

RAPPORT
SUR LE RAPPROCHEMENT DES
DIRECTIONS DU THEATRE ET DES SPECTACLES
ET DE LA MUSIQUE ET DE LA DANSE

présenté à

**Madame la Ministre de la Culture et de la Communication,
Porte-Parole du Gouvernement**

par

**Dominique WALLON, Directeur du Théâtre et des
Spectacles,
Directeur de la Musique et de la Danse par intérim**

Mars 1998

TABLE DES MATIERES

**I - LA NECESSAIRE UNION DES DEUX DIRECTIONS DE LA MUSIQUE ET DE LA DANSE, DU
THEATRE ET DES SPECTACLES**

- I - 1 LES DIFFERENCES EVIDENTES ENTRE LES DISCIPLINES
- I - 2 LA COMMUNAUTE DES OBJECTIFS ET DES ENJEUX
 - I - 2 - 1 Une diversité qui appelle le rapprochement
 - I - 2 - 2 Une large communauté d'enjeux
- I - 3 L'EFFICACITE DE L'ACTION ADMINISTRATIVE

II - DES CHOIX DE POLITIQUE CULTURELLE

- II - 1 LES OBJECTIFS GENERAUX DE LA POLITIQUE CULTURELLE DE L'ETAT
- II - 2 DES QUESTIONS DETERMINANTES POUR LA FUTURE DIRECTION
 - II - 2 - 1 Les enseignements artistiques et les pratiques des amateurs
 - II - 2 - 2 Le dispositif de formation et d'insertion professionnelles
 - II - 2 - 3 Le soutien à la création contemporaine
 - II - 2 - 4 Les formes artistiques nouvelles
 - II - 2 - 5 Les réseaux de création, de production et de diffusion
 - II - 2 - 6 Les cadres juridique, social et économique du secteur
 - II - 2 - 7 L'Etat et l'action des collectivités territoriales
 - II - 2 - 8 L'ouverture internationale
 - II - 2 - 9 L'évaluation

III - L'ORGANISATION DE LA DIRECTION DE LA MUSIQUE, DE LA DANSE, DU THEATRE ET DES SPECTACLES

III - 1 L'INSERTION DE LA NOUVELLE DIRECTION AU SEIN DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

III - 1 - 1 L'articulation avec les autres services d'administration centrale

III - 1 - 2 Le dialogue avec les Directions Régionales des Affaires Culturelles

III - 2 PRÉSENTATION DU PROJET D'ORGANIGRAMME

III - 2 - 1 Sous-direction des enseignements et des pratiques artistiques

III - 2 - 2 Sous-direction de la formation professionnelle et des entreprises culturelles

III - 2 - 3 Sous-direction de la création et des activités artistiques

III - 2 - 4 Secrétariat général

III - 2 - 5 Service de l'inspection et de l'évaluation

III - 2 - 6 Mission de la communication

III - 2 - 7 Les trois comités pour la danse, le théâtre et la musique

INTRODUCTION

Par lettre du 19 novembre 1997 Madame Catherine TRAUTMANN, Ministre de la Culture et de la Communication, me demandait "de conduire le travail préparatoire à la réunification de la direction du théâtre et des spectacles et de la direction de la musique et de la danse [...] en réponse à un besoin évident de traitement et de recherche des solutions communes à des préoccupations de plus en plus convergentes dans le secteur des arts de la scène".

Ce travail a été réalisé de manière collective très poussée au sein des deux directions de la rue Saint Dominique, même si j'assume évidemment seul les conclusions qui sont présentées dans ce rapport.

Autour d'un groupe central de fonctionnaires du ministère (voir liste des membres des groupes de travail en annexe), cinq groupes de travail réunissant plus de 25 représentants des deux directions, des directions régionales des affaires culturelles et bénéficiant de l'apport de deux membres de l'inspection générale de l'administration et du commissariat à la réforme de l'Etat, ont fait un travail d'inventaire et d'analyse approfondi, dont témoignent les rapports d'étape annexés à la présente note.

Ce travail d'une qualité et d'une intensité exceptionnelles, mené dans des délais très courts, a associé les différents chefs de département et de bureau des deux directions, plusieurs de leurs collaborateurs et de nombreux membres du corps de l'inspection de la création et des enseignements artistiques, et provoqué l'audition d'une centaine de professionnels. Il a été régulièrement communiqué à l'ensemble du personnel des deux directions.

Cette note ne peut, dans sa nécessaire concision, rendre compte de la richesse de cette réflexion collective, qui est porteuse de potentialités et d'espoirs très

forts pour la suite du processus de rapprochement des deux directions.

I La nécessaire union des deux directions de la musique et de la danse, du théâtre et des spectacles

Si certains interlocuteurs professionnels ont émis des doutes et des inquiétudes sur le bien fondé et les conséquences possibles de l'hypothèse de réunion des deux directions, tous les membres des cinq groupes de travail et du groupe de réflexion central, mobilisés pour réfléchir sur le pourquoi et le comment de ce processus ont confirmé sa nécessité.

Et pourtant, à aucun moment, la mission de réflexion n'a été tentée de faire l'impasse sur les différences entre les trois grandes disciplines et la nécessité de respecter leurs logiques internes, comme la cohérence des politiques que l'Etat a progressivement élaborées pour chacune d'elles.

C'est à partir du constat de ces différences, mais aussi de la grande communauté des objectifs et des problèmes à surmonter que s'est bâtie la proposition de fusion des directions que je formule aujourd'hui.

