté**, la mission confiée à ces **médiateurs** consiste à "mettre en place **une pédagogie de la création**, permettant l'émergence de conduites créatrices. Ils auront pour rôle de les guider vers l'accomplissement de leurs projets, en leur faisant accepter les exigences liées à son accomplissement."

Le Département spécifique de la DAC à créer aurait alors pour objectifs : de coordonner les différentes actions culturelles pour l'enfance et la jeunesse, ce qui exige une réflexion et une association entre de nombreux partenaires opérant sur le territoire communal ; de mettre en place des temps de rencontre, de réflexion et de formation ; d'impulser des analyses et évaluations dans une logique de recherche-action ; de mettre en place une programmation ambitieuse, alliant qualité et diversité, et touchant les différents domaines de la création artistique ; de proposer et coordonner enfin une grande diversité d'ateliers de pratiques artistiques, tant dans l'école et en partenariat avec l'Education Nationale, que dans les lieux culturels institutionnels ou non de la ville.

A noter que la Ville possède également **3 centres socioculturels** qui proposent également des activités artistiques pour amateurs (1b/2). Ces centres sont respectivement situés dans le quartier Ouest (Félix-Merlin), au centre-ville (Maison du Centre) et dans le quartier au Nord du centre-ville (Les Econdeaux).

I - Sur un plan plus général et après la consultation générale par questionnaire des Spinassiens concernant leur perception de la qualité de vie à Epinay, une **réunion publique** (la 7ème du genre) est initiée par les élus en mars 1999 à l'Espace Lumière sur le thème : Quelle politique culturelle pour la ville d'Epinay ? Que faut-il améliorer, créer ou soutenir en la matière ? Comment sensibiliser le maximum de Spinassiens à la culture ? (1b/3).

Dans les faits et à l'image du document d'accompagnement de la soirée (2b), cette réunion s'est plutôt apparentée à une présentation et justification générales de la politique

culturelle d'ensemble et des partis pris de chacun des responsables d'équipement - chargés de mission, en réponse à une série de remarques et questions venant de la salle (dont, d'ailleurs, une forte demande de reconnaissance émise par quelques jeunes de la **mouvance rap et hip hop locale**).

Reste que cette démarche est un indice qualitatif de plus de l'importance accordée et du mode d'approche adoptés par la Municipalité vis-à-vis de la question du développement culturel.

2 - La structure d'exploitation

21 - Le projet artistique général

211 - Des orientations spécifiques pour la Maison du Théâtre et de la Danse

(3a)

Une partie du document portant sur le projet de nouvelle Convention de Développement Culturel est bien entendu consacrée à la MTD.

A - On a vu que la vocation artistique et culturelle de cette ancienne Maison de Quartier a été affirmée dès le début des années 1990. D'ailleurs, "nommer à la direction de cet équipement une artiste (...) a été à ce titre un acte symbolique". Mais la **municipalisation** de cet équipement depuis 1995 "a gêné sinon entravé fortement l'évolution de la Maison. En effet, pour faire exister la plupart des actions emblématiques initiées à la Maison du Théâtre et de la Danse nous avons dû créer la Compagnie Quartier Nord, structure associative relevant du droit privé, qui a permis de répondre au manque de souplesse du point de vue administratif, juridique et financier dû au régime de la régie directe".

Quoi qu'il en soit du lien établi entre projet et organisation, un sentiment fort s'exprime à propos de la MTD : "nous sommes donc devant un projet qui voudrait rassembler les trois orientations qui ont été à l'origine de sa fondation : création, formation, diffusion et qui doit sans cesse morceler son action à cause d'un fonctionnement administratif inadéquat". D'où l'étude actuellement entreprise, non seulement pour un retour vers le statut d'**association** type loi de 1901 chargée d'une délégation de missions de service public, mais aussi pour une autonomisation plus grande vis-à-vis de la DAC.

Pour le moins, l'objectif poursuivi serait de reconnaître pleinement la MTD comme un **Théâtre de Ville** ayant la double volonté de "**s'inscrire profondément dans le tissu local mais aussi de rayonner sur un plus large territoire et être un véritable laboratoire où puissent s'expérimenter et se croiser le champ de l'art et de la pensée**".

Rapport entre amateurs et professionnels, visée d'un théâtre citoyen, thèmes structurants (par exemple, après "Utopies" en 1996 et 1997, l'"Amour" pour les 3 saisons 1998 - 2001) sont autant de points d'appui où peut se développer "ce travail d'aller et retour entre la proximité et le lointain, l'intime et l'universel".

D'où une question qui prend tout son sens dans le cas étudié : "**Y aurait-il un statut pour un théâtre de "l'Entre-deux" ?**".

B - Des principes fondateurs du travail sont avancés.

"Si l'acte théâtral, malgré le danger permanent qu'il court d'être réduit à sa fonction de simple divertissement, a encore un sens dans notre société, c'est avant tout à l'admirable travail accompli par Jean Vilar et ses complices dans l'immédiat après-guerre que nous le devons. (...) Cette mise en contact du grand public avec le répertoire classique, parallèlement à la recherche d'une dramaturgie contemporaine, ce mouvement vers ceux qui n'ont pas accès immédiat à la culture, reste dans nos esprits un moment exemplaire.

Le théâtre y retrouva ce qui trop souvent lui fait défaut : **sa fonction essentielle parmi les hommes qui est de les relier à leur histoire et à leur communauté.** (...) On rendit sa force au rituel théâtral qui permet aux individus de retrouver, dans le partage de l'émotion, le sens de la relation à l'autre.

C'est ce chemin que nous voulons suivre et prolonger en étant cette maison ouverte, accessible à tous, comme le voulait Stanislavski, **où se croisent l'art et le fait politique.** (...) **La grandeur et la pérennité des oeuvres ne sont pas fondées sur autre chose que cette rencontre entre les questionnements de la société et la créativité de l'artiste.**

Avec ses moyens propres, l'objectif de la MTD est de montrer "que cette adéquation entre le théâtre et la vie reste possible aujourd'hui". Elle cherche ainsi à mettre en oeuvre "un espace de vie et de culture proche de son public, attentif à ses désirs".

C'est ainsi que la "mise en synergie de la présence de créateurs en complémentarité avec des activités régulières de formation permet un profond travail d'échanges avec la population, la naissance de ce qu'on pourrait appeler une relation "organique" à la création artistique".

Si le spectacle vivant ne suffit pas en soi à combler le vide relationnel des existences et les difficultés du présent, une conception qui en fait un "carrefour des idées et des hommes, du présent et du passé, dans un amour partagé de la scène et du texte, **apporte l'une des réponses fondamentales au déséquilibre d'une communauté.**" Pour cela, il faut se fonder sur un champ d'expérimentation qui transcende la seule notion de spectacle, et "où la diversité des cultures donne un véritable reflet du monde, où l'expression artistique a pour mission de créer un territoire commun, où chacun soit relié à soi-même et aux autres".

Mais un théâtre qui a l'ambition d'être en phase avec son époque "**se doit de contribuer à faire découvrir et partager des oeuvres nouvelles.** Un autre aspect important de notre démarche est naturellement la collaboration avec des auteurs contemporains".

Sous le label de **Regards Contemporains** et depuis 1992, la MTD articule ainsi sa programmation autour d'un thème, qui "varie en fonction de l'actualité et des questions particulièrement présentes dans nos esprits". Il s'agit là d'un véritable pôle magnétique de l'inspiration de la MTD. "Chaque année, ou tous les deux ans, reformulé autour d'un thème de société différent "*Engagement et Citoyenneté*", "*Utopies*", "*Amours*", "**Regards Contemporains**" est l'événement théâtral de la saison de la MTD. Il s'articule autour des créations théâtrales de Nadine Varoutsikos regroupant des élèves amateurs venus des ateliers et des professionnels : comédiens, scénographes, éclairagistes, auteurs. Cette manifestation (...) a pour ambition de faire découvrir au spectateur les liens entre l'art et la vie quotidienne par des rencontres avec des textes, des auteurs, des acteurs, des metteurs en scène. Relayée par les bibliothèques et les établissements scolaires, cette manifestation doit contribuer à favoriser l'appropriation de cet équipement par les habitants" (3c).

Ceci dit, la programmation de spectacles et d'événements à la MTD est aussi conçue en **synergie** avec d'autres secteurs, structures et manifestations sur la ville, comme **Estudanses**, le Festival **Féminins - plurielles**, ou encore la manifestation régionale des **Iles de Danses**, ou (voir § 31 C).

C - Finalement, la MTD cherche à se constituer en "un espace de rencontres que chacun puisse s'approprier, et où la découverte du texte littéraire et dramatique soit un élément central. Où chacun puisse se réapproprier la langue, retrouver la puissance et la valeur des mots".

Comme le disait déjà un texte de 1992 : "De l'élargissement du champ de conscience et d'expérience naît l'ouverture à l'altérité et à la citoyenneté. La diffusion du spectacle vivant prend alors tout son sens quand ces prémisses là sont établies" (1a/1).

Plus pragmatiquement, il s'agira de désacraliser les arts de la scène et faciliter leur accès plus immédiat à ceux qui n'osent pas s'y risquer (comme spectateurs ou acteurs) ; de voyager d'une discipline à l'autre et faire l'expérience de ce qu'est un plateau en s'y aventurant au moins une fois ; mais aussi, de susciter des vocations de spectateurs qui ne soient réduits ni à

l'acceptation superficielle ni au rejet trop rapide, qui aiment à circuler entre théâtre, danse et lecture.

Mais cette "**familiarité avec la chose scénique, qui est loin d'être évidente pour tous a priori, demande un vrai travail d'approche**". Elle permet alors d'affiner son sens critique, d'apprendre à utiliser au mieux les connaissances acquises.

C'est à partir des ateliers que s'est créée la base de notre public. C'est parce qu'elle a d'abord été éveillée par les spectacles réalisés par des élèves que sa curiosité s'est aussi ouverte aux oeuvres, qu'elles soient du répertoire ou contemporaines.

La mutation du public (...) que nous constatons actuellement correspond à notre objectif de rayonnement et d'enracinement de celui-ci, **en adéquation avec un travail de proximité**".

Cette dynamique des ateliers, encadrés par des comédiens ou danseurs professionnels, apparaît comme essentielle. "De l'élargissement du champ de la conscience, par la rencontre avec des artistes, naît une ouverture à l'altérité, un enrichissement de soi, qui contribuent à la formation d'hommes et de femmes, de citoyens conscients".

Ce dispositif d'ateliers de pratiques artistiques est opérant hors temps scolaire, mais concerne aussi directement le milieu scolaire. Dans le premier cas, il voudrait correspondre à des ateliers intergénérationnels (associant enfants et parents). Pour les actions en milieu scolaire, il s'agirait d'abord d'ateliers en maternelle et primaires. Une politique de **jumelage** a d'ailleurs pris forme avec certains établissements.

Mais au-delà des scolaires touchés, l'action cherche également à concerner les parents de ces enfants. Ainsi, sur le plan de la programmation, l'association de séances tous publics et jeune public "engage les enfants à devenir vecteurs d'entraînement de sorties culturelles pour les parents. Cette nouvelle dynamique nous permet d'envisager des formes originales de coopération avec les établissements scolaires préélémentaires et élémentaires qui seront reprises dans les conventions de jumelage".

D - Au fondement du projet et comme dans le cas évoqué précédemment des Chemins de Traverse (§ 123 H), est ainsi constamment réaffirmée une forme particulière d'**humanisme**, où les deux notions clé de **sujet** et de **citoyen** tendraient idéalement à s'interconstituer. "A cet égard, Nadine Varoutsikos développe l'idée qu'être un citoyen actif, c'est avoir une capacité de vigilance, donc un esprit critique, une liberté de pensée, une aptitude à s'exprimer, à trouver sa place, à se bâtir des repères et un système de valeurs respectant les fondements de la démocratie. Pour cela, elle prône la nécessité d'être acteur de son existence sur la base d'une identité solidement construite.

Elle défend l'idée que les pratiques artistiques et le rapport à l'art, en participant à la construction d'un sujet libre, permettent à chacun de s'inscrire dans la vie de la cité pour y exercer ses droits et ses devoirs" (3c).

Ainsi et selon le projet rédigé par cette Directrice:

"L'art, libre, insoumis, est parole singulière et diverse, expression de l'autre dans ses multiples singularités, interprétant le monde à travers des regards différents qui touchent, bousculent, décentrent, mettent en jeu les croyances de chacun, les opinions, altèrent chacun tout en le révélant à lui-même, libérant chacun des "assignations à résidence".

Le spectateur se saisit de cette parole singulière, des rencontres avec l'autre pour réorganiser sont point de vue, parce que celui qui reçoit l'oeuvre n'est pas une page blanche, il la travaille et se la réapproprie, car les oeuvres ne proposent pas un modèle rigide, il n'y a pas d'inscription passive d'une norme culturelle, mais réappropriation singulière.

Ainsi les rencontres avec l'autre dans sa diversité contribuent à construire sa personnalité. La notion d'identité étant comprise alors, non comme une attitude de repli identitaire, mais comme un mouvement psychique ouvert, toujours en mouvement, avec une distance critique toujours à reprendre, une capacité d'aller vers l'inconnu pour se construire une identité singulière.

Le dialogue avec l'autre et avec soi-même, provoqué par le rapport aux oeuvres sont des "colloques singuliers" qui concourent à l'intelligence de soi, de l'autre, du monde" (cité in *idem*).

212 - Eléments complémentaires sur les actions structurantes du projet artistique

A partir des trois types d'action contractuellement à mener par la **compagnie Quartier Nord** sur le territoire communal (voir § 222), quelques précisions peuvent être ajoutées concernant la mise en oeuvre concrète du projet artistique.

A - Dans certains cas, la dynamique des ateliers avec les amateurs peut aller jusqu'à ce qui s'appelle des **sessions de création**. Pour 1996 (11a/3), cet aspect des rencontres avec les habitants, tantôt spectateurs et tantôt acteurs, s'est concrétisé par la mise à disposition de professionnels de la scène dans le cadre des pratiques artistiques en amateur, comme par exemple Madeleine Marion de la Comédie Française, Pierre Vial ou des comédiens du Conservatoire National d'Art Dramatique de Paris. Une part importante de ces rencontres amateurs - professionnels a été incluse dans le second axe privilégié.

B - Au sein de l'orientation de principe des **Regards contemporains**, la partie production d'événements "constitue une part essentielle du projet de rencontre entre les habitants et les créateurs de théâtre - metteur en scène, comédiens - mais aussi d'écriture - écrivains de théâtre, voire philosophes - les artisans qui dessinent notre environnement, les urbanistes et les architectes, ou encore les cinéastes et les musiciens. Articulé autour d'un thème fondateur comme le projet "UTOPIES" pour 1996 et 1997, l'événement permet le débat, l'opportunité de s'interroger ou d'interroger, la mise en exergue des rêves et des problèmes rencontrés dans la cité au quotidien, la possibilité d'éclairer avec le regard d'autres acteurs contemporains les mutations indispensables auxquelles cette fin de siècle nous oblige, la volonté d'intervenir dans le devenir d'Epinay-sur-Seine, ville de l'an 2000 et ville en devenir. Alors événement, certes, puisque doit se matérialiser une manifestation sur une période de temps relativement concentrée, mais événement longuement mûri avec la complicité d'une population participante" (11a/3).

Dès 1998, la compagnie QN "a souhaité rassembler la population d'Epinay autour d'une thématique qui nous concerne tous, qui et où que nous soyons. Comment aimer ? Comment vivre ensemble avec l'autre ? Dans son couple, sa famille, sa ville, sur la planète. Vivre avec l'autre et non plus seulement le tolérer. Ce projet se déroulera jusqu'à l'an 2000, il rassemblera comme l'on fait les autres Regards Contemporains : artistes, intellectuels et habitants" (11a/4).

Divers ateliers de création, tant en termes de matériaux mis en oeuvre que de participants concernés, ont ainsi été prévus pour 1998, sous le label générique de **Parcours d'amour**. Un grand projet de réalisation, pour la commémoration du quatrième centenaire de la proclamation de l'Edit de Nantes et impliquant amateurs et professionnels, voulait également établir une sorte de jumelage entre Epinay et Nîmes (le spectacle s'est déroulé en novembre 1998 dans les arènes de cette ville).

C'est aussi dans le cadre des Regards contemporains que sont prévues des **aides à la création**, dont une part tient dans la mise à disposition de créateurs de lieux de travail à la MTD. Sur 98/99, ces aides concerneront *Prophètes sans dieu*, texte et mise en scène de Slimane Benaïssa ; *Les Oranges* d'Aziz Chouaki, mise en scène de Laurent Vacher ; *La Révolte des anges* de Enzo Cormann, mise en scène par Moïse Touré (voir § 332).

C - Un troisième aspect touche aux **créations théâtrales** de la compagnie QN. Celle-ci a non seulement permis de développer le travail de rencontre entre artistes professionnels et pratiques en amateur, mais a aussi peu à peu instauré "une régularité dans une création théâtrale annuelle, qui fait appel uniquement à des artistes professionnels. La Compagnie souhaite ainsi affirmer son appartenance aux compagnies qui oeuvrent comme un centre dramatique, revendiquer un statut de **compagnie résidente** qui réserve au public local la

primeur de son travail et de sa création" (11a/3). Le premier spectacle de QN, réalisé uniquement avec des professionnels, a en tout cas eu lieu en fin 1995 : *Courtefeyche et Labideau*, vaudeville en trois pièces de Courteline, Feydeau et Labiche.

En 1996 la compagnie n'avait pas encore "le statut de compagnie permanente, pour des raisons budgétaires évidentes. Cependant, elle fait travailler le plus régulièrement possible des intermittents du spectacle qui interviennent en tant que comédiens, metteurs en scène, décorateurs, costumiers, techniciens, auteurs" (*idem*).

De toute évidence, la compagnie QN représente un enjeu et un outil d'action pour la MTD. Mais elle apparaît tout autant comme un **enjeu en elle-même**, en tant que compagnie indépendante qui cherche à s'affirmer et se faire reconnaître. Sa direction artistique est assurée bénévolement par sa fondatrice, N. Varoutsikos. Pour ses créations, elle fait appel en tant que de besoin à une Chargée de production et une Relation presse. La gestion-administration proprement dite de la compagnie est assurée par une professionnelle salariée, Claire Delaroche. Toujours en 1996, le budget de la compagnie s'élevait à un peu plus de 2.200 KF, avec un peu moins de 40% de recettes propres et pratiquement 25% de ses ressources provenant de la subvention municipale d'Epinais.

22 - Le cadre juridique et les responsables légaux

221 - Une régie directe complétée par une association

A - La nouvelle équipe municipale a donc décidé de **directement gérer** la MTD. Ainsi, celle-ci ne dispose pas d'une structure juridique qui lui serait propre, ni d'ailleurs d'une comptabilité strictement distinguée dans la gestion municipale.

Officiellement, la MTD relève donc politiquement du Maire-Adjoint chargé de la culture et des relations internationales (Yannick Trigance, depuis 1995) et administrativement de la Direction des Affaires Culturelles (dont le Directeur est Bernard Mathonat).

Les personnels permanents de l'établissement sont alors essentiellement des titulaires ou des contractuels territoriaux (voir § 231).

B - Mais l'histoire même de la requalification de la MTD, dont le fait de confier la direction artistique et générale de l'équipement à une professionnelle du monde du théâtre, a conduit à la création dès début 1993 de l'**association** type loi de 1901 **QN**.

Le **siège social** de cette association est d'ailleurs fixée dès l'origine à la MTD.

Son **but**, selon les statuts de 1993, est "la création et la diffusion d'oeuvres théâtrales, la création d'événements permettant leur appropriation par le public et le développement de la pratique amateur" (11a/2). Les statuts modifiés de 1998 parlent en plus de "la formation dans les domaines artistiques et les techniques du spectacle vivant" et désormais du "développement des pratiques artistiques par les amateurs", les deux premiers objectifs restant inchangés (*idem*).

D'après les nouveaux statuts et selon une typologie assez usuelle, l'association est composée de **membres actifs**, complétés par des membres d'honneur (personnes physiques), bienfaiteurs (personnes physiques ou morales) ou associés (personnes morales).

Le **Conseil d'Administration** est composé de 5 à 15 personnes. Il est majoritairement composé de membres actifs, élus pour trois ans avec mandat renouvelable. A ces membres actifs peuvent s'ajouter d'autres membres, dans les conditions suivantes : "Les membres bienfaiteurs et les membres associés peuvent siéger au Conseil d'Administration sur nomination du Conseil d'Administration, ratifiée par l'Assemblée Générale. La Commune d'Epinais-sur-Seine peut désigner un membre de droit comme observateur. La proportion des membres désignés ne peut dépasser le tiers des membres du Conseil" (*ibid.*). Ce Conseil d'Administration, qui est censé se réunir au moins une fois tous les six mois, élit un **Bureau**,

composé d'un Président, d'un Secrétaire et d'un Trésorier, et est lui-même censé se réunir au moins quatre fois par an.

On a donc affaire à une association qui, au moins sur le plan formel et d'après ses statuts, ne dépend pas de la Municipalité. Mais ce qui est peut-être plus éclairant, c'est le fait que la Municipalité et l'association ont signé en 1996 une **convention** précisant leurs **engagements contractuels réciproques**.

222 - Une convention entre la Ville et l'association

(11a/3)

A - Dans son préambule, cette convention rappelle d'abord que la Ville s'est dotée depuis 1989 de l'équipement culturel de la MTD, "dont la mission essentielle est de favoriser la rencontre entre les artistes et la population en privilégiant : la diffusion des spectacles ; le développement de la pratique amateur par le biais des ateliers de danse, théâtre, arts du récit ; l'aide à la création ; l'aide à la production". Après rappel des buts essentiels de QN, le texte poursuit : "Considérant la convergence des objectifs entre la Ville et l'association, ainsi que leur nécessaire complémentarité dans la vie culturelle de la cité, il a été décidé entre les deux parties de contractualiser leurs relations".

Cette convention est signée pour une durée de **trois ans**, avec un avenant annuel précisant le montant de la subvention accordée à la compagnie

B - Dans l'Art. 1 de la convention, la **Municipalité** s'engage à soutenir trois objectifs essentiels de l'association : la création théâtrale propre à QN ; la pratique amateur et les sessions de création associées ; la réalisation d'événements en prise directe avec la réalité sociale contemporaine.

Cette aide se fait d'abord par l'octroi d'une **subvention annuelle**. Celle-ci se montait en 1996 à 542,5 KF (350 KF pour l'événement ; 140 KF pour la création de QN ; 52,5 KF pour les sessions de création avec amateurs). Elle a été de 549,4 KF pour 1997 (3c). Pour 1998 (11a/4), la subvention s'élèvera à 429 KF (200 KF pour la création de QN ; 176,5 KF pour l'événement ; 52,5 KF pour la session de création, liée au projet avec Ramallah).

L'aide consiste aussi en la **mise à disposition** de QN, à titre gracieux mais également précaire et révocable, de l'ensemble des **locaux** constituant la MTD, soit : des espaces de bureau (dont un réservé plus strictement à QN, les trois autres à la gestion et direction de la MTD proprement dite), les 3 studios de théâtre et danse, la salle de spectacle et son local technique, l'espace d'accueil (hall et foyer-bar). La commune se réserve néanmoins le droit de modifier l'affectation des lieux ainsi mis à disposition, si le besoin s'en faisait sentir.

Par ailleurs, la Ville assume directement la responsabilité de l'équipement et des installations techniques, comme elle prend à sa charge les frais d'entretien des bâtiments, l'assurance des biens immobiliers et mobiliers confiés à la compagnie, ainsi que les frais d'eau, de chauffage et d'entretien afférents aux locaux.

Une autre aide directe peut consister en la **mise à disposition de personnel communal**. Mais c'est bien la Municipalité et elle seule qui "détermine les conditions dans lesquelles son personnel peut prêter son concours à la bonne réalisation de la mission" qui fait l'objet de la convention.

Enfin, la Ville apporte un **soutien logistique** "qui sera évalué et chiffré" pour certains éléments de mise en oeuvre des actions entrant dans le cadre conventionnel, tels que la publicité et la communication (affiches, tracts, programmes, invitations), ou les frais téléphoniques et postaux pour les actions menées exclusivement sur le territoire de la commune.

C - De son côté, si la **compagnie QN** peut développer des actions hors du territoire communal et percevoir des recettes correspondantes, reste que la "billetterie perçue lors de la

diffusion des spectacles à la Maison du Théâtre et de la Danse sera encaissée directement par la Ville à son profit. La commune se réserve le droit d'en fixer la tarification".

Par ailleurs, la compagnie ne peut céder à qui que ce soit les droits résultant de la convention, et notamment sous-louer tout ou partie des locaux mis à sa disposition. Ceux-ci, pris tels qu'ils étaient à la signature de la convention, devraient faire l'objet d'une remise en l'état aux frais de la compagnie en cas de détérioration due à sa négligence.

En tout cas, ces locaux "ne pourront être utilisés à d'autres fins que celles concourant à la réalisation de l'objet de l'association et de la présente convention sans l'accord préalable des deux parties".

La compagnie assurera les risques encourus par son activité et l'occupation des locaux, elle couvrira notamment sa responsabilité civile en tant qu'occupante des lieux et assurera les matériels qu'elle déposera à la MTD. Elle devra fournir chaque année à la Ville la preuve de règlement de ces différentes assurances.

La compagnie devra également chaque année déposer sa demande de subvention selon un calendrier précisé. Sa comptabilité devra être tenue en partie double. Elle devra présenter annuellement à la Ville ses comptes de bilan et de résultat pour l'année civile écoulée, ainsi qu'un compte analytique "permettant de justifier l'emploi de la subvention municipale attribuée". A tout moment, la compagnie s'engage à justifier l'utilisation des subventions et à tenir sa comptabilité à la disposition de la Municipalité.

En cas de subventions publiques supérieures à 1 MF, la compagnie devra officiellement faire appel à un Commissaire aux comptes.

Sur le plan de la réalisation des actions enfin, la compagnie "sera tenue de produire à la demande de la commune un bilan des activités régulières définies à l'article 1 de la présente convention dans un délai de trois mois suivant la réalisation de chaque action".

D - * Dans le principe et même si ce n'est jamais explicitement formulé, on se trouverait dans une forme potentielle de **délégation de mission de service public à une association**, qui laisse d'ailleurs QN libre de mener une partie de ses propres activités en dehors du territoire communal.

Selon les termes mêmes de la convention, cette délégation serait **très large**. Dans les faits, elle porte essentiellement sur le domaine de la **création théâtrale**, dont la compagnie est responsable au sein de la MTD (3c) : créations propres de QN, production de spectacles professionnels, mise en place de véritables ateliers de création avec des amateurs dans le prolongement des ateliers d'initiation - formation.

On se trouve ainsi dans une situation singulière de **double structure liée**, dans laquelle la Municipalité est simultanément **gestionnaire direct** ou/et **commanditaire déterminant**. C'est dire le **pouvoir très étendu** que la Ville conserve sur le fonctionnement de l'équipement.

Pouvoir sur l'association, par le biais de la convention qui les lie et surtout par les financements annuels consentis.

Encore plus structurellement, la **gestion municipale directe** non seulement des recettes propres, mais encore de tous les personnels permanents et des animateurs-formateurs réguliers de la MTD, vient conférer à la Municipalité, un droit et un devoir de décision, qui renforcent encore son pouvoir de principe sur la vie de l'équipement.

Au bout du compte, si le cas étudié est exemplaire de la **délicate dialectique** entre délégation contrôlée de missions de service public et autonomie relative du projet artistique, on peut se demander si les **gains symboliques et fonctionnels** de cette double structure singulière sont à la hauteur de la complexité de pilotage et de fonctionnement qu'elle induit.

223 - La question du futur cadre juridique

A - "Aborder la question du changement de structure juridique pour le M.T.D., c'est également poser la relation entre le projet d'établissement et le mode de gestion. L'évolution du statut est donc une question complexe qui ne peut être dissociée de l'histoire de la ville, de celle de la structure et de la volonté politique de ses élus.

Le choix du mode de gestion est de fait d'abord une question de politique culturelle, d'une définition d'objectifs clairs, tant il apparaît que le mode de gestion est une conséquence et non pas une cause, qu'il n'a pas en soi des vertus et des contraintes" (10a/1).

Ainsi débute une note introductive à une réunion de mars 1997, qui portait déjà sur le projet de changement de structure de la MTD. Etait en tout cas rappelée la notion irréductible de **service public**, soit ici "être toujours plus proche des attentes du public. On peut être en droit de vouloir sans cesse optimiser les services rendus à la population" (*idem*). Mais dans le cas de l'équipement concerné, est également pointée la nécessité d'analyser sa gestion "en tenant compte de la diversité des missions et des priorités d'autant plus que cela peut recouvrir des impératifs de gestion variables. Passer outre cette phase indispensable voudrait dire alors que c'est le choix "ipso facto" de la structure juridique qui détermine le fonctionnement" (*ibid.*).

Suivait la présentation succincte de **différents modes de gestion possibles** pour un équipement culturel : Régie directe ; gestion personnalisée (Régie autonome, Groupement d'Intérêt Public, Etablissement public à vocation culturelle) ; gestion déléguée à une Association.