I-1 Les différences évidentes entre les disciplines

C'est une banalité de rappeler la différence même des langages artistiques et des techniques d'écriture comme d'interprétation ou de représentation.

Les métiers sont donc différents, fondés sur des modes de formation distincts, débouchant sur des cursus professionnels tout aussi différenciés. Les passages de l'un à l'autre sont extrêmement rares et participent plus de l'échange et du dialogue créatifs que de la pratique professionnelle.

L'importance même des processus, et donc des institutions d'éducation et de formation, est sans commune mesure dans le domaine musical par rapport à ce qu'elle est pour la danse et plus encore le théâtre.

L'organisation de la production artistique est également différenciée, centrée sur la permanence des masses artistiques, ou d'ensembles plus restreints, pour une grande partie de la production musicale "classique ou contemporaine" instrumentale, symphonique et lyrique. Cette permanence, plus légère ou temporaire, mais tout de même structurante, caractérise aussi la danse et, dans des formes, atténuées et beaucoup plus variables, les musiques actuelles ou les arts de la piste ; elle est malheureusement devenue rare et presque exceptionnelle pour le théâtre, où elle ne structure nullement le métier.

A l'inverse le théâtre, comme le théâtre lyrique, organise pour une très large part son fonctionnement sur le lieu de la représentation, qui caractérise sa présence sur le territoire, "le théâtre" - qu'il soit de statut municipal ou qu'il associe également l'Etat et l'initiative professionnelle - et détermine en partie l'importance des financements publics. En revanche la musique, et encore plus la danse, ne disposent que très rarement de lieux propres de diffusion.

Ces différences de rapports aux lieux ne suffisent pas à expliquer une pratique de la diffusion et de la tournée encore plus rare pour la musique (avec des exceptions) et la danse que pour le théâtre.

Les nuances, voire les oppositions, peuvent être, parfois, encore plus fortes à l'intérieur des disciplines regroupées au sein de chacune des deux directions de la rue Saint-Dominique, entre le cirque et le théâtre, entre les théâtres nationaux et les compagnies indépendantes, à l'intérieur du réseau même des scènes nationales, entre la musique et la danse, entre le ballet et les danses urbaines, entre la musique dite classique et les musiques dites actuelles, entre la chanson et le jazz.

Certaines de ces différences renvoient à des diversités de statut (la régie municipale, l'association, la société commerciale), plus concrètement au poids différent des financements publics, à leur partage entre l'Etat et les collectivités territoriales, et surtout aux rapports au marché.

Pour le théâtre, à financement public dominant, s'il y a un quasi-marché interne au théâtre public, l'économie marchande pèse cependant, indirectement par l'influence du secteur privé, à peu près entièrement basé à Paris, ainsi que du cinéma et de la télévision. Les différents domaines des musiques populaires, actuelles, sont eux de plus en plus fortement déterminés par les industries du disque et de la communication, dont l'influence est également grande sur l'évolution des carrières et des rémunérations des professionnels de la musique classique, ou la diffusion des créations contemporaines.

Les rapports au public ont évolué au cours du dernier demi siècle, marqués un temps dans le théâtre par l'engagement militant dans un travail d'action culturelle, ensuite décrié voire diabolisé, en tout cas souvent abandonné, alors que cette approche, plus rare dans le domaine musical, pourrait se voir complètement renouvelée par la prégnance très grande de la musique, dans ses différentes formes esthétiques, dans les pratiques culturelles et sociales des jeunes (de la "pratique" au sens strict à l'écoute audiovisuelle).

La danse contemporaine se trouve, elle, engagée depuis 20 ans dans un combat pour la conquête du public, qui va de pair avec une problématique très forte de recherche et de création.

Le rapport au patrimoine semble opposer une approche plus modeste, centrée autour de l'idée d'interprétation, et souvent de restitution fidèle des œuvres, dans le domaine musical classique, au concept perpétuellement mis en avant par le théâtre de création pour tout exercice de relecture et de "re-création" par la représentation d'un répertoire historiquement plus vaste et varié. De ce fait le théâtre semble avoir plus de facilité pour circuler des œuvres du répertoire aux créations de textes contemporains, alors que la coupure est beaucoup plus grande pour la musique, et presque caricaturale pour la danse, poussée ainsi à des oppositions entre ballet classique et danse contemporaine, au risque de négliger l'exceptionnelle richesse du répertoire de ballet du 20ème siècle. Les musiques actuelles, inscrites dans la contemporanéité, sinon l'immédiateté, sont évidemment confrontées à d'autres questions.

I - 2 La communauté des objectifs et des enjeux

Au-delà de cet énoncé, sommaire et partiel, de quelques-uns des éléments de différenciation de la vie musicale, théâtrale ou chorégraphique, ce qui retient l'analyse, est en définitive moins les différences liées à celles des formes artistiques elles-mêmes que deux éléments qui relativisent fortement leurs conséquences pour la définition et le mode d'organisation des politiques artistiques et culturelles de l'Etat.

I - 2 - 1 Une diversité qui appelle le rapprochement

Tout d'abord la diversité interne aux deux organisations administratives actuelles comme aux disciplines elles-mêmes est très grande.

Il y a deux directions pour apparemment trois disciplines, danse, musique, théâtre, et en fait pour beaucoup plus : arts de la piste, arts de la rue, marionnettes, chanson, jazz, musiques amplifiées ... Chaque discipline est elle-même riche de formes différentes, de modes de production hétérogènes, de rapports au public, sinon à la société, multiples.