B - Au débit de l'actuel mode en **Régie directe**, plusieurs constats et remarques sont avancés. L'éloignement de la MTD par rapport aux services administratifs centralisés contribue certainement aux dysfonctionnements repérés. L'annualité budgétaire de la comptabilité publique et la non affectation des ressources représentent deux difficultés pour le fonctionnement de ce type d'établissement. La maîtrise des coûts est rendue incertaine, vu l'éclatement des différents postes de dépenses dans la comptabilité. Par ailleurs, la gestion du personnel reste un problème, en particulier tant que la filière culturelle territoriale ne sera pas plus adaptée aux équipements de spectacle vivant.

Deux points sont plus particulièrement soulignés. "Premièrement, si la gestion en régie directe garantit à la collectivité la maîtrise de la mise en oeuvre on peut constater que les conditions de gestion en régie ne facilitent pas toujours un réel contrôle de la collectivité. Deuxièmement, les multiples dysfonctionnements notés dans le cadre de cette gestion sont souvent plus le résultat de pratiques administratives que la conséquence de la réglementation" (*ibid.*). Réfléchir aux règles et principes du droit public, pour trouver des améliorations et assouplissements souhaitables, apparaît donc comme en soi possible (comme, par exemple, l'augmentation de l'encaisse de la régie d'avance, prévue par une note de la Direction des finances du Trésor du 04/11/96 et qui permettrait de mieux faire face à certains paiements rapides au profit des artistes).

C - La solution de l'**association** type loi de 1901 semble toujours garder sa commodité et sa souplesse pour la gestion d'équipements culturels comme la MTD, où la gestion d'intérêt général va de pair avec une dimension économique peu importante.

Cette solution permet également de s'engager plus facilement dans des **contrats d'objectifs pluri-annuels**, comme de pouvoir fortement **associer des personnes privées** au projet artistique de l'établissement (3c).

Reste que la réglementation conduit à mettre en place une solution "maintenant la prééminence de la collectivité dans la définition des orientations culturelles (tout) en évitant de se trouver en contravention par une gestion de fait et répondre au double contrôle. C'est-à-dire, ne pas se trouver dans une situation qui pourrait conduire à une qualification par les instances soit de comptable de fait, soit d'entrepreneur d'un service public" (10a/2).

La mise en place des **statuts** d'une association doit donc être complétée par celle d'une véritable **convention de gestion** des missions d'action culturelle, non seulement entre les

différentes collectivités publiques concernées et l'association, mais encore sur la base du **projet artistique et culturel** du directeur envisagé.

On remarquera néanmoins que les raisonnements sur la mise en place d'associations autonomes font généralement l'**impasse** sur ce qui est au coeur de la loi Sapin de 1993, à savoir l'obligation d'en passer par une procédure précisée d'**appel à candidature**, qui doit permettre la présentation de plusieurs offres concurrentes, quand est justement envisagée une délégation de la gestion d'un équipement public à un organisme de droit privé.

Rappelons à ce sujet que la collectivité publique définit ses **objectifs initiaux** et négociera librement un **cahier des charges** de mise en oeuvre avec le partenaire de droit privé qu'elle aura choisi à l'issue de l'appel à candidature. Dans ce véritable **contrat mutuel**, nécessairement **limité dans le temps** et soumis régulièrement à nouvel appel à candidature, la liberté du partenaire privé est bien de faire ses propres propositions quant au **programme d'action concret** par lequel les objectifs de la collectivité publique seront pris en compte. Par ailleurs, une série d'éléments, tels que l'intervention d'un expert-comptable et d'un commissaire aux comptes ou la fourniture annuelle d'un rapport financier et d'activité par le gestionnaire, garantit en principe à la collectivité un suivi de gestion correct et donc un contrôle assez rapide des éventuelles dérives (1d).

D - Quoi qu'il en soit de notre dernière remarque, un double projet de statuts pour une association et de convention entre celle-ci et les collectivités publiques est déjà formulé à janvier 1999 et proposé à la Municipalité par l'Administrateur de la MTD. Il est intéressant de mentionner quelques unes des modalités structurelles proposées.

Du côté des **statuts de l'association** (10a/4), l'**objet** reprend en les élargissant un peu les objectifs de l'association QN actuelle : allier diffusion, création et production d'oeuvres théâtrales et chorégraphiques ; favoriser la rencontre de la population avec et autour d'oeuvres fortes et représentatives de la diversité des créations et cultures actuelles ; développer des projets à l'échelon local, mais aussi de portée nationale et internationale, comme des opérations à caractère événementiel ; développer la pratique en amateur, au travers de différentes actions de formation.

La typologie des **membres** distinguerait désormais : des membres **de droit** (collectivités locales et institutions finançant régulièrement ou significativement l'association) ; des membres **associés** (proposés pour 3 ans renouvelables par les membres de droit, à raison des services pouvant être rendus à l'association) ; des membres **adhérents**, soit les usagers qui ont réglé leur cotisation annuelle et qui sont regroupés dans un comité d'usagers ; des membres **actifs** enfin, élus pour une durée de 3 ans par le comité d'usagers.

Le **Conseil d'Administration** serait composé de 6 à 9 membres, élus pour un mandat de 3 ans renouvelable. Le projet fait apparaître une répartition de 2 membres de droit, 3 membres associés, 3 membres actifs, soit finalement 8 personnes au total pour ce Conseil d'Administration. On remarquera surtout que le mode de désignation des membres associés donne une prévalence de principe aux membres de droit qui sont les seuls à pouvoir proposer ces membres associés. Le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois tous les six mois.

Le projet de nouvelle **convention** (10a/5) complète d'abord le descriptif des espaces mis à disposition, par rapport à celui existant dans la convention avec QN.

Des formulations complémentaires ou plus précises apparaissent également à propos de la sécurité, des responsabilités et des assurances de l'association (en particulier vis-à-vis de sa fonction d'organisateur de spectacles).

Les impôts et taxes liés aux activités, les frais de télécommunication, de courrier et de reprographie, les transports éventuels de matériels, décors et personnels seraient explicitement à la charge de la nouvelle association.

La convention prévoit explicitement la mise à disposition auprès de l'association de fonctionnaires titulaires, après accord de ceux-ci.

Enfin, dans les ajouts les plus significatifs, l'Art. 2 précise que pour "répondre aux besoins d'associations ou de groupements locaux qui en feraient la demande auprès de monsieur le Maire, la Ville pourra disposer des équipements dans la mesure où ces demandes n'affectent pas le bon déroulement des programmations prévues ainsi que la continuité des activités".

Incidentement, on remarquera que les statuts proposés centrent définitivement le nom de Maison du Théâtre et de la Danse sur le domaine du **spectacle vivant**, et plus précisément sur les processus **théâtraux** et **chorégraphiques**. Outre que cette centration serait à resituer au sein de la véritable répartition des domaines culturels selon les différents équipements municipaux existants, peut-être que la bibliothèque, située dans le même bâtiment que la MTD, aurait désormais besoin d'une identification autonome renforcée.

* **E** - En juin 1999 et en liaison avec les négociations bien avancées avec la DRAC en vue de la qualification de la MTD au nouveau label des **scènes conventionnées**, la discussion porte désormais sur un double projet de statuts - convention qui comporte quelques inflexions sensibles par rapport aux propositions de début d'année.

Ainsi, la future association aurait explicitement "pour but la gestion de l'établissement culturel d'Epina y-sur-Seine dans le cadre d'une mission de service public qui lui est confiée par l'Etat (*ministère de la Culture - DRAC Ile-de-France*) et la Ville d'Epina y-sur-Seine dans le cadre d'une convention tripartite" (10a/6 - Art. 2). Au titre de son objet, sont désormais explicitement mentionnés la notion de "coproduction" d'oeuvres de l'esprit, le fait que les projets artistiques peuvent concerner les "différentes disciplines de la création contemporaine", un développement des pratiques artistiques en amateur reposant tout particulièrement sur un "travail croisé entre professionnels et amateurs", la nécessité de favoriser "la rencontre de la population avec la création artistique et une meilleure insertion sociale de la culture" par diverses actions de sensibilisation.

Des précisions sont avancées en ce qui concerne les trois catégories de membres (Art. 8), qui composeront non seulement l'**Assemblée Générale**, mais également le **Conseil d'Administration** (Art. 13). Les **membres de droit**, constitués par des représentants des collectivités territoriales et autres institutions qui cofinancent régulièrement l'association, seraient entre 2 et 7, les représentants de la Ville d'Epina y restant majoritaires dans ce collège. Les **membres représentants les adhérents**, élus pour 3 ans (renouvelables), seraient au nombre de 1 pour 40 adhérents au minimum, leur nombre total étant de préférence égal à celui des membres de droit. Enfin, les **membres associés**, dont le nombre est en toute hypothèse limité au tiers de la totalité des membres, seraient des personnes morales "qui peuvent être partenaires de l'Association ou avec lesquelles l'Association souhaite échanger régulièrement réflexions et idées", comme la DRAC Ile-de-France, par exemple.

Pour éviter tout risque de **gestion de fait**, les personnes qui ont une responsabilité d'ordre électif ou administratif liée au fonctionnement de l'association "ne peuvent siéger au titre de membre représentant des membres adhérents" (Art. 8 D). De même, les membres du **Bureau** (Président, Trésorier, Secrétaire) sont impérativement choisis parmi ces membres représentants les adhérents (Art. 16).

Les attributions du **Directeur** - nommé par le Conseil d'Administration sur la base d'un projet spécifique, mais présélectionné, puis agréé par la DRAC et la Municipalité - sont précisées et finalement relativement étendues : "Le Directeur est seul responsable du choix des moyens d'action propres à assurer la mise en oeuvre de son projet artistique et culturel. Le Président accorde au Directeur de la Maison du Théâtre et de la Danse la plus large délégation des pouvoirs nécessaires à la gestion courante de l'Association. Notamment, le Directeur aura, dans les limites fixées par le budget et dans le cadre de l'organigramme de l'établissement, qu'il aura lui-même proposé lors de son engagement, la signature des engagements de dépenses, la signature des contrats y compris ceux concernant les engagements de personnels de l'établissement" (Art. 18).

A propos de la convention entre la Ville et la MTD (10a/7), la différence la plus sensible avec la précédente mouture concerne les frais de fonctionnement qui resteraient à la charge

de la Municipalité (Art. 5), dont : "La conception, la réalisation et la fabrication de tous les supports de communication et l'ensemble des frais liés aux campagnes de communication" ; "La maintenance de la téléphonie et la consommation des télécommunications" ; "La levée du courrier et l'acheminement de celui-ci, notamment les envois en nombre effectués dans le cadre de l'information" ; l'ensemble des frais de nettoyage et de maintenance du bâtiment et des gros équipements techniques.

Si une double subvention de fonctionnement et d'investissement est prévue annuellement (Art. 9 et 10), différents bilans doivent être impérativement fournis chaque année (dont compte de résultat et bilan certifiés par un Commissaire aux Comptes, rapport moral proposé par le Président, rapport d'activité établi par le Directeur). Mais il est également stipulé : "L'impact de l'activité sera traduit notamment par une mesure des chiffres de fréquentation, de l'origine géographique des populations sur les spectacles et, si possible, des tranches d'âge et catégories socioprofessionnelles, par domaine d'intervention (statistiques et analyses comparées de l'année considérée et des années précédentes)".

Même si ce projet n'a pas encore été soumis au contrôle de légalité et donc n'a pas non plus reçu à ce jour l'accord du Conseil Municipal, il illustre le genre d'organisation institutionnelle qui se précise aujourd'hui pour ce genre d'établissement artistique et culturel.

F - On notera que ce retour à une association aurait probablement une incidence sur le statut de certains **personnels permanents** (voir § 231 A). Si les titulaires de la fonction publique territoriale (3 personnes de catégorie C, en l'espèce) pourraient être mis à disposition de l'association comme aujourd'hui, la question des actuels contractuels (les 4 principaux postes de responsabilité) est moins évidente.

* Pour les personnes concernées, la balance avantage / inconvénient d'un maintien ou d'un changement de statut est à évaluer, singulièrement selon le type d'emploi futur recherché.

Pour l'établissement, le passage sous statut de salariés associatifs (donc de droit privé) d'une partie de son personnel risque en tout cas d'entraîner un alignement de leurs rémunérations sur les tarifs de la convention collective du secteur (convention SYNDEAC), d'où un réel accroissement du coût salarial qui poserait à tout coup des problèmes de financement (2c).

On rappellera que cette situation a en particulier pour origine les insuffisances de la **filière culturelle territoriale**. Celle-ci n'a pas simplement "oublié" un ensemble de métiers pourtant indispensables pour faire fonctionner un théâtre. On rappellera ainsi que cette filière ne comporte pas de cadres d'emploi pour les Directeurs de théâtres, ou bien les Directeurs et les Assistants techniques. Plus fondamentalement, cette incomplète filière est à mettre en relation avec la complexité, la variabilité et la flexibilité de la vie culturelle, y compris locale. Par ailleurs, on peut affirmer que "la logique de statut a prévalu sur la logique compétence-métiers", ou que la "filière a figé les choses, en privilégiant la hiérarchisation par rapport à la professionnalisation culturelle" (2d).

Il va sans dire que la remise en oeuvre d'un statut associatif entraînerait également la **redéfinition complète** de la convention liant la MTD à la compagnie QN, la question de l'affectation de la **subvention annuelle de création** étant une de celles qui se poserait forcément.

23 - La structure des personnels

231 - Une équipe resserrée de permanents

A - L'équipe permanente comporte 9 postes à plein temps (2c, 3c), sur la base de 36 heures hebdomadaires (4c).

4 de ces postes correspondent à des **emplois contractuels spécifiques de la fonction publique territoriale** (contrat de 3 ans, renouvelable).

1 **Directrice artistique** (Nadine Varoutsikos, depuis 1993 ; également Directrice de fait de l'association QN), qui assume la fonction de **gérance générale** de la MTD. Ses principales tâches concernent la direction artistique, la réalisation de créations, la coordination des activités de formation, de diffusion et de création, la recherche de financement, la relation avec la ville, la gestion du personnel. Elle est responsable de secteur (chargé de mission théâtre) au sein de la DAC, mais bénéficie d'une autonomie particulière comparativement aux autres responsables de secteur.

1 **Administrateur** (Gérard Lambert, depuis 1997), poste d'assez forte polyvalence et qui a la charge de la gestion financière et administrative courante de l'établissement, de la gestion des emplois particuliers (Emploi Jeune et Contrat Emploi Solidarité), de la relation avec les services municipaux (dont la DAC) et les autres équipements de la ville, du suivi des projets scolaires, ou encore de la relation avec l'Université de Paris 13 (dont Estudanses, voir § 31 C). Ce poste est placé **sous l'autorité** de la Direction artistique. Formellement, on n'est donc pas dans le cadre d'une **codirection**.