L'émergence constante de formes artistiques neuves fait éclater bien des références habituelles. A l'évidence, cette multiplicité appelle non pas l'individualisation et la segmentation de l'organisation administrative, mais plutôt la recherche de modes de traitement rapprochés, ou communs, des questions, ce qui n'exclut nullement la reconnaissance des différences d'identité.

I - 2 - 2 Une large communauté d'enjeux

Plus important peut-être encore a été le constat d'une proximité des situations et d'une communauté croissante des enjeux.

Ce constat a été fait d'abord pour le champ artistique, de la création à la production et la diffusion :

- la dynamique artistique des croisements, des rencontres entre disciplines, esthétiques,
- les difficultés constantes de l'insertion de l'écriture contemporaine dans la dynamique de la production et de la diffusion;
- l'élément fondamental et commun du rapport direct à un public dans le processus de la représentation, du spectacle ou du concert;
- la localisation majoritaire de l'offre de spectacle vivant dans des "théâtres" à vocation pluridisciplinaire, comme autant "de maisons communes",
- les difficultés croissantes d'articulation entre production et diffusion;
- cependant la disponibilité des publics pour des rencontres entre disciplines.

Le constat est également très proche pour ce qui concerne les problèmes de formation, de statut professionnel, avec la contiguïté des processus de formation, la communauté d'un des éléments majeurs du statut social (l'intermittence), la gravité du problème de l'insertion professionnelle et de l'emploi pour tous les métiers.

Les enjeux économiques pénètrent de plus en plus les institutions, et même les équipes, artistiques et culturelles du spectacle vivant, quelquefois de manière bénéfique (modernisation des modes de gestion), parfois en menaçant des principes premiers de l'art vivant, de liberté et de pluralisme de la création et de la diffusion (globalisation et libéralisation du marché mondial) :

poids croissant des industries culturelles et de la communication;
importance des enjeux européens, en termes de solidarité et d'échanges culturels, de marché ou de réglementation, avec les chances comme les risques d'une ouverture internationale accrue;
inadéquation des statuts juridiques, fiscaux, sociaux des entreprises artistiques ou culturelles.

Le besoin d'une redéfinition et d'une clarification des politiques publiques est de même nature et appelle une réponse d'ensemble :

Attente d'une politique d'Etat qui ne soit pas seulement protectrice, mais dynamique et mobilisatrice, et qui notamment explicite le contenu des missions de service public, justifiant son intervention, en faveur de ses partenaires artistiques, et soit capable de répondre aux enjeux d'une période caractérisée par des mutations d'une ampleur tout à fait neuve.

La clarification nécessaire des modes de partenariat entre l'Etat et les collectivités territoriales, dans une phase de croissance continue de l'intervention et du rôle de ces dernières.

Or le constat que j'ai pu faire, et qui concerne une histoire déjà longue, est que la politique de l'Etat, telle qu'elle a été mise en oeuvre par les deux directions de la musique et de la danse, du théâtre et des spectacles, a plutôt joué l'accentuation des différences, voire les oppositions que les rapprochements.

Le maintien d'une telle attitude d'ensemble serait éminemment dangereux car, en renforçant les tendances aux repliements artistiques, aux corporatismes professionnels, il continuerait de développer dans la politique publique un effet de myopie. Celui-ci masquerait les enjeux majeurs profondément liés entre eux du renouvellement des formes et des discours artistiques, de l'extension sociale des pratiques artistiques, de la décentralisation culturelle et de l'internationalisation des marchés de la communication et de ses répercussions sur le spectacle vivant.

Un simple processus de coordination et de meilleure coopération serait, compte tenu du contexte comme des pesanteurs administratives, insuffisant et inefficace.

I - 3 L'efficacité de l'action administrative

Je propose une organisation de la direction qui me semble de nature à renforcer, mission par mission, et fonction par fonction, l'efficacité de l'action administrative, par une plus grande proximité des agents assurant des fonctions voisines, par une meilleure mise en réseau des structures aidées par l'Etat, solutions que l'on peut espérer génératrices d'économies d'échelle et d'actions convergentes.

Il conviendra également de disposer de structures souples, gérant peu de procédures, pouvant s'attacher à observer la vie artistique, à en détecter les tendances et, le cas échéant, à y intervenir rapidement.

Mais, sans entrer dès ce stade dans le détail de l'organisation administrative, il me semble établi qu'une telle direction pèsera certainement d'un poids plus lourd - en-dehors de toute considération quantitative en termes de moyens - face aux services sous hiérarchie, sous tutelle ou subventionnés, face aux autres intervenants publics et aux professionnels, pour peu que des pôles de compétence déterminants pour la crédibilité de l'action administrative qui les concerne au premier chef, tels l'expertise juridique, l'analyse économique ou le contrôle de gestion, soient renforcés.

A cet égard, dans le contexte d'une déconcentration accrue, le regroupement des deux directions devrait présenter un triple avantage.

D'abord, les relations avec les DRAC devraient s'en trouver considérablement simplifiées, une seule direction devenant l'interlocuteur et l'autorité d'impulsion et de contrôle pour le spectacle vivant, et les crédits afférents étant déjà largement globalisés à l'échelon déconcentré.

Ensuite, cette fusion sera l'occasion de constituer un pôle de coordination fort pour les questions relatives à l'action régionale : il me paraît clair qu'une telle configuration est à même de répondre à la nécessaire préoccupation d'aménagement culturel du territoire. La même argumentation, évidemment, vaut pour les relations avec les collectivités territoriales.