1 **Régisseur général** (Marc Labourguigne), essentiellement chargé de la mise en oeuvre technique des spectacles et de la maintenance du matériel.

1 **Chargée des relations publiques** (Christine Jacquet, sous un statut d'intermittent du spectacle en 1997, puis sous statut contractuel de 3 ans depuis 1998), poste plutôt rattaché à la Direction artistique et dont les tâches principales touchent aux relations publiques, à la recherche de nouveaux publics, à l'analyse des publics (cette dernière mission n'ayant pas encore pu être engagée).

3 autres postes correspondent à des emplois de **titulaires de la fonction publique territoriale**.

Il s'agit de deux postes de **Secrétaire**, tenus par des Agents administratifs. Un poste s'occupe plus spécialement des tâches relatives aux spectacles, dont la billetterie, et du secrétariat de la Directrice artistique (Hamida Menaa, depuis 1993). L'autre est plus centré sur les tâches relatives aux ateliers, sur le suivi des relations avec les adhérents et le secrétariat de l'Administrateur (Dany Liebmann, depuis 1998).

Un emploi de **Gardien**, tenu par un Agent technique (Bernard Chevreuil, depuis 1993), couvre enfin les tâches de gardiennage et de surveillance, d'entretien et de réparation, de transport et de gestion du bar. Ces tâches multiples conduisent à un dépassement constant de l'horaire de base et donc à de nombreuses heures supplémentaires.

2 emplois aidés à statut précaire complètent l'équipe précédente.

Il s'agit d'un **Médiateur culturel** sous un statut d'Emploi Jeune (Rachid Guettag, depuis 1998), remplissant de fait une tâche de régisseur adjoint, et d'un poste d'**Accueil** sous Contrat Emploi Solidarité (Mme Zoulika) chargé de l'information générale, de l'enregistrement des demandes, de la relation avec le service courrier de la Mairie, de la mise sous plis, etc.

B - On notera que, dans sa configuration actuelle, on a affaire à une équipe récemment formée, même si certains se connaissent depuis longtemps et sans qu'il y ait de correspondance sur ce point avec les deux grands types de statut en présence.

Cette réelle **différenciation statutaire** est un des éléments les plus apparents. On rappellera que cette situation est assez récurrente dans ce type d'établissement et qu'elle s'explique en particulier par l'absence de cadres d'emploi territorial pour les fonctions de Directeur ou de Technicien de théâtre. Ce raisonnement qui pourrait être prolongé pour l'emploi de Chargée des relations publiques, l'est déjà moins pour celui de Directeur administratif. Comme l'indique les deux autres cas déjà étudiés, on est donc ici dans une situation pour une part politiquement voulue.

On notera également qu'au moins deux personnes (une secrétaire et le gardien) sont issues de l'équipe de l'AGMP, association qui a eu en gestion l'équipement de 1987 à 1994. Au moment de la municipalisation, ces emplois ont été intégrés au personnel municipal en tant que contractuels, puis titularisés à la faveur de différentes circonstances.

C - Concernant la fourchette des **rémunérations brutes**, plusieurs remarques peuvent être faites sur des données de fin 1998. Les rémunérations mensuelles des titulaires

territoriaux restent dans une fourchette très resserrée (entre un peu plus de 8.000 et 9.000 F) et correspondent évidemment à la grille nationale des emplois correspondants.

Pour les contractuels, deux ensembles se dessinent entre les postes de Direction artistique et d'Administrateur d'une part (un différentiel de l'ordre de **1,4** entre ces deux emplois), ceux de Relations publiques et de Direction technique d'autre part (un différentiel de moins de **1,1** entre ces deux emplois). La fourchette entre le poste contractuel le mieux rémunéré (autour de 18.800 F) et celui qui l'est le moins (autour de 9.400 F) est de **2**.

Ce ratio est de **2,3** si on ajoute aux contractuels les emplois de titulaires territoriaux.

Soit des ordres de grandeur comparables aux études précédentes, même si on se trouve ici dans la fourchette la plus ouverte (mais qui reste néanmoins limitée).

En tenant compte des **charges sociales patronales** et des indemnités complémentaires (on reprendra ici les ratios d'un cas déjà étudié de 45,7% du salaire brut de base pour les titulaires, et de 36,2% pour les contractuels), ces 7 postes de permanents élargeraient au budget pour environ **1.290 KF**, une estimation concordante avec la somme officielle d'un peu plus de 1.315 KF pour 1998 (voir § 411).

232 - Des vacataires associés, dont une équipe complémentaire d'animateurs-formateurs

A - L'importance et la pérennité du domaine de la formation des publics apparaissent dans le nombre d'**intermittents du spectacle**, soit **10**, exclusivement employés par la MTD pour ses divers ateliers de pratique artistique (8a).

On soulignera combien l'emploi selon ce statut permet de répondre à au moins deux ordres de préoccupation. D'une part, cela fournit évidemment une base significative d'heures d'emploi et de rémunération à une dizaine d'intermittents. Mais d'un autre côté, cela permet non seulement d'assurer une réelle variété de prestations, mais encore de s'adapter rapidement s'il le faut (et en tout cas à chaque début de saison) aux éventuelles fluctuations de demande et de fréquentation. Bref, par ce mode de gestion et même si les intervenants interviennent généralement depuis plusieurs saisons, la MTD dispose d'une réelle **flexibilité potentielle** pour ce domaine central et récurrent de son action.

B - Preuve supplémentaire de l'importance de ce domaine, une personne (Sophie Maillard) est employée pour la **coordination** de l'ensemble des ateliers proposés (soit **740** heures d'emploi, pour un montant brut total d'un peu plus de 87.000 F, en 1997).

Pour les activités proprement dites et toujours pour 1997, les 10 principaux animateurs - formateurs, soit 6 **comédiens** et 4 **danseurs**, se sont partagés pratiquement **3.000** heures rémunérées, pour un montant brut total de pratiquement **334.000 F**.

Les **rémunérations horaires** s'étagent d'un peu plus de 82 à 140 F/h., soit une fourchette de dispersion de **1,7**, pour un montant horaire moyen de 111,6 F/h. et une durée annuelle moyenne de pratiquement 300 heures (entre 180 et jusqu'à 624 heures, selon les intervenants).

On remarquera que plusieurs des comédien(ne)s - animateur(trice)s ont participé ou participent toujours aux productions propres de la compagnie QN (Chris Egloff, Sabine Larivière, Stéphanie Richard, Sandrine Righeschi).

* **C** - Le Compte Administratif 1997 (4a/3) permettant d'estimer à 28,2% le ratio charges sociales patronales / rémunération brute, la **masse salariale** de ces dix animateurs - formateurs et de la coordinatrice de ces activités s'élèverait à un peu plus de 540 KF, soit 64,5% de la masse salariale totale pour le secteur **Formation** annoncée par le même document (pratiquement **837 KF**). Les documents fournis ne permettent pas de préciser à quoi / à qui reviennent les autres 35,5%, même si une partie de ceux-ci concerne les quelques stages professionnels donnés ponctuellement. Chaque saison, la plus grosse part relève sans doute des vacances techniques associées aux présentations publiques des ateliers lors de la manifestation Scènes ouvertes (voir § 31 B).

En ce qui concerne le secteur **Programmation**, ce sont un peu plus de **303 KF** qui apparaissent en rémunération de personnels non permanents pour 1997. Pour la plus grande part et dans tous les cas étudiés, ces rémunérations correspondent à des prestations techniques (lumière, son, plateau) liées aux différents spectacle accueillis.

Globalement, c'est donc une masse financière de **1.140 KF** qui a été affectée aux **personnels non permanents** employés par la MTD, soit pratiquement l'équivalent de celle consacrée aux permanents (1.171 KF). C'est dire l'importance de ces vacataires associés pour le fonctionnement de la MTD, parmi lesquels l'équipe relativement plus stable des animateurs - formateurs tient une place singulière.

Conformément au statut de la MTD et aux activités spécifiques prises en charge par la compagnie QN, on notera que c'est la Municipalité qui est l'**employeur direct** de ces vacataires et se charge des déclarations sociales particulières impliquées par le statut d'intermittent du spectacle.

D - On soulignera pour finir que les tâches de **ménage**, toujours importantes dans ce type d'établissement, sont actuellement réalisées par une entreprise prestataire de service extérieure à la Municipalité.

3 - L'activité

31 - Les différents types d'activité

A l'origine de la MTD en 1992, deux grandes fonctions structuraient explicitement l'équipement (1a/1) : la fonction **Action culturelle**, elle-même détaillée en quatre secteurs, la **Lecture** (deux bibliothèques), la **Formation des publics** (ateliers de pratique artistique amateur, scolaires et périscolaires), la **Création** et la **Diffusion** du spectacle vivant ; l'autre grande fonction portait sur des **Activités de proximité** à caractère social et associatif. On pourrait analyser cette double orientation comme la sommation des objectifs du nouvel établissement culturel et de l'ancienne Maison de quartier.

Aujourd'hui, une **orientation thématique de principe** et **deux grands domaines stratégiques d'activité** paraissent largement structurer l'activité de la MTD, même si chacun de ces domaines se particularise en sous-domaines ou secteurs différenciés.

A - Sans être à proprement parler un domaine stratégique d'activité, le thème retenu au titre des **Regards contemporains** constitue une particularité de l'action engagée chaque saison. Ce choix colore plus ou moins fortement les deux grands domaines qu'on évoquera un peu plus loin. Mais on peut considérer qu'il génère également un certain nombre de propositions et d'activités spécifiques, pouvant prendre des formes diverses telles que des **conférences**, **cafés littéraires** ou lectures, plus largement des **présentation de travaux**, jusqu'à l'organisation d'**événements** spécifiques mobilisant des amateurs autant que des professionnels de différentes provenances.

Les différentes **créations de la compagnie QN** (voir infra, C) sont tout particulièrement à relier à ce dernier point.

On pourrait dire que l'ensemble formé par le thème directeur et les diverses actions qui lui sont associées constituent un secteur d'**expérimentation** et de **recherche de nouvelles modalités de relation** entre la MTD et sa population environnante.

B - Modalité de relation déjà bien plus délimitée et structurée, la **formation des publics** constitue en tout cas un grand domaine d'activité à part entière. Comme on l'a déjà vu, il se concrétise essentiellement sous forme d'**ateliers de pratique artistique**, répartis eux-mêmes en ateliers en lien direct avec le **milieu scolaire** et ateliers pour **enfants ou adultes** hors temps et milieu scolaires. Ces ateliers réguliers peuvent déboucher sur des présentations

publiques, autonomes ou regroupées sur quelques jours en fin de saison sous le label **Scènes ouvertes** (succession d'extraits travaillés dans différents ateliers et produits au sein d'un événement global fortement convivial).

Tout particulièrement dans les cas où les ateliers se pérennisent dans un même site et sur plusieurs saisons, ils peuvent s'organiser en véritables **ateliers de création** donnant lieu, en fin de saison, à des présentations publiques à la MTD. Par là et même si l'on reste dans le champ des pratiques en amateur, cette finalisation ou cette scansion périodique du processus de formation par des représentations scéniques publiques participe déjà à un autre grand domaine d'activité.

C - En effet, un domaine pluriel et également essentiel concerne la **création** et la **diffusion de spectacles vivants**, dont ceux à caractère explicitement **professionnel**.

On distinguera dans ce domaine les **créations de la compagnie QN** qui sont, au moins dans le principe, prioritairement réalisées à Epinay ; les différentes **aides à la création** proposées par la MTD à des artistes ou équipes extérieurs (qui débouchent toujours sur quelques représentations dans la salle de spectacles) ; les **coproductions ou accueils dans le cadre de manifestations** particulières ; enfin l'**accueil en diffusion** de différents spectacles de théâtre, marionnette, danse, dont certains font spécifiquement l'objet d'une programmation pour les **jeunes publics**.

Au titre des manifestations particulières, on notera que celles-ci concernent surtout le cadre communal (comme par exemple, le festival **Féminin - plurielles**, organisé depuis 1998) ou se réaliser en partenariat avec d'autres organisations extracommunales.

C'est le cas du festival **Estudanses**, initié par l'Université Paris 13 - Villetaneuse et coproduit par la MTD depuis 1994, qui se veut un espace d'échange et de rencontre à la charnière entre étudiants, professionnels et amateurs d'art chorégraphique contemporain. Ce "festival est destiné à regrouper une centaine d'étudiants danseurs sur les 13 universités d'Ile-de-France" (3c).

La programmation depuis 1990 de spectacles professionnels dans le cadre des **Iles de Danses** fournit aussi l'illustration de la participation à une manifestation de sensibilisation - diffusion régionale. On notera d'ailleurs que, découverte dans le cadre de cette manifestation, "la jeune compagnie locale Ingrid Keusemann participe aujourd'hui pleinement à la vie artistique d'Epinay" (3c - voir aussi § 123 E et 323 B).

On signalera également, parce qu'elles sont présentées comme reliées le plus possible avec l'activité de diffusion de spectacles, les petites **expositions** installées périodiquement sur les murs ou dans les espaces disponibles du foyer-bar qui jouxte la salle de spectacles de la MTD.

D - On se trouve finalement face à une pluralité de sous-domaines stratégiques d'activité, dont chacun relève d'une **unité fonctionnelle** plus ou moins affirmée mais toujours sensible en termes de projets spécifiques, de logistique, de moyens humains, techniques et financiers affectés. Ce qui ne veut pas dire que des **synergies** n'existent pas entre ces différents éléments.

Divers documents fournis permettent de donner quelques indications descriptives ou globales complémentaires sur les deux grands domaines de la formation des publics et de la création - diffusion de spectacles vivants.

A noter en effet qu'aucun **bilan formalisé et synthétique** de l'ensemble de l'activité n'est annuellement réalisé. Ce n'est que depuis l'arrivée du nouvel Administrateur que cherchent à se mettre peu à peu en place des outils plus systématiques de récolte et d'analyse des informations (1c).

Plus globalement, la MTD ne dispose pas d'un **archivage** organisé et regroupé concernant son fonctionnement passé et présent.

32 - Eléments de bilan sur la formation des publics

321 - Données complémentaires sur la naissance de l'action en direction du milieu scolaire

(2a)

A - Un document de 1994 précise le "projet d'éveil artistique et d'action culturelle" en direction du **milieu scolaire**, et avant tout des **maternelles** et **primaires**, projet basé sur la mise en place dès la saison 91/92 d'**ateliers de pratiques artistiques**, après une saison 90/91 centrée sur un cycle concernant les arts du récit.