Il ne faut pas non plus mésestimer les chances induites par le processus même de fusion : la mise en place d'une nouvelle organisation constitue une rupture qui doit être mise à profit pour faire entrer non seulement dans le droit et les processus administratifs, mais également dans les esprits et les pratiques quotidiennes la réalité des principes posés par la loi sur l'administration territoriale de la République et le décret portant charte de la déconcentration.

Enfin un avantage direct est à attendre des économies d'échelles non négligeables qui devraient résulter du regroupement des services communs, notamment la gestion du personnel, la gestion budgétaire et comptable et plus largement l'administration générale. Toutes choses égales par ailleurs, cette mise en commun devrait autoriser des redéploiements de nature à permettre à la direction de faire face aux tâches nombreuses qui seront les siennes, lesquelles découlent directement des choix effectués en matière de politique culturelle.

II - Des choix de politique culturelle

Une réforme de l'importance de celle proposée par la lettre de mission de la Ministre de la Culture et de la Communication a pour objectif premier de servir de manière plus juste, et donc plus efficace, les disciplines artistiques concernées par les deux actuelles directions. Mais un tel objectif ne pourra être atteint que si les actions engagées s'inscrivent dans une dynamique plus large de relance

d'une politique culturelle de l'Etat, proposée à l'ensemble de ses partenaires, artistes, collectivités territoriales, milieux associatifs.

II - 1 Les objectifs généraux de la politique culturelle de l'Etat

Les arts vivants, de par leur nature même, et leur rôle aussi bien dans la formation (l'éducation au sens large) d'individus et de citoyens susceptibles de réaliser les potentialités de la personne humaine, que dans le débat collectif au sein de la cité, ont depuis des décennies, été au centre des discussions sur la nature de la politique culturelle de l'Etat.

Celle-ci appelle peut-être sinon une refondation, du moins une redéfinition sur des bases claires et directement traduisibles en actes.

Il convient d'abord de rejeter définitivement les présentations caricaturales opposant par exemple une approche purement culturelle, ou socioculturelle, qui instrumentaliserait l'art et les artistes à des finalités sociales, voire politiques, et une approche artistique postulant la seule responsabilité esthétique et l'irresponsabilité sociale des artistes.

Je voudrais, ici, me référer à l'exercice conduit par le groupe de travail (annexe : rapport du groupe 1 - Missions) de retour aux textes fondateurs de la politique culturelle de l'Etat.

Le préambule de la constitution de 1946 dispose que " la Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à la culture comme à l'instruction et à la formation professionnelle".

La base de l'engagement de l'Etat - et des collectivités territoriales dont le rôle n'a cessé de s'accroître - est d'ordre démocratique, la participation de tous les citoyens à la vie artistique et culturelle. Ce rappel est important car s'il ne préjuge pas du contenu précis d'une politique, il en fixe l'axe fondateur.

Le décret du 11 juin 1997 portant organisation du Ministère de la Culture et de la Communication, après le rappel de l'objectif premier, depuis André Malraux, "d'accès par le plus grand nombre aux œuvres capitales de l'humanité et du patrimoine culturel national" énonce deux objectifs centraux pour les arts de la scène :

favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit
développer les pratiques artistiques"

De ces textes, comme de l'expérience accumulée par l'évolution des politiques culturelles publiques dans le domaine de la danse, de la musique ou du théâtre, ressortent deux idées-forces complémentaires.

L'exercice de production artistique est naturellement au centre de la politique culturelle d'aujourd'hui, qu'il s'agisse de représenter ou d'interpréter des œuvres à l'intention du public le plus large, de participer à la création d'œuvres et de formes nouvelles, de nourrir les pratiques artistiques de la population.

De la qualité des équipes artistiques, de l'excellence de leurs formations, de leur dynamique de création, de leurs conditions de travail individuel ou collectif, de leur participation au formidable enjeu de l'éducation de la sensibilité artistique de la population, dépendent la vitalité et la richesse de la vie culturelle, c'est-à-dire justement, pour ce qui concerne notre domaine, le rapport de la société aux œuvres artistiques et aux artistes. L'enjeu artistique est naturellement premier,

mais, même s' "il n'y a pas de démocratie dans l'art", il est fondamentalement lié à l'enjeu démocratique qui est celui de l'existence d'une parole toujours libre, radicale, des artistes mais aussi, celui de faciliter l'ouverture à tous de la rencontre avec la musique, la danse, le théâtre.

Cette exigence démocratique dépasse, même si elle l'inclut évidemment, celle de l'élargissement des publics des lieux du spectacle vivant et de la musique, car elle concerne la multiplicité des rapports à l'art, dans la structuration et la vie de la ville même, les différentes formes de rapport avec les artistes, les processus d'initiation puis d'apprentissage assurés par les réseaux d'enseignement, la pratique des formes théâtrales, musicales ou chorégraphiques, la radio, la télévision, les disques et les supports audiovisuels, ou l'usage des potentialités de l'informatique et du multimédia.

C'est à l'égard de cet ensemble complexe que s'exerce la responsabilité culturelle de l'Etat, qu'il partage avec les autres collectivités territoriales, mais dont seul il peut avoir la vision d'ensemble, aussi bien du point de vue des enjeux proprement artistiques que des enjeux démocratiques, sociaux comme territoriaux, dans une perspective qui soit en permanence ouverte sur le monde extérieur.

Il n'exerce que rarement des responsabilités directes, ce qui ne retire rien à l'importance et au poids de son engagement. Ainsi, ce n'est pas à lui que ressortit l'action culturelle, mais bien aux artistes eux-mêmes qui ont à trancher sur la nature et les formes de leur engagement dans le travail d'approfondissement du rapport de l'art à la cité, qu'ils le mènent directement ou en s'appuyant sur des structures de médiation et d'action culturelle. Il revient en revanche à l'Etat de rappeler et de concrétiser l'importance de cette démarche : c'est l'un des objets majeurs de la charte des missions du service public.

II - 2 Des questions déterminantes pour la future direction

Au fil des travaux des cinq groupes de réflexion et de proposition que j'ai mis en place et des nombreux entretiens et auditions que j'ai organisés, un certain nombre de sujets et de questions se sont rapidement révélés prioritaires et récurrents pour l'action de la direction et du ministère dans les années à venir.

Se sont ainsi trouvés rassemblés les enjeux majeurs, dont la liste suffit amplement à justifier la fusion de la direction de la musique et de la danse et de la direction du théâtre et des spectacles. La faculté d'y répondre devrait passer, à mon sens, par les orientations fonctionnelles et politiques que je vous propose pour les premières années d'existence d'une nouvelle direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles.

On pourra noter au passage que la conjonction - fortuite - des calendriers de cette mise en chantier de la future direction et de celle du prochain plan et des contrats afférents, pourrait constituer un atout certain pour la traduction rapide de certains des sujets qui suivent en objectifs opérationnels.

En tout état de cause, la mise en capacité de répondre au mieux à ces enjeux, en les abordant de front, a guidé mes choix pour l'organisation de la future direction.

II - 2 - 1 Les enseignements artistiques et les pratiques des amateurs

L'éducation artistique est constitutive de l'éducation des enfants et des jeunes, et participe, au même titre que les disciplines purement intellectuelles, à la formation de leur personnalité et à leur préparation à tenir un rôle actif dans la société.

Les multiples partenariats engagés dans cette perspective par le ministère de la culture et les collectivités locales au profit du réseau de l'éducation nationale devront faire progressivement place à de véritables programmes d'action, visant prioritairement les écoles.

S'agissant de l'enseignement spécialisé, il est important aujourd'hui de conforter le réseau existant, sur lequel l'Etat doit continuer de garantir un enseignement de grande qualité. Ceci passe notamment par un contrôle pédagogique approfondi et un effort accru de formation en direction des enseignants des écoles de musique et des intervenants en milieu scolaire.

L'ouverture en cours du réseau d'enseignement spécialisé au milieu culturel et associatif, à la réalité des pratiques artistiques des jeunes, sera d'autant plus encouragée que ces structures contribuent à former un nombre croissant d'artistes amateurs, et plus généralement, de "connaisseurs". Ces pratiques relevant désormais à part entière des compétences de la nouvelle direction, non seulement en matière de musique et de danse, mais aussi de théâtre, il conviendra de mettre en place un environnement (juridique, économique, encadrement, services...) favorable à leur développement et leur présentation publique.

II - 2 - 2 Le dispositif de formation et d'insertion professionnelles

Comme je l'ai déjà mentionné, les approches et l'existant sont extrêmement différents selon les disciplines. Même s'ils doivent le demeurer, il convient d'atteindre un niveau plus cohérent d'ambition et d'implication de l'Etat sur l'ensemble du champ.

Il faudra, dans cette perspective, être en mesure de traiter, quelle que soit la discipline considérée, de nombreuses questions cruciales :

- adéquation qualitative et quantitative aux besoins,
- simplification des formalités et procédures administratives,
- agrément, reconnaissance et validation des formations, notamment au regard du droit communautaire,
- modalités de formation des formateurs,
- partenariat avec les conseils régionaux quant aux plans de formation et d'insertion professionnelles,
- formation continue des intermittents du spectacle,
- relations et partenariats avec l'Université,
- enrichissement des formations dans un souci de meilleure appréhension de la dimension culturelle de l'activité artistique.

II - 2 - 3 Le soutien à la création contemporaine

Mettre la création contemporaine au cœur de la vie artistique, est une mission fondamentale de l'Etat, qu'il agisse directement, en commandant des œuvres à des artistes, en soutenant des studios de création en vue de la production d'œuvres nouvelles, en aidant des orchestres, des troupes, des compagnies, des salles, quand ils produisent et présentent des œuvres nouvelles, et en favorisant des résidences d'artistes.

Or, on observe, dans les programmations du spectacle vivant comme dans la diffusion des œuvres, essentiellement musicales, *via* les industries culturelles - et, en miroir, dans la demande, ou plus exactement la réponse du public - une difficulté certaine à intégrer la création contemporaine.

Cette remarque est d'autant plus fondée que l'on sait que cela n'a pas toujours été le cas, loin s'en faut, dans les pratiques artistiques des siècles passés.

D'un autre point de vue, lorsque l'on considère le secteur particulier des musiques actuelles, espace de contemporanéité, on constate que ce sont d'autres effets, ceux du marché international, qui obèrent toute une partie de la création, la plus originale ou la plus dérangeante.