Projet reconduit et augmenté les saisons suivantes, il se situait dans le cadre de la procédure de Développement Social des Quartiers (DSQ) et tout particulièrement sur le périmètre de la Zone d'Education Prioritaire (partenariat avec l'Education Nationale) du quartier des Presles. Il a également fait partie de la Convention de Développement Culturel de 1992 - 1994 (partenariat avec le ministère de la Culture). En 1994, ce projet de formation aux pratiques artistiques s'est inscrit dans le dispositif du Contrat de Ville (partenariat avec le ministère de la Ville et le Fonds d'Action Sociale). Ces différents **ancrages dans des procédures plus générales de développement** ont permis des financements significatifs et donc une action soutenue auprès d'un grand nombre de classes (800 élèves touchés de 47 classes différentes en 92/93, par exemple).

Les ateliers se déroulaient soit à la MTD, soit dans les établissements scolaires. Ils étaient mis en place en vue de contribuer aux objectifs définis dans les différents projets d'écoles concernées.

Au titre des bilans, on note à fin 1993 "la satisfaction des enseignants. (...) La présence des artistes à l'école permet de créer une dynamique auprès de l'équipe pédagogique, les interventions à la Maison du Théâtre et de la Danse créent une intimité qui ne fait pas référence à des compétences d'apprentissage scolaire". L'impact de ces ateliers semble en tout cas particulièrement sensible en termes de **valeurs et comportement personnels**, tels que dépassement de soi, levée des inhibitions, rigueur, écoute, communication, tolérance. La notion de plaisir est aussi prédominante dans des bilans qui sont le plus souvent très affectifs.

Pour la saison 93/94, le bilan quantitatif s'établit à **32 ateliers** (17 de théâtre, 11 de danse, 4 sur les arts du récit) ayant touché 8 classes maternelles et 24 primaires. Avec quelques actions complémentaires dans 3 maternelles et 7 primaires, ce sont **733 enfants** qui ont été concernés au cours de **640 heures** d'intervention.

Les bilans, même non systématiques, montrent que les ateliers ne se font pas toujours sans difficultés, que les propositions et consignes de travail mettent parfois du temps à être assimilées, qu'il peut également y avoir des choses à revoir concernant les spectacles qui complètent les ateliers proprement dits : "les prestations en salle de spectacle doivent correspondre à une nécessité d'ordre artistique. Une réelle approche de la création d'un spectacle doit se faire au préalable décidé d'un commun accord entre l'enseignant et l'intervenant au vu de la maturité des enfants".

Pour 94/95, la convention entre la Ville et l'Education Nationale au titre du "projet d'éveil artistique" en direction des Ecoles élémentaires prévoyait **42 ateliers** de pratiques artistiques, le nombre d'interventions étant établi à 20 tranches horaires par atelier et à 40 pour les projets de création (voir infra, C).

B - Les actions en direction des établissements du **secondaire** ont été initiées à partir de la fin 1993.

Ces actions sont plus directement conçues **en liaison avec les événements de la saison** : rencontres-débats, lectures, ateliers autour du thème privilégié des Regards Contemporains ou des artistes et spectacles invités durant la saison ; information et incitation à participer aux événements partie prenante des Iles de Danses ou d'Estudanses.

Dès la saison 94/95, la dynamique des **ateliers de pratique artistique** est lancée pour le secondaire : **7 ateliers** (3 théâtre, 2 danse, 1 percussion, 1 conte), programmés dans 2 **Collèges**

(Robespierre et Roger Martin du Gard) et 2 Lycées (Jacques Feyder et Louise Michel), pour un total général de **210** heures d'intervention.

C - A partir de la deuxième ou troisième année d'atelier dans un même établissement, les enseignants et les intervenants devraient pouvoir proposer la mise en place de véritables **ateliers de création**. Mais cette orientation nécessiterait des crédits d'heures supplémentaires, dont les documents fournis ne disent pas s'ils ont toujours pu être obtenus à partir de 1995.

Une autre orientation, mise en place dès 1995, est l'expérimentation d'un **jumelage** entre la MTD d'une part, un **groupe scolaire** (Victor Hugo) et un **collège** (Robespierre) d'autre part. L'idée est de proposer sur un même établissement les différentes formes d'action déjà mises en oeuvre, ateliers de pratique artistique, mais aussi croisements avec le thème directeur et les différents événements de la saison de création - diffusion de la MTD.

D - Evaluer, valoriser, coordonner toutes ces différentes initiatives sont trois points liés et d'importance. A fin 1994, quelques constats et affirmations sont formulés, dont : "Le volet formation est l'axe prioritaire et fondateur du projet de la Maison du Théâtre et de la Danse. Mais il deviendrait caduc s'il se développait de manière autonome sans interpénétration avec les dimensions de création et de diffusion. Le regard porté sur les trois premières années du projet en direction du milieu scolaire montre clairement cette progression vers le croisement avec les dispositifs d'action culturelle et la vie de l'équipement".

Sur cette question décisive, les documents fournis ne fournissent pas d'éléments d'évaluation, qualitatifs et surtout réactualisés à propos d'autres saisons écoulées.

322 - Le niveau d'activité actuel du projet scolaire

(7a/1)

A - Sur la saison 97/98, **39** ateliers ont été réalisés pour un total de **700** heures d'intervention, auxquelles il convient d'ajouter **155** autres heures rémunérées au titre de la concertation (tous ces projets exigent un temps important de préparation, de suivi et d'évaluation, d'autant plus qu'ils mobilisent un partenariat enseignant - intervenant artistique).

Toujours largement majoritaires, les établissements du **primaire** ont à eux seuls accueilli 35 ateliers pour 630 heures d'intervention proprement dite. Le solde, soit 4 ateliers globalisant 70 heures d'intervention se sont déroulés dans des établissements du **secondaire**.

Chaque saison, le nombre d'**élèves** qui a pu être concerné par l'un ou l'autre de ces ateliers est de l'ordre de **900** (2b).

Aujourd'hui, la question centrale serait plutôt de ne pas aller vers une croissance quantitative supplémentaire des ateliers en milieu scolaire, de façon à retravailler sur un véritable **projet qualitatif**. Les **jumelages** pourraient être un des moyens envisagés pour recentrer les choses dans ce secteur d'activité, qui peut avoir tendance à se routiniser avec le temps (1c).

B - Pour la saison 98/99 toujours en cours, ce sont **46** ateliers qui sont prévus (34 en primaire, 12 en secondaire), pour un total de **822** heures d'intervention (660 en primaire, 162 en secondaire). Par ailleurs, **171** autres heures rémunérées sont envisagées (81 en concertation, 90 pour des matinées pédagogiques).

L'accent particulièrement marqué en direction des établissements du **secondaire** (triplement du nombre d'ateliers et plus du doublement des heures d'intervention) ne correspond néanmoins pas à une extension du nombre de sites touchés, soit uniquement 3 **collèges** (Robespierre, Roger Martin du Gard, Jean Vigo) sur cette saison. A lui seul le **collège Robespierre** accueillera 8 ateliers (4 de poésie, 4 de théâtre) et 112 des 162 heures d'intervention en secondaire. Si cela confirme l'intérêt du **jumelage** avec cet établissement,

cela indique également la difficulté fréquente d'inscription, puis de pérennisation de ce type d'actions dans les différents établissements d'un territoire communal donné.

En définitive, seul un trio de sites distincts sera touché, par trois types de pratiques artistiques (5 ateliers de théâtre, 4 de poésie, 3 de danse).

Par contre, la dynamique en direction des établissements **primaires** semble être désormais stabilisée autour d'une bonne trentaine d'ateliers différents.

En 98/99, ces ateliers seront répartis de manière égale dans les deux niveaux d'écoles : 17 ateliers et 330 heures d'intervention, dans le **pré-élémentaire** et 8 sites différents (11 théâtre, 6 danse) ; 17 ateliers et 330 heures d'intervention, dans l'**élémentaire** et 9 sites différents (12 théâtre, 5 danse). Même si le **groupe Victor Hugo** (1 site en pré-élémentaire et 2 en élémentaire) accueillera 9 ateliers pour 180 heures d'intervention, ce second pôle de **jumelage** apparaît plus compatible avec une présence extensive du projet dans de nombreux autres sites du primaire.

C - Sur le plan des **animateurs - formateurs**, le descriptif fourni pour la saison 98/99 montre une **forte stabilité des intervenants**. En effet, si 3 nouveaux noms de comédiens apparaissent alors que 3 autres noms cités pour la saison antérieure disparaissent, 7 noms de comédiens ou danseurs sont présents au titre des deux saisons (le 3 nouveaux noms n'étant d'ailleurs inscrits que pour un total général de 160 heures d'intervention).

323 - Le niveau actuel des autres ateliers et stages, pour enfants et adultes (7a/2 et 7a/3)

A - Globalement, on pourrait dire que ce secteur de la formation se caractérise essentiellement par la très forte présence des **enfants** et des **filles** (dont tout particulièrement en danse). A ce propos, la **demande des parents** est similaire à celle pour un Conservatoire (d'ailleurs, les studios sont pleins le mercredi), une demande qui ne cherche pas a priori à s'articuler au projet artistique spécifique de la MTD.

Par contre, la stabilité des **ateliers pour adultes** est moins évidente, singulièrement en théâtre (1c).

* Par exemple, pour 98/99 et sur un total **217** participants différents (7a/3), **63,6%** avaient moins de 20 ans (dont 34,5% entre 4 et 12 ans), **26,2%** entre 20 et 36 ans, seulement **10,1%** entre 36 et 55 ans. Par ailleurs et sur la même saison, les stages ponctuels ont concerné des plus de 20 ans pour seulement la moitié des 90 participants, ce qui renforce encore le poids relatif des plus jeunes dans les ateliers hebdomadaires.

B - Sur la saison 97 /98, **184** enfants et **79** adultes, soit un total de **263** personnes, ont été inscrits aux différents ateliers hebdomadaires et stages plus ponctuels qui se sont déroulés à la MTD, hors temps et milieu scolaire.

A signaler aussi le caractère **féminin** à plus de **80%** de ces pratiquants amateurs (1c).

En tenant compte des doubles ou multiples inscriptions, le nombre d'individus touchés s'élève à **206**, dont **70%** résident à Epinay (144). **22,3%** des pratiquants résident sur le quartier des Presles où est située la MTD, **16%** viennent du quartier des Econdeaux et **13%** de celui de la Briche. Ces éléments montrent une **attraction de l'offre** à la fois **proximale** (presque un quart des inscrits en provenance du quartier d'implantation, la moitié si on prend aussi en compte les quartiers limitrophes), mais aussi touchant les différents quartiers de la commune (**7%** des inscrits viennent du quartier le plus lointain, celui d'Orgemont), ou encore dépassant largement le territoire communal (**30%** des inscrits résident et travaillent hors Epinay). * Sur cette question de l'attraction de proximité, sans doute faut-il encore tenir le plus grand compte du poids déterminant des 4 à 16 ans parmi l'ensemble des pratiquants (par exemple, 115 sur 217 pour la saison 98/99).

Les **ateliers réguliers** ont proposé plusieurs types de pratique artistique : **théâtre** (46 enfants, 31 adolescents et 20 adultes), **théâtre clowns** (20 inscrits), **marionnettes** (8 inscrits) ; **danse contemporaine** (58 enfants et 9 adultes inscrits) et **danse hip hop** (11 enfants et 9 adultes).

Ce sont ces ateliers réguliers qui débouchent plus particulièrement sur des présentations publiques de travaux, regroupées sur quelques jours en fin de saison sous le label **Scènes ouvertes**.

Par ailleurs, des **stages ponctuels** et un atelier plus resserré dans le temps ont chacun abordé un thème particulier : **chant** (13 inscrits, dont 6 suivant par ailleurs un atelier), **clowns et manipulation** (9 inscrits, dont 4 suivant par ailleurs un atelier), **danse** (15 inscrits, dont 6 suivant par ailleurs un atelier), **théâtre** (8 inscrits, dont 2 suivant par ailleurs un atelier), un dernier stage rassemblant 6 inscrits dont 5 suivant par ailleurs un atelier.

On peut remarquer une relative **stabilité du nombre de participants** à ce type d'activités. Sur la saison 92/93, par exemple, les adhérents aux ateliers étaient 207 sur 3 types de pratiques : théâtre (110), danse (79) et cirque (18). Un peu plus de 60% de ces adhérents appartenaient à des familles non imposables, ce qui indique le caractère populaire de la fréquentation (1a).

C - Pour la saison 98/99, la même intensité de propositions semble être programmée (9a), avec une très grande **stabilité des animateurs - formateurs**, au moins en ce qui concerne les ateliers réguliers.

En **danse contemporaine** (Pascal Fleury et Ingrid Keusemann), sont ainsi prévus : 4 ateliers hebdomadaires de 1 heure, pour enfants et par tranche d'âge distincte (2 pour les 4/5 ans, 1 pour les 5/6 ans, 1 pour les 6/7 ans) ; 1 atelier de 1,5 heures, pour les pré-adolescents de 10/13 ans ; 2 ateliers pour adultes, de 1,5 heures chacun et selon 2 niveaux, complétés par 1 atelier de création de 1,5 heure.

En **danse hip hop / modern jazz** (Souad Ben Yedder), sont prévus 2 ateliers de 1,5 heures chacun, pour les 10/14 et pour les 14/18 ans.

Soit un total de **10** ateliers distincts en danse.

A noter que la MTD n'offre que des ateliers de danse moderne ou contemporaine, des cours de **danse classique** étant donnés au Conservatoire.

En **Théâtre**, sont prévus : par Sabine Larivière, 1 atelier de 50', pour enfants de 4/5 ans - maternelle et 1 atelier de 1 heure, pour enfants de 6/8 ans - petit élémentaire ; par Chris Egloff, 1 atelier de 1,5 heures, pour enfants de 9/11 ans ; par Sandrine Righeschi, 1 atelier de 1,5 heures, pour adolescents de 12/15 ans ; par Guillaume Segouin, 1 autre atelier de 1,5 heures, pour adolescents de 12/15 ans ; par Stéphanie Richard, 2 ateliers **clowns** de 1,5 heures, pour enfants de 8/10 et 10/12 ans ; par Sandrine Righeschi, 1 atelier **marionnettes** de 1,5 heures, pour enfants de 6/13 ans.

Mais aussi dans l'optique d'un **approfondissement** d'un travail déjà entrepris la saison passée ou bien d'un travail d'**exploration** théâtrale : par Sandrine Righeschi et Marie Chavelet, 1 atelier de 2 heures, pour jeunes à partir de 16 ans et adultes ; par Paulin Foualem Fodouop et Myriam Tadessé, 1 atelier de 3 heures pour adultes et adolescents ; par Marc Wyseur, Stéphanie Richard et Chris Egloff, 1 atelier de 3 heures pour adultes.