Dans les deux cas, l'Etat se trouve donc confronté à un devoir de régulation à partir du moment où il considère la vitalité de la création artistique, des écritures d'aujourd'hui et de leur rencontre avec la société, comme une mission dont il est le premier garant. Il me semble, à ce stade, que deux moyens d'action complémentaires s'offrent à nous :

celui du débat et de la négociation, sur les contenus de programmation voire les choix de production, dans le cadre des réseaux nationaux, notamment à travers l'élaboration des contrats ou convention d'objectifs ;

celui, moins avancé à ce jour, d'une attention aux conditions matérielles de recherche, de « fabrication », d'essai, etc., que connaissent les auteurs et des artistes qui travaillent avec eux. La création ne saurait se résumer, en effet, au moment privilégié de la « première », pas plus qu'aux seules conditions économiques du montage des productions.

II - 2 - 4 Les formes artistiques nouvelles

Ce n'est pas toujours sans raison que l'approche qu'a le ministère pour les formes artistiques nouvelles, de musique, de danse, de théâtre, des arts de la rue, de la piste ou des formes trans- ou pluridisciplinaires, est parfois perçue comme hésitante, souvent comme élitiste, voire, à l'inverse, reposant sur des considérations de pure opportunité. Cette impression doit être corrigée et l'Etat doit se donner les moyens de reconnaître ces formes, puis d'intervenir, en tant que de besoin, en leur faveur, soit spécifiquement, soit, chaque fois que nécessaire, avec les moyens habituels d'action de l'administration.

En effet, la plupart du temps, les considérations d'intérêt public qui sous-tendent son intervention sont tout aussi marquées que celles relatives aux disciplines plus traditionnelles. En outre, la problématique de la "reconnaissance" d'esthétiques nouvelles, et donc de leur prise en compte par l'Etat - et ce, même en-dehors de toute considération interventionniste - est particulièrement cruciale dans un pays où existe un ministère de la culture.

Il importe dès lors que la nouvelle direction fasse preuve d'une ouverture plus grande : les *a priori* seraient mieux dissipés si une structure de suivi des formes nouvelles pouvait être mise en place. Dès lors, la nécessité et les formes spécifiques de l'intervention publique en la matière pourraient être définies. Cette approche devrait d'ailleurs sous-tendre l'ensemble des champs d'intervention de la direction, puisque les formes nouvelles ont leurs praticiens - amateurs ou professionnels -, leurs spectateurs, leur économie, et produisent souvent une demande immédiate, de formation, et plus encore, peut-être, de transmission de savoirs et de techniques.

II - 2 - 5 Les réseaux de création, de production et de diffusion

Le poids historique, économique, artistique et politique des réseaux nationaux institués progressivement par l'Etat est un fait majeur : scènes nationales, centres dramatiques, centres chorégraphiques, théâtres lyriques, orchestres... structurent le paysage culturel français, imposant leurs modèles, des logiques lourdes de reconnaissance et mobilisant largement nos crédits d'intervention.

Dans la mesure où ces ensembles ont été constitués d'une manière volontariste par le ministère, et que ce qui fait ici durablement réseau est suspendu à la poursuite de son engagement, il est de notre responsabilité d'assumer et de réduire certaines contradictions ou tensions qui ont pu apparaître entre cette « tutelle » et une action beaucoup plus large de soutien à d'autres équipes et lieux de création ou de diffusion (compagnies, ensembles musicaux, lieux alternatifs, festivals...), en limitant les inévitables effets de « domination » d'un tel rapport inégal des forces en présence.

C'est un des objectifs de la Charte des missions de service public et de la systématisation des conventions ou contrats d'objectifs mis en oeuvre par le ministère.

Mais derrière cet effort de « déontologie » et de mise en ordre demeurent des questions fondamentales sur la fonction culturelle et artistique que nous souhaitons confirmer ou faire évoluer pour des structures dont certaines ont plusieurs dizaines d'années d'activité au cours desquelles le monde extérieur a profondément changé.

Bien sûr elles se sont modernisées, et chacune a tenté de s'adapter, mais dans des cadres stables et contraignants.

C'est donc au ministère que revient aujourd'hui un travail prospectif et politique de redéfinition des fonctions et des missions premières qui justifient l'existence et les mandats de ces réseaux en tant que tels, ou sous de nouvelles formes, ou dans de nouvelles configurations.

II - 2 - 6 Les cadres juridique, social et économique du secteur

Les exemples se sont multipliés, ces dernières années, qui montrent la nécessité de clarifier et d'améliorer les cadres dans lesquels s'exercent les activités relevant du secteur de compétence de la nouvelle direction. En effet, la forte croissance du secteur depuis une vingtaine d'années a, d'une certaine manière, pris de court non seulement l'administration, mais aussi le politique, en premier lieu le législateur, quant à la capacité de l'Etat à répondre, dans le cadre du droit

commun, aux réalités très spécifiques d'un secteur longtemps marginal.

Or, la musique, la danse et le théâtre représentent à présent une réalité économique à part entière, parfois très dynamique et porteuse d'emploi. Il est donc urgent, notamment, de fixer plus solidement pour les années à venir le contexte fiscal afférent, le cadre statutaire des établissements culturels, les règles du droit social, à commencer par l'intermittence et, le cas échéant, de préparer leur adaptation aux impératifs de la concurrence internationale.

Une administration plus performante et efficace sur ces questions ne veut évidemment pas dire, dans mon esprit, qu'elle oublie les fondements artistiques, culturels, de son action, marquée notamment par le principe d'exception culturelle et la nécessaire action de régulation, face aux logiques économiques dominantes.

II - 2 - 7 L'Etat et l'action des collectivités territoriales

Dans un contexte décentralisé, dans lequel la loi reconnaît aux collectivités la possibilité d'intervenir largement dans le domaine culturel, il revient à l'Etat de fédérer les actions des collectivités publiques et des personnes privées chargées de missions d'intérêt général.

En effet, il est à même de favoriser la mise en place de politiques contractuelles plus resserrées, et de veiller à une mise en réseau des structures de création, de production et de diffusion, par la nomination ou l'agrément de directeurs, la mise en oeuvre de cahiers des charges permettant des projets ouverts et ambitieux, par des politiques concertées pouvant contenir l'inflation de certains cachets et coûts.

En outre, par la permanence de son action, l'Etat est parfois le seul à pouvoir s'engager, sinon juridiquement, du moins moralement, sur des durées pluriannuelles, parfois seules compatibles avec certains projets.

Il devrait enfin revenir à l'Etat de jouer un rôle de conseil aux collectivités locales (l'Etat peut réunir une information, notamment comparative, dont les collectivités locales ne disposent pas). Ceci suppose qu'il se donne les moyens de collecter de cette information.

II - 2 - 8 L'ouverture internationale

Il y a, sur ce chapitre, un décalage impressionnant entre les potentialités et la réalité, entre le remarquable développement des arts de la scène en France et leur faible capacité à s'exporter, entre la vitalité artistique du secteur et son rayonnement professionnel limité, ne serait-ce qu'au plan européen, entre la pluralité des esthétiques et des formes, la tradition d'accueil en France d'artistes étrangers et une certaine clôture hexagonale des regards et des appréciations...

Et si le capital de rayonnement culturel de la France à l'étranger est encore réel, il repose essentiellement sur des acquis très anciens qui s'érodent à présent rapidement.

Le fait que la gestion politique des échanges internationaux s'effectue largement à l'extérieur de notre ministère ne facilite sans doute pas un ressaisissement et les changements de mentalité dans ce domaine. Tout se passe en définitive,

dans le monde du spectacle français, comme si la dimension internationale était un élément peu compatible avec son économie, une sorte de joker improbable et compliqué, une abstraction lointaine.

A cette « modestie » exagérée correspond, à l'inverse, une sorte de fierté mal placée, qui se traduit par une difficulté certaine à provoquer, dans le domaine théâtral, les confrontations régulières avec des artistes et des formes venus de l'étranger. Ceci, qui ne contribue certainement pas à développer la curiosité du public, a également pour conséquence d'amener les nouvelles générations de professionnels (qu'elles soient d'artistes, de techniciens ou de médiateurs) à ne se positionner et à ne s'évaluer que dans le contexte limité de l'échelle nationale. La situation de la musique est ressentie comme inverse de celle du théâtre, avec des institutions musicales, ou des industries du disque, largement ouverts aux artistes et ensembles étrangers mais frileuses à l'égard des musiciens français, alors que ceux-ci se heurtent à de grandes difficultés pour accéder aux réseaux étrangers.

La question me semble donc à reprendre très fermement depuis l'intérieur de la future direction en n'hésitant pas à organiser un rapprochement professionnel entre les réseaux métropolitains et les réseaux français à l'étranger afin de relancer une ouverture internationale, facteur indispensable d'échanges et de renouvellements artistiques, d'élargissement des approches culturelles, de rayonnement et de valorisation de la création et de la production française.

II - 2 - 9 L'évaluation

L'invocation de l'évaluation comme condition indissociable de toute politique (en amont et en aval des actions), comme le constat des manques en ce domaine, sont des leitmotive permanents dans les discours de ces dernières années.

L'invocation et le constat étant justes, il faut donc absolument surmonter les obstacles au passage à l'activité réelle et régulière en matière d'évaluation.

Quatre conditions, au moins, m'apparaissent nécessaires pour y parvenir :

la mise en place d'outils fiables et rapides pour une maîtrise de l'information, en particulier grâce à l'adoption d'indicateurs et de grilles d'analyse homogènes, secteur par secteur - on pense ici aux activités artistiques, à la situation économique et au rayonnement public des établissements culturels par exemple ;

l'informatisation globale du réseau d'échange d'informations entre les DRAC et les administrations centrales;

l'acquisition ou l'affirmation de compétences nouvelles pour un certain nombre de cadres des deux directions, à commencer par le corps de l'inspection de la création et des enseignements artistiques, mais aussi, d'une manière plus spécifique au sein de chaque service ;

le passage « historique », dans les rapports qu'entretiennent les administrations centrales avec les DRAC, d'une pseudo évaluation *a priori* (de leur action et de

leurs besoins), à une véritable évaluation *a posteriori* de la mise en oeuvre des orientations nationales et de l'utilisation des crédits déconcentrés.

III - L'organisation de la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles

L'intitulé même de la nouvelle direction a soulevé de larges débats, sans doute d'ailleurs plus au sein des milieux artistiques concernés qu'au sein des groupes de travail que j'ai réunis.

Les termes "d'arts de la scène", "d'arts du spectacle", "de spectacle vivant", "des arts vivants", "des arts vivants du spectacle" ont été évoqués et analysés. Il me semble qu'aucun ne peut rendre compte aujourd'hui de manière juste des réalités artistiques, des diversités esthétiques à l'égard desquelles la future direction va assumer des responsabilités importantes.

Le fait de n'avoir pas trouvé le mot juste signifie aussi sans nul doute qu'il est trop tôt pour qu'il puisse apparaître et s'imposer naturellement. Il faut vivre cette transformation des deux directions avant de tenter d'en réduire la complexité par une appellation, qui serait faussement fédératrice.

C'est pourquoi je propose que la nouvelle direction reprenne dans son intitulé tous les termes qui définissaient les deux directions qu'elle va remplacer.