Soit un total de **11** ateliers distincts en théâtre.

Au moins, **3** autres ateliers, sur **périodes groupées**, sont également programmés : par Laurent Viel, 1 atelier d'**interprétation de chansons** de 9 séances en décembre et 8 en mai - juin ; par Jean-François Maurier, 1 atelier **clowns** pour adultes ; par Thomas Dalle, 1 atelier de **théâtre musical** de 4 séances en octobre, 6 en janvier et 9 en juin, avec 2 représentations publiques pour terminer.

Par ailleurs et dans le cadre du thème de l'"Amour", 2 propositions spécifiques d'**atelier de création** ont été proposés, l'un par Catherine Stoessel (plasticienne) et l'autre par Sylvie Chenus (écrivain, comédienne et metteur en scène).

De même et en lien avec la programmation, des **stages** d'initiation de 2 jours sont proposés, sur la danse orientale par Leïla Haddad, sur le flamenco par Cathia Poza (9a).

* Finalement, une assez **forte stabilité** prévaut entre les deux saisons considérées, même s'il y a évidemment des fluctuations locales liées aux propositions particulières. On a aussi toujours un rapport de l'ordre de 80/20 entre les participants de sexes féminin et masculin, pour un total de participants qui dépasse un peu les 200. Dans les ateliers hebdomadaires, la répartition entre les pratiquants de théâtre et ceux de danse reste également assez stable : 125/87 pour la saison 97/98 ; 104/90 pour la saison 98/99. De même, le nombre de participants à des stages a été de 51 en 97/98 et de 46 en 98/99.

33 - Eléments de bilan sur la création - diffusion de spectacles vivants

331 - Saison 1997 – 1998

(3b)

Regards Contemporains (thème des Utopies) :

Soirée-Rencontre à l'Espace Ciné : "Metropolis" de Fritz Lang (1 fois en octobre) ; "La planète sauvage" de René Laloux et Roland Topor (1 fois en novembre) ; films d'animation et documentaires, en partenariat avec la Fondation Jacques Gueux de Bruxelles (1 fois en novembre) ; "La Strada" de Federico Fellini (1 fois en novembre) ; "La nuit de l'amour impossible", films emblématiques (1 fois en décembre).

Exposition : "Nous avons rêvé d'une ville..." (d'octobre à décembre, à la MTD, à la bibliothèque Pierre Mendès-France et au groupe scolaire Victor Hugo) ; "Les architectures" (fin octobre à la bibliothèque P. Mendès-France) ; "Les cités idéales" (novembre au Foyer de Jeunes Travailleurs d'Epinais) ; "Les utopies contemporaines" (novembre à la MTD, décembre à l'Université Paris 13) ; "Gravures et peintures" (novembre au groupe scolaire Victor-Hugo) ; "La ville idéale" (novembre à l'Université Paris 13, décembre à la MTD) ; "Voyage au coeur de la ville" (décembre au FJT d'Epinais) ; "Le baiser de paix" (décembre à la MTD).

Forum-Rencontre : "Utopie et Architecture" (1 fois en octobre) ; "Autour de l'oeuvre de Brecht" (1 fois en novembre à l'Université Paris 13).

Lecture-Rencontre : autour de la résidence de Kossi Efoui et des ateliers d'écriture qui se sont déroulés tout au long du projet Utopies (1 fois en novembre) ; "Vacances forcées" par Alain Cofino Gomez (1 fois en novembre) ; "Chiapas et zapatisme" (1 fois en décembre).

Présentation de travaux d'ateliers : "Spectacle Théâtre et vidéo", "Le Songe d'une nuit d'été", "Le grand Voyage d'Eugène Boulette" (1 week-end en novembre) ; "Chantons ensemble", "Durs mais sages", "Concert gospel" (1 fois en novembre) ; "Concert hip hop" (1 fois en novembre) ; "Danse Hip Hop et danse contemporaine" (1 fois en décembre).

Théâtre : "Les Fils de l'amertume" de Slimane Benaïssa, mise en scène de S. Benaïssa et Jean-Louis Hourdin (2 fois en janvier-février).

Dans le cadre du thème Utopies : "Entre deux guerres", opéra parlé de Richard Kalisz et Fabrizio Basano, mise en scène de R. Kalisz, par le Théâtre Jacques Gueux de Bruxelles (1 fois en novembre) ; "Le bateau coule" de S. Benaïssa et en arabe dialectal (1 fois en décembre).

Création de la compagnie QN : "Le Cercle de craie caucasien" de Bertolt Brecht, mise en scène de N. Varoutsikos, Jean-François Maurier et Beppe Navello (en octobre, 9 fois à la MTD, dont 2 séances scolaires, et 2 fois à la Grande Halle de La Villette), en partenariat avec Teatro Stabile Abruzzese à l'Aquila et le Conservatoire régional de Chieti (Italie), l'Université Paris 13 - Villetaneuse, les ateliers de la MTD et du Théâtre d'Auxerre.

Aide à la création : "Paroles d'auteurs, folies d'acteurs", une coproduction du Groupe des 20 (1 fois en mars).

Danse : "Paradis", par la compagnie Montalvo-Hervieu (1 fois en mars) ; "Où m'emmenez-vous en voyage cette nuit ?" et "Nous avons tous quelque chose derrière les yeux" (**aide à la création**), chorégraphies de Lin Yuan Shang / compagnie Eolipile (1 fois en mai).

Spectacle enfants :

Marionnette : "Journal de bois" de et par Jean-Pierre Larroche et Pascale Hanrot (2 fois en février, dont 1 séance tout public).

Concert théâtral : "Je croyais qu'on allait faire l'amour", concert théâtral de et par Muriel Beckouche (2 fois en mars, dont 1 séance tout public).

Danse : "Hollaka Hollala", par la compagnie Montalvo-Hervieu (2 fois en mars).

Aide à la création : "Le Chaperon Rouge", comédie-conte en trois actes et dix chansons d'Evguéni Schwartz, par la compagnie Laurent Serrano, coproduction du Groupe des 20 (3 séances, dont 1 séance tout public).

Musique :

Chanson : "Rimes féminines" par Juliette (1 fois en mars).

Spectacle musical : "L'Ultima récital", écrit et mis en scène par James et Vola (1 fois en mars).

Soit une **programmation professionnelle** 97/98 à la MTD de **13** spectacles différents, qui ont donné lieu à **21** soirées tout public et **6** séances scolaires (pour 5 spectacles différents).

7 présentations publiques du travail particulier de différents **ateliers de formation**, plus **1** journée de présentation d'autres ateliers (Scènes ouvertes), ainsi que **3** représentations liées à Estudanses complètent l'activité de diffusion de cette saison.

332 - Saison 1998 – 1999

(9a)

Une présentation de saison ouvre officiellement les activités en septembre.

Regards Contemporains (thème de l'Amour):

Conférence par Daniel Sibony : "La violence" (1 fois en novembre) ; "Amour de soi, amour de l'autre" (1 fois en mars).

Café littéraire à la bibliothèque Pierre-Mendès-France (centre-ville) : "L'amour de la terre" (1 fois en novembre) ; "La correspondance amoureuse" (1 fois en février) ; "l'amour maternel" (1 fois en juin).

Théâtre : "Le Chevalier Silence" de Jacques Roubaud, lecture mise en espace par Geneviève Schwoebel (1 fois en novembre) ; "Les Oranges" de Aziz Chouaki, spectacle en appartements (2 fois en décembre) ; "C'était la fin de l'automne" de Jean-louis Bourdon et par Stella Serfaty, dans le cadre du festival Féminin - plurielles (1 fois en mars) ; "Le Jour et la nuit" de Didier Bezace, d'après 3 entretiens extraits de *La Misère du monde* sous la direction de Pierre Bourdieu (1 fois en avril) ; "Soir de fête" de Irina Dalle (1 fois en mai).

Production de la compagnie QN : "Ennamorato", lecture-spectacle par la compagnie QN (1 fois en novembre et 3 fois en février).

Aide à la création : "Prophètes sans Dieu", texte et mise en scène de Slimane Benaïssa (10 fois en octobre), coproduction de la compagnie QN et du Groupe des 20, entre autres ; "Renaissances", spectacle événementiel de N. Varoutsikos et la compagnie QN, dans les arènes de Nîmes (1 fois en novembre) ; "La Révolte des anges" de Enzo Cormann, mise en scène de Moïse Touré (6 fois en mars) ; "Nuits guerrières" de Gilles Zaepffel, coproduction du Groupe des 20 (1 fois en avril).

Danse : "La danse des 7 voiles" de Leïla Haddad, dans le cadre des Iles de Danses 98 (1 fois en novembre) ; "Cathia Poza, bailora flamenca", spectacle précédé d'une conférence (1 fois en février).

Aide à la production : Estudanses, festival de troupes d'étudiants amateurs en collaboration avec l'Université de Paris 13 - Villeurbanne (4 jours en mai) ; "Diwân", soirée professionnelle dans le cadre d'Estudanses, par la compagnie Alentours - Bernard Glandier et "Tout contre, duo pour un homme et une femme" par la compagnie Mûa - Emmanuelle Huynh-Thanh-Loam (1 fois en mai).

Spectacle enfants :

Théâtre : "Dicotami" de Sabine Larivière, production de la compagnie Hubert Jappelle (4 fois en janvier, dont 1 séance tout public) ; "Petits concerts" de Brigitte Lallier-Maisonneuve, uniquement dans les écoles maternelles (sur une période de 15 jours en février).

Marionnettes: "L'histoire de Gertrude" de Yael Inbar et Revital Ariely (1 séance tout public en décembre) ; "Le roi Grenouille" de Ilka Chönbein, par le Theater Meshugge (3 fois en mai, dont 1 séance tout public).

Chanson : Faudel, à l'Espace Lumière (1 fois en janvier) ; "Jardin andalou" par Sapho, dans le cadre du festival Féminin - plurielles (1 fois en mars).

Expositions : "Regards autour de la Méditerranée" (octobre - novembre) ; "La Révolte des anges" (janvier - mars) ; "Féminin - plurielles" (mars - avril).

Soit une **programmation professionnelle** 97/98 à la MTD et à l'Espace Lumière de **18** spectacles différents, qui ont donné lieu à **35** soirées tout public et **5** séances scolaires et une série de représentations en maternelles (pour 3 spectacles différents).

Comme la saison passée, des présentations publiques du travail particulier de différents **ateliers de formation**, plus 1 journée de présentation d'autres ateliers (Scènes ouvertes), ainsi que **4** journées liées à Estudanses complèteront l'activité de diffusion.

333 - Bilan quantitatif pour l'année civile de référence 1998

A - Les données disponibles (6a) permettent d'établir un tableau détaillé de la **fréquentation** de chaque soirée proposée. Par contre, elles ne permettent pas d'aller au-delà d'une distinction entre les spectacles professionnels ayant fait l'objet d'une **forte aide à la création** de la part de la MTD et ceux ayant été simplement fait l'objet d'une **programmation** ou d'une aide à la production plus modeste. Sous le label **accueil de travaux de formation**, on trouve enfin soit différents spectacles marquant la fin de saison des ateliers hebdomadaires, soit l'accueil d'autres réalisations produites dans un cadre qui reste amateur.

	Tout public			Scolaires			Total spectateurs
	Nb représ.	Nb spectat.	dont invit.	Nb représ.	Nb spectat.	dont invit.	
Création professionnelle							
Prophètes sans Dieu	10	448	237				448
Totaux partiels	10	448	237				448
Programmation professionnelle							
Le fils de l'amertume	2	405	95				405
Journal de bois	1	197	114	1	154	12	351
Rimes féminines	1	182	37				182
Je croyais qu'on allait...	1	88	46	1	80	10	168
L'Ultima récital	1	246	38				246
Hollaka Hollala				2	343	20	343
Paradis	1	229	35				229
Compagnie Eolipile	1	99	31				99
Paroles d'auteurs, ...	1	97	62				97
Le Chaperon Rouge	1	241	54	2	390	20	631
La danse des 7 voiles	1	233	43				233
Le Chevalier Silence	2	39	26				39
L'histoire de Gertrude	1	71	24				71
Les Oranges	2	91	46				9
Totaux partiels	16	2.218	651	6	967	62	3.185
Accueil travaux formation							
Atelier chant	1	160	70				160
Atelier clowns	1	58	20				58

Carte blanche à l'Université	3	238	136				238
Scènes ouvertes	1	490	228				490
Totaux partiels	6	946	454				946

Totaux généraux	32	3.612	1.342	6	967	62	4.579
------------------------	-----------	--------------	--------------	----------	------------	-----------	--------------

B - Un autre document (5a) permet d'établir les **coûts** des différents spectacles professionnels programmés en 1998. Le coût a été détaillé entre, d'une part, le prix d'achat des spectacles et des prestations associées, ainsi que les différentes rémunérations (charges sociales incluses) liées à ces représentations, d'autre part, les autres frais liés à l'accueil des spectacles (locations et frais de réception), et enfin les redevances spécifiques dues à la SACD et la SACEM.

Soit le tableau complémentaire suivant.

	Nb représ.	Achats Rémunératiois	Frais d'accueil	SACD SACEM	Total
Programmation professionnelle					
Le fils de l'amertume	2	125.650	5.594	12.909	144.153
Journal de bois	2	68.891	465	5.718	75.074
Rimes féminines	1	16.472	18.584	4.337	39.393
Je croyais qu'on allait faire...	2	30.937	1.656	0	32.593
L'Ultima récital	1	63.412	6.362	3.854	73.628
Hollaka Hollala	2	92.027	4.777	5.620	102.414
Paradis	1	13.050	2.498	5.189	20.737
Compagnie Eolipile	1	22.000	0	2.121	24.121
Paroles auteurs, ...	1	33.750	2.498	2.932	39.180
Le Chaperon Rouge	3	47.810	2.231	5.678	55.719
La danse des 7 voiles	1	31.560	3.376	3.545	38.481
Le Chevalier Silence	2	18.000	0	0	18.000
L'histoire de Gertrude	1	13.507	0	1.664	15.171
Les Oranges	2	29.990	0	3.556	33.546
Totaux généraux	22	607.056	48.041	57.123	712.210

Le **coût unitaire moyen** (achat et tous frais induits) des spectacles professionnels a donc été d'un peu plus de **32.000 F** en 1998, pour un total de 22 représentations. Il est prévu à **29.000 F** pour 1999 et un total de 24 représentations.

Les redevances au titre de la SACD et de la SACEM sont respectivement estimées, en moyenne, à 15,5% et 9% du prix d'achat des spectacles.

• A noter que tous éléments financiers qui seront évoqués à propos de la MTD sont à considérer avec **TVA incluse**. On a là une différence non négligeable entre les établissements gérés comme ici en **régie directe** par une Collectivité Publique et ceux, dont nos deux autres cas étudiés, qui relèvent d'une association type loi de 1901 et où l'activité même implique une transivité de la TVA, et donc des calculs budgétaires constamment faits **Hors Taxes**.

334 - Précisions complémentaires

A - Les document fournis mentionnent lapidairement que les ateliers de pratique artistique hors cadre scolaire font l'objet de **tarifs différentiels** selon un système de Quotient Familial comportant 12 paliers distincts (7a/2).

B - Pour les **spectacles**, on peut établir l'architecture de principe suivante pour la saison 98/99 (9a).

Type de spectacles	Plein tarif	Tarif réduit	12/18 ans	4/12 ans
Tout public (A)	90	70	40	20
Jeune et tout public (B) séances scolaires	70	50	30 20	20 20
Lectures et Estudanses (C)	50	30	20	20
Scènes ouvertes et restitution d'ateliers	20	20	20	20

Le **tarif réduit** s'applique pour les étudiants, personnes de plus de 60 ans, groupes de plus de 8 personnes, demandeurs d'emploi, adhérents MTD (ateliers), adhérents bibliothèques d'Epinais-sur-Seine, abonnés Espace Ciné, titulaires du CitéPass.

Cette carte **CitéPass**, jusqu'ici de 40 F annuels pour les Spinassiens, donne droit aux tarifs réduits sur l'ensemble des lieux culturels de la ville (cinéma compris). A partir de la saison 98/99, elle sera délivrée gratuitement à tout Spinassien ayant déjà payé une fois un billet à tarif normal pour l'un des spectacles de la saison (1b/1).

Par ailleurs et pour les spectacles programmés le dimanche à 16h, une **garderie d'enfants** est mise en place.

Un système d'**abonnement**, comportant 4 formules, vient compléter l'architecture précédente. Outre un accès et des tarifs privilégiés pour les spectacles de la MTD, un abonnement induit une réduction sur les ateliers et stages de la MTD (- 10%), sur les séances de l'Espace Ciné d'Epinais, sur tous les spectacles de la MC 93 de Bobigny.

L'abonnement est consenti dès qu'un choix est fait pour au moins 5 spectacles sur les 16 proposés durant la saison (en 97 98, 4 spectacles sur les 11 proposés).

L'abonnement famille doit concerner au moins 3 membres de la même famille ; l'abonnement jeune concerne les moins de 25 ans, les étudiants et les adhérents de la MTD (sans doute participants aux ateliers, les documents ne le précisent pas) ; l'abonnement collectif doit concerner au moins 8 personnes (groupes, comités d'entreprise, etc.).

Soit donc, le tableau complémentaire suivant.

Type de spectacle	Individuel	Famille	Jeune	Collectif
A	50	35	35	35
B	40	35	35	35

C - On se méfierait d'une analyse par trop globale et seulement quantitative des **exonérations** dues aux invitations. Ainsi et sur 1998, les 48% d'exonérations pour les **présentations d'ateliers** correspondent à un rapport avec la population et les acteurs locaux qui n'a pas grand chose à voir avec la nécessité de promouvoir les **nouvelles créations** auprès des milieux artistiques professionnels (53% d'exonérations). Pour les autres spectacles professionnels programmés, le tableau quantitatif de la section précédente (§ 333 A) montre aussi combien le niveau des invitations varie très fortement selon la pièce considérée (le taux moyen n'est plus que de 22,4% sur l'ensemble de ce secteur spécifique de la programmation).

D - Concernant la **fréquentation** des spectacles, il faut là encore faire des approches différenciés (3c, 6a).

A propos des présentations issues des **ateliers**, on distinguera d'abord le cas très particulier des **Scènes ouvertes** où, après une très forte affluence en 1996 (1.286 spectateurs), la fréquentation va de 358 spectateurs en 1997 à 490 en 1998. Pour les **présentations autonomes** du travail d'autres ateliers, on constate une **réelle augmentation** du nombre de présentations et du nombre de spectateurs, pour une moyenne d'une centaine de personnes par événement proposé : 614 spectateurs pour 5 spectacles en 6 représentations en 96/97 ; 997 spectateurs pour 9 spectacles en 10 représentations en 97/98.

* Par nature, la programmation et la fréquentation des **spectacles professionnels créés** à la MTD est variable d'une saison à l'autre. Sur l'exemple de la période 1995 - 1999 : 1 à 3 spectacles selon les saisons, pour une fréquentation moyenne de l'ordre de **1.000** spectateurs (mais avec une oscillation pouvant aller de plus à moins 40%).

* En ce qui concerne la programmation des **spectacles professionnels hors création**, la fréquentation globale oscille (mais plus faiblement que dans le cas précédent) autour de **2.500** spectateurs annuels, hors le net décrochage de la saison 96/97 (1.700 spectateurs). Mais derrière cette stabilité quantitative, des inflexions sont sensibles. Ce qui est désormais privilégié, c'est la **diversité des spectacles** proposés (le plus souvent pour 1 soirée, sauf cas particuliers, dont quelques spectacles faisant l'objet de séances scolaires), pour un nombre total de représentations de l'ordre d'une **quinzaine par an**. En ne prenant que l'indicateur du **taux de remplissage** de la salle, cette nouvelle stratégie semble être pertinente, puisque ce taux est passé de 44% en 95/96 à 85% en 97/98 et 82% en 98/99. Sur la seule année civile 1998, le taux moyen de remplissage est de **70%** toutes représentations confondues, et de **67%** hors séances scolaires.

On remarquera enfin que le nombre total de séances relevant de spectacles conçus pour les **enfants** représente, en 1998, **41%** du total des représentations proposées (les seules séances scolaires représentent **27%** de ce total), sans qu'aucun document ne permette de préciser le type de stratégie mise en oeuvre à ce sujet.

En tout cas, l'idée encore très répandue selon laquelle la sensibilisation - formation par les pratiques artistiques **conduirait à une appréhension améliorée**, quantitative et qualitative, des spectacles professionnels programmés reste à valider dans le cas d'espèce, aucune vérification un peu détaillée n'étant faite à ce propos (2c).

Par contre, se confirme qu'un travail de terrain avec des groupes constitués conduit à des résultats positifs, par exemple auprès des familles (1c).

E - Si la compagnie QN reste toujours à l'initiative des différentes **créations**, l'exemple de 1998 illustre le fait qu'elle peut n'être impliquée qu'au niveau de la **production** de spectacles non montés par elle. Dans la dernière période, les créations propres de la compagnie QN ont surtout été réalisées grâce à des partenaires d'autres villes en France ou à l'étranger (dont, par exemple, "Renaissances" en novembre 1998 à Nîmes).

La saison 98/99 continue à indiquer cette différenciation qui devient de plus en plus nette entre **créations propres à la compagnie** ("Ennamorato", mais aussi en 1999 opération Berges de Seine et projet Ramallah) et **aides à la production** ("Prophètes sans Dieu" et "La révolte des Anges", sans parler des coproductions avec d'autres partenaires comme "Nuits guerrières").

Même si cette dynamique a existé au cours des saisons passées, elle semble prendre actuellement un **nouveau visage** sans que celui-ci soit ne pour autant explicitement formalisé et revendiqué au plan du projet artistique pour les prochaines saisons.

On constatera que la **prise de risque** de la MTD est dans tous les cas très importante, la fréquentation de ces nouvelles créations se révélant fluctuante et parfois décevante, même si le spectacle produit peut connaître ensuite un réel succès d'audience (comme pour "Prophètes sans Dieu", lors de sa diffusion au TILF (Théâtre International de Langue Française) après sa création à la MTD). Si les artistes peuvent à juste titre apprécier de travailler à la MTD, où ils sont bien reçus et non dérangés dans les espaces mis à leur disposition, celle-ci apparaît surtout comme prenant part à la production initiale des projets de création, dont elle peut ne recueillir que peu ou pas de **retour sur investissement**, comme par exemple en cas de succès parisien ultérieur (1c).

Pour les **aides à la création**, au profit de compagnies invitées, le seul montant fourni dans les documents (5a) concerne "La Révolte des Anges", mise en scène par M. Touré en 1999. L'aide financière prévue se monte à 106 KF, hors mises à disposition de la MTD, durant le mois de résidence et pour les 6 représentations de la création proprement dite.

* F - Jusqu'à présent et même si l'acquisition d'un **programme informatique** adapté est en projet, la **billetterie des spectacles** est réalisée de façon manuelle et ne permet pas une connaissance du public touché au-delà du fichier d'adresses des abonnés.

La seule gestion informatisée des publics concerne actuellement les adhérents qui participent aux ateliers de la MTD et le calcul de la participation financière de chacun à ce type d'activité selon leur quotient familial. D'ailleurs, le logiciel disponible (A capella), pertinent pour les Conservatoires de musique, peut d'autant moins être utilisé dans toutes ses possibilités qu'il n'est pas totalement adapté au mode de fonctionnement de ces ateliers.

4 - La dynamique financière

A - Gérée sous le principe de la régie directe, la MTD ne dispose pas d'un **budget individualisé**. Les éléments de **comptabilité analytique** disponibles permettent dans le meilleur des cas de reconstituer les grandes masses du budget global de l'établissement.

Par ailleurs, l'application à partir de 1997 de la norme dite M 14 (en remplacement de la norme M 12), si elle permet des imputations comptables plus précises, rend plus délicat les comparaisons avec les années antérieures.

Finalement et vu les documents fournis, nous en resterons à une présentation qui cherche d'abord à estimer, sur 1997 et 1998, les **ordres de grandeur** de différents postes budgétaires essentiels.

B - Nous sommes d'abord partis de la reconstitution opérée par une étude sur plusieurs années (3c), puis de données complémentaires que nous avons pu obtenir sur 1997 (4a/3), 1998 (4a/1 et 4a/2) et 1999 (5a). Mais, en croisant ces différentes données et compte tenu qu'aucun bouleversement structurel n'est intervenu sur ces trois années de référence, quelques **inexplicables discordances** entre les sources sont apparues.

Les synthèses que nous proposons sont donc le résultat de nos **propres recoupements**, * qui partent néanmoins tous des éléments officiels de Comptes Administratifs mis à notre disposition. Si nous n'avons finalement gardé que les agrégats qui étaient justifiés dans des documents comptables municipaux et qui nous semblaient vraisemblables, il resterait donc à entreprendre des **explorations plus fouillées**, seules capables d'apporter les **correctifs éventuels** et les **confirmations définitives** aux tableaux suivants.

D'une certaine façon, la difficulté à reconstruire une synthèse financière affinée, comme le caractère d'incertitude que cela induit sont autant d'éléments d'**évaluation qualitative** qui sont, eux, directement signifiants du point de vue des outils de gestion financière, et encore plus précisément des outils de **contrôle de gestion** dont dispose à ce jour la MTD.

C - Nous avons finalement opté pour une présentation en plusieurs temps, allant des éléments qui nous semblent les plus crédibles et concordants, jusqu'à ceux reposant sur des faits ou raisonnements pour le moins à vérifier.

41 - Coût général et financement de la structure

411 - Estimation du budget de fonctionnement 1998

Un Compte Administratif provisoire (4a/2) permet une évaluation des **produits estimés** et des **charges mandatées** pour 1998.

Charges	Montant	%	* Produits	Montant	%
Personnel permanent	1.315.172	29,92	Recettes propres		
			Formation	212.780	4,8
Structure			Programmation	76.650	1,7
Administration géné.	135.562	3,1	Autres	1.200	
Communication	540.743	12,3	Total partiel	290.630	6,61
Bâtiment	302.362	6,9			
Total partiel	978.667	22,26	Subv. spéc. Polit. Ville		
			Etat	240.000	5,4
Formation			Autres organismes	150.000	3,4
Personnel	816.633	18,6	Subv. Programmation	4.000	0,1
Prestations services	34.302	0,8	Total partiel	394.000	8,96
Achats et divers	47.082	1,1			
Total partiel	898.017	20,43			
			Résultat à charge Ville	3.711.421	84,42
Programmation					
Cachets	189.837	4,3			
Prestations services	406.170	9,2			
Location et divers	146.767	3,3			
Total partiel	742.774	16,89			
Création					
Subv. à QN	431.390	9,8			
Autres	30.031	0,7			
Total partiel	461.421	10,49			
Total général	4.396.051	100	Total général	4.396.051	100

* Les frais de Communication comprennent presque 51 KF de dépenses de télécommunications et un montant estimé (4a/1) à 490 KF pour des dépenses prises en charge par la Municipalité sur d'autres comptes que celui de la MTD. Ces dernières sommes correspondent à la conception et réalisation de documents, la publicité, ainsi qu'aux envois de courrier.

Le compte Bâtiment comporte en particulier les fluides et l'électricité, pour près de 245 KF.

D'autres précisions seront apportées après la présentation du prochain tableau.

412 - Budget global pour 1997

A - Le document qui tente de faire le point sur les exercices de 1994 à 1997 (3c) fournit une image générale des principaux coûts et modes de financement de la MTD. Pourtant, l'estimation faite des **frais fixes de structure** hors personnel permanent (essentiellement tout ce qui touche aux dépenses courantes liées au bâtiment, aux frais généraux d'administration, enfin aux frais de promotion et communication générales) ne nous paraît pas convaincante au vu des données dont nous disposons. Nous sommes alors repartis du Compte Administratif définitifs de 1997 (4a/3), où les frais fixes de structure sont cohérents avec ceux trouvés dans le Compte provisoire de 1998.

Nous pouvons reconstituer ainsi un budget global pour 1997, qui diffère du document de référence (3c) par le réajustement, à la baisse, du montant des **frais fixes de structure** côté charges, du montant du **résultat final à la charge de la Municipalité** côté produits. C'est donc aussi le montant du budget global qui se trouve réajusté et remis en concordance avec celui de 1998.

Comme nous l'avons déjà dit, ces hypothèses nous semblent crédibles, mais seraient encore à vérifier pour confirmation ou infirmation.