Cette proposition permet de redire, simplement que le ministère de la culture va continuer de travailler en faveur de la danse, de la musique, du théâtre et de tous les autres spectacles, si possible mieux encore, à trouver une organisation qui va, elle, être profondément modifiée et rénovée.

III - 1 L'insertion de la nouvelle direction au sein du ministère de la culture et de la communication

III - 1 - 1 L'articulation avec les autres services d'administration centrale

La réunion des deux directions des arts de la scène, s'inscrit dans un processus d'ensemble de réforme du Ministère et notamment de son administration centrale, qui doit permettre de clarifier les domaines de compétence propre et les zones de coopération et de partage.

Le recentrage de la DDF future Délégation au Développement et à l'Action Territoriale, sur des missions de coordination, d'impulsion et d'évaluation devrait la conduire à abandonner des responsabilités de gestion directe d'un domaine de la politique culturelle du ministère.

Ainsi la responsabilité d'ensemble de la nouvelle direction à l'égard des enseignements artistiques nécessite qu'elle traite aussi bien des rapports avec le Ministère de l'Education Nationale et le réseau des établissements scolaires et universitaires que des enseignements spécialisés relevant de son contrôle pédagogique.

Une telle option, indispensable pour assurer la cohérence et la relance de la politique d'éducation artistique à la musique, la danse, le théâtre, ne retire rien à la responsabilité spécifique, également indispensable, de la DDF de coordination

de l'ensemble des rapports avec le Ministère de l'Education Nationale.

S'agissant de la formation professionnelle, les compétences jusqu'à présent assumées par la DDF sur les questions d'habilitation des établissements et des diplômes d'enseignement supérieur, devraient revenir, pour les domaines qui la concernent, à la direction issue de la fusion de la DMD et de la DTS, qui s'organise de manière à pouvoir assumer totalement ses responsabilités à l'égard de la formation professionnelle aux métiers artistiques et techniques de ses différentes disciplines.

Le champ de l'économie culturelle est extrêmement vaste, et les actions le concernant seront inévitablement partagées entre les différentes directions artistiques, la DAG et la DDF.

La nouvelle direction du spectacle vivant s'organise de manière à pouvoir, dans le dialogue avec les secteurs professionnels, traiter du statut social des professionnels, de l'environnement économique financier et fiscal des entreprises du spectacle vivant, de l'évolution possible de leur statut juridique.

Sur tous ces sujets, elle ne pourra évidemment détenir toutes les compétences nécessaires et fera appel à la coopération avec le pôle de ressources que représente la DAG.

Il conviendra de manière pragmatique de préciser dans les semaines à venir le partage des missions et des tâches avec la DAG sur des sujets comme le secrétariat du Conseil National des Professions du Spectacle, ou le suivi des négociations interprofessionnelles sur l'annexe 10 (et 8) de la convention UNEDIC concernant les intermittents du spectacle.

Sur des sujets plus ponctuels comme la tutelle de l'Etablissement Public de Paris et de la Grande Halle de la Villette, dont environ les trois quarts des activités ressortissent au spectacle vivant, ou celle de certains Centres Culturels de Rencontre, s'inscrivant clairement dans ses disciplines, un transfert de compétences de la DDF vers la nouvelle direction devra être envisagé.

Avec la DAG l'organisation du partage des compétences et de la coopération interdirectionnelle devra également être revu, en ce qui concerne la fonction de tutelle des établissements publics.

La création d'une direction unique des arts vivants donne la chance de constituer enfin en son sein un bureau de la tutelle et du contrôle de gestion des établissements publics et des grands organismes nationaux, à la fois au contact direct des pôles de suivi de leur activité artistique et rassemblant les compétences financières et juridiques indispensables.

Un problème plus technique de champs de compétence se pose enfin avec la nouvelle Direction de l'Architecture et du Patrimoine, celui des orgues dont la rénovation relève de deux procédures différentes, selon qu'il s'agit d'orgues protégés ou non, sis dans des édifices eux-mêmes protégés ou non, et appelle des interventions financières de la part des deux directions du Patrimoine et de la Musique et de la Danse.

Sans doute la distinction peut-elle être difficilement supprimée ; il s'agirait donc d'organiser une meilleure complémentarité et une certaine simplification des procédures en donnant à l'enjeu musical, qui est en la matière évidemment essentiel, sa juste place. Un groupe de travail entre les deux nouvelles directions pourrait être mis en place à cette fin.

III - 1 - 2 Le dialogue avec les Directions Régionales des Affaires Culturelles

Les évolutions en termes d'orientations politiques pour chaque discipline, si elles doivent intervenir, se feront progressivement et en concertation avec les services déconcentrés.

Je ne voudrais donc insister ici, que sur deux aspects qui me semblent prioritaires dans le dialogue avec les DRAC et dont le présent rapprochement fournit plutôt une très bonne occasion qu'une cause pour les souligner :

L'amélioration indispensable de la circulation "en boucle" de l'information préalable à la décision entre services centraux et déconcentrés, et dont les bilans, les schémas etc... doivent être repensés comme des outils adaptés. On pourra se reporter à ce sujet au paragraphe 1.1 du quatrième chapitre du projet de charte des missions de service public.

La nécessité absolue de disposer à présent d'un outil informatique global permettant un échange d'information en temps réel entre les services

Enfin, et ce point ne fait aucun doute dans mon esprit, le rapprochement des deux directions (et des trois disciplines) impose le renforcement de compétences