Charges			Produits		
	Montant	%		Montant	%
Personnel permanent	1.171.148	27,06	Recettes propres		
			Ateliers réguliers	66.354	1,5
Structure			Stages ponctuels	19.455	0,4
Administration géné.	70.007	1,6			
Communication	503.684	11,6	Spectacles		
Bâtiment	344.538	7,9	créations	13.610	0,3
Total partiel	918.229	21,22	autres prof.	40.205	0,9
Formation			Divers	1.823	
Personnel	836.978	19,3	Total partiel	141.447	3,27
Prestations services	12.998	0,3			
Achats et divers	64.905	1,5	Subv. spéc. Polit. Ville		
Total partiel	914.881	21,14	Etat	140.000	3,2
			Fonds d'Action Soc.	150.000	3,5
Programmation			Région	100.000	2,3
Cachets-Prest. svce	692.126	16	Subv. Programmation	24.000	0,5
Droits d'auteur	35.201	0,8	Total partiel	414.000	9,57
Location et divers	46.421	1,1			
Total partiel	773.748	17,88			
			Résultat à charge Ville	3.772.009	87,16
Création - Subv. à QN	549.450	12,69			
Total général	4.327.456	100	Total général	4.327.456	100

* Côté charges, le poste Communication comporte, cette fois-ci, les frais affectés sur d'autres comptes pour 470 KF et pratiquement 33,7 KF de frais de télécommunications.

Par ailleurs, il conviendrait de rajouter aux sommes précédentes **106.689 F**, au titre des **dépenses d'investissement** 1997, également prises en charge par la Municipalité.

* En ce qui concerne les produits, la part non compensée par des recettes et donc réellement à la charge de la Municipalité reste à confirmer. Ainsi, un document d'étude (3c) fait état d'un peu plus de 685 KF de subventions complémentaires prélevées sur l'enveloppe des aides non différenciées reçues par la Municipalité au titre de son Contrat Ville, ce qui ramènerait le résultat à sa charge à un peu plus de 71% du coût de fonctionnement de la MTD.

B - Ce budget marque une grande stabilité par rapport à celui de 1996, comme si les modifications structurelles ayant donné naissance à la MTD étaient intégrées. Le budget dépenses de 1998 précédemment présenté ne fait que confirmer cette tendance.

On retrouve aussi sur ce point une incidence de la politique de **croissance nulle des dépenses municipales**, sur plusieurs années, qui permet à la ville de se désendetter, mais ne permet pas aux structures comme la MTD de compter sur un développement de leurs subventions locales de fonctionnement (1c).

Côté **charges**, la très faible variation des frais liés au domaine de la Formation est un indice particulièrement net de ce phénomène et rejoint les évaluations qualitatives

antérieures sur la très grande stabilité de ce secteur d'activité.

D'autres variations illustrent plutôt des ajustements, comme la légère baisse en 1997 des charges de personnel permanent qui est due à la baisse du montant des heures supplémentaires suite au recrutement de quelques personnes sur emplois aidés (Contrat Emploi Solidarité, Emploi Jeune). La remontée de ce compte en 1998 marque la contractualisation du poste de Chargée de relations publiques (5a).

Côté **produits**, plusieurs remarques peuvent être avancées.

Les **recettes propres**, déjà peu importantes (220 KF en 1995 et 251 KF en 1996), sont marquées par un net fléchissement dans les comptes de 1997, qui s'explique peut être en partie par un retard dans la transmission à la Comptabilité publique de l'encaissement concernant les ateliers. Ainsi, les recettes liées aux **ateliers** sont sans doute sous-évaluées dans le tableau précédent (144 KF en 1996). Par contre, la forte baisse en 1997 des recettes de **stages** semble bien correspondre à une réduction correspondante de ce type d'activité. A l'inverse, les recettes liées à la programmation des **spectacles professionnels** sont en forte progression (40 KF en 1997 * et plus de 76 KF en 1998, contre 25 KF en 1996), ce qui semble doublement dû à l'augmentation de la fréquentation et à la baisse du nombre d'exonérations. * Globalement, les recettes propres sont estimées pour 1998 à presque 291 KF. Ainsi et à budget constant, les recettes propres représenteraient désormais plutôt de 6 à 7% du budget global.

On soulignera aussi combien l'équilibre financier général de la MTD repose sur un **très fort engagement de la Municipalité**, mais aussi sur les **subventions extracomunales** obtenues (* pour 1997, 10% du budget si l'on ne tient compte que des aides sur activités spécifiques, et plus de 25% si l'hypothèse concernant l'aide au titre du projet général du Contrat Ville se révélait exacte). Comme dans d'autres cas comparables, la **pérennisation** et l'augmentation de ces ressources publiques extramunicipales représentent bien un enjeu et un souci constants.

C - Dans les domaines de la formation et de la programmation, les **rémunérations** versées aux artistes ou/et animateurs-formateurs relèvent soit d'une rémunération directe (essentiellement sous le mode de cachets pour les intermittents du spectacle), soit de prestations de service payées à une organisation tierce (comme une compagnie).

Pour la **formation**, c'est à partir de 1996 que la Direction des Ressources Humaines de la Ville s'est dotée des moyens spécifiques lui permettant de gérer des cachets d'intermittents, le paiement en tant que prestations de service étant devenu résiduel dès cette année-là.

Une estimation des rémunérations pour 1998 (5a) donne la répartition globale suivante : 62% pour les ateliers et stages hors milieu scolaire ; 36% pour les interventions et la coordination en milieu scolaire ; le solde allant à l'opération spécifique Estudanses.

Pour les règlements des **spectacles**, la question est un peu différente. En effet, la MTD ne dispose pas d'une **régie d'avance** suffisante pour immédiatement payer les compagnies à la fin de leurs représentations. Le mode habituel de paiement par virement administratif prenant toujours plusieurs semaines, les petites compagnies qui ne disposent pas de réelle trésorerie préfèrent alors un paiement direct par cachets individuels. En 1997, les deux modes de paiement ont encore représentés des sommes à peu près équivalentes (305 KF en cachets individualisés et 388 KF en paiements de contrat par mandat administratif).

D - Autre élément structurel, encore plus spécifique à la MTD. De façon très nette dans les budgets à partir de 1995, tout ce qui concerne la **création** est confié par la Municipalité à la **compagnie QN**. Dans le compte général qui vient d'être présenté, les 549 KF de dépenses correspondent ainsi au montant de la subvention versée par la Municipalité à cette compagnie. Côté produit, nous avons alors fait le choix de ne pas redifférencier cette somme dans l'apport financier global de la Municipalité.

E - Reste enfin que, si les mécanismes de la comptabilité publique mis en oeuvre par la Ville empêche toute possibilité de dérapage financier en cours d'exercice, la précision et la

régularité d'une véritable **comptabilité analytique** ne sont pas encore une réalité, même si, là encore, l'objectif de l'Administrateur est à terme d'y arriver (1c).

42 - Autres questions ayant une incidence financière

* **A** - Même si les réalités qu'ils recouvrent ne sont pas totalement identiques d'un document à l'autre, les chiffres indiquent un très réel engagement de la Ville sur l'ensemble du secteur culturel.

Ainsi et en 1998 (3c), la Ville d'Epinais a consacré 30 MF de son budget, soit 10%, à l'action culturelle (8,5% en fonctionnement et 1,5% en investissement).

Un document municipal destiné au grand public (1b/3) établit les pourcentages suivants pour le budget de fonctionnement prévisionnel 1999 : 9,3% pour la culture ; 10,3% pour le sport et la jeunesse ; 19,8% pour l'action sociale et la santé ; 26% pour l'enseignement et la formation (1b/3).

Un autre document de ce type (2b) indique un budget de l'action culturelle de presque 12,5 KF pour 1997, dont 17% pour la MTD, 13% pour le Conservatoire, 10% pour les Bibliothèques, 10% pour l'Espace Ciné, 6% pour le pôle musical d'Orgemont, 44% du budget étant réparti par la DAC elle-même, pour des actions allant de la programmation de concerts à l'organisation des journées du Patrimoine.

Une fois encore, nous préférons nous en tenir aux calculs globaux qu'on peut établir, à partir du Compte Administratif définitif de 1997 (4a/3), quant aux établissements culturels qui sont au coeur de ce secteur d'action.

Ainsi et sur pratiquement 18.757 KF de **charges de fonctionnement** (soit 5,86% de cette partie du budget municipal), les Bibliothèques émergent pour 22,7%, la MTD pour 20,6%, le Développement culturel dont les relations internationales pour 21,5% ; puis viennent le Conservatoire pour 15,2%, le Pôle musical d'Orgemont pour 7,1%, l'Espace Lumière pour 6,6% et enfin l'Espace Ciné pour 6,3%. En termes de **taux de couverture** des charges par des **recettes extramunicipales** (recettes propres et subventions d'autres Collectivités Publiques), deux ensembles se dégagent : ce taux est de 13 à 14,5% pour la MTD, le Conservatoire et le Pôle musical d'Orgemont, tandis qu'il est autour de 5,4% pour les Bibliothèques, l'Espace Lumière et les actions de Développement culturel relevant de la DAC (le taux n'est que d'environ 2% pour l'Espace Ciné, chiffre totalement atypique et probablement lié au réaménagement et à la relance de cet espace). Globalement, le taux moyen de couverture s'établit à 9%.

Sur la même année, ces différents établissements ont mobilisé presque 4.754 KF de **charges d'investissement**, pour un taux moyen de couverture par des recettes extramunicipales de 46,2%. A lui seul, l'Espace Ciné a émergé pour plus de 3.500 KF à ce budget (taux de couverture par des recettes extramunicipales d'environ 56%).

Toujours d'après le même document (4a/3), la part totale (fonctionnement et investissement) de l'ensemble Culture - Vie sociale - Sports et loisirs constitue 14,9% des pratiquement 401.643 KF du budget 1997 de la Ville (avec un taux de couverture moyen par des recettes extramunicipales de 14,1%), le secteur de l'Enseignement étant à peu près de même importance financière à 14,3% des disponibilités budgétaires.

B - Au-delà de son très fort impact symbolique et institutionnel, on soulignera l'incidence du **mode de gestion publique / privée**, tant sur le plan de la **fiscalité** (dont statut vis-à-vis de la TVA et de l'impôt sur les sociétés, voire de la Taxe professionnelle) que sur celui des **personnels** (dont statuts et rémunérations différenciés, mais aussi les types de conventions collectives associées), ou encore de la **réglementation** (dont obligation ou non de la Licence d'entrepreneur de spectacles, au moins jusqu'à l'entrée en application de la nouvelle loi du 18/03/1999 qui la généralise à tous les établissements de production ou/et diffusion, qu'ils relèvent du droit public ou du droit privé).

5 - Liste des documents analysés

N° d'ordre et de traitement	Intitulé du document et référence de date	Nb de pages
1a	Projet de fonctionnement de la MTD (saison 92/93), dont :	35
	1/ Avant-propos (orientations générales)	1
	2/ Etat des lieux (éléments sur les 2 dernières saisons)	9
	3/ Les actions (prévues)	9
	4/ Le fonctionnement (mode de gestion et gestion du personnel)	6
	5/ Budgets (budget primitif et autres prévisionnels)	5
2a	Projet d'éveil artistique et d'action culturelle en direction du milieu scolaire (saison 94/95), dont :	56
	1/ Evaluation du projet (depuis 1990)	9
	2/ Le projet de la saison 94/95	6
	3/ Table ronde du 7 mai 1994 (bilan des actions artistiques en direction de l'enfance et de la jeunesse)	6
	4/ Interview de Slimane Benaïssa	10
	5/ Convention de partenariat avec l'Education Nationale	7
	6/ Projet "Les Acadanses" (avril 1995)	5
3a	Projet de Convention de Développement Culturel entre la Ville, la DRAC et d'autres Services déconcentrés de l'Etat (juin 1998), dont :	58
	1/ Introduction (orientations générales en continuité avec la convention de 92/94)	3
	2/ Présentation du projet artistique de la Ville	3
	3/ Maison du Théâtre et de la Danse	6
	4/ Maison des musiques et des danses	7
	5/ Département de l'Enfance : "Les Chemins de Traverse"	7
	6/ Bibliothèques et Lecture publique; Cinéma; Arts plastiques - Patrimoine; Relations Internationales	17
	7/ Diffusion Spectacles vivants	4
	8/ Organisation administrative de la Direction des Affaires Culturelles (DAC)	2
	9/ Conclusion et liste des objectifs	1
	10/ Coût de fonctionnement de la DAC et des équipements (base budget 1997)	1
4a	1/ Coûts de fonctionnement et financement de la structure MTD (juin 1998)	2
	2/ Eléments du Compte Administratif provisoire 1998	4
	3/ Compte Administratif 1997	124
5a	Préparation du budget 1999 de la MTD	15
6a	Etats des saisons de spectacles 95/96, 96/97, 97/98 et début 98/99	5
7a	1/ Projet scolaire saison 98/99	8
	2/ Statistiques adhérents - Ateliers de la MTD 97/98	3
	3/ Statistiques adhérents - Ateliers de la MTD 98/99	1
8a	Emplois 1998 pour des fonctions exclusives d'animateur / formateur	1
9a	<i>Zucco</i> , septembre 1998 - Présentation de la saison 98/99	55
10a	1/ Projet de changement de structure juridique de la MTD - Note du 26/03/97	4
	2/ Préfiguration du changement de structure juridique pour la MTD	2
	3/ Observations concernant l'association "Maison du Théâtre et de la Danse"	2
	4/ Projet de statuts de l'association MTD à janvier 99	8
	5/ Projet de convention entre la ville et l'association MTD à janvier 99	4
	6/ Projet de statuts de l'association MTD à juin 99	11
	7/ Projet de convention entre la ville et l'association MTD à juin 99	6

11a	1/ Lettre de Quartier Nord aux Maire et Conseillers municipaux du 25/01/96	2
	2/ Statuts de l'association QN en date du 11/01/93 et mouture 1998	7
	3/ Convention entre la compagnie QN et la ville d'Epinay-sur-Seine du 19/02/96 + Annexes sur 1996	10 5
	4/ Convention entre QN et la ville - Avenant financier et annexe 1998	6
1b	<i>Le mensuel d'Epinay-sur-Seine :</i> 1/ n° 135, octobre 1998 2/ n° 138, janvier 1999 3/ n° 140, mars 1999	
2b	Brochure <i>Débat public : 1999 / 2002. Quelle vie culturelle pour Epinay ?</i>	12
3b	Plaquette de présentation de la saison 97/98	35
1c	Transcription de l'entretien approfondi avec Gérard Lambert du 03/12/98	
2c	Transcription de l'entretien complémentaire avec Gérard Lambert du 25/01/99 + Eléments de la grille d'enquête initiale	
3c	Véronique Balbo, <i>La Maison du Théâtre et de la Danse d'Epinay - Gestion associative ou régie directe ?</i> , rapport de gestion / administration dans le cadre du DESS Direction de projets culturels, IEP de Grenoble - Université Pierre Mendès-France, 1999,	84 p.
4c	Transcription de l'entretien non directif avec Gérard Lambert du 02/06/99	
1d	"Ouvrir un lieu de spectacles", <i>La Scène</i> , n° 12, mars 1999	23
2d	"La filière culturelle, six ans après sa création", <i>La Gazette</i> , 20/10/97	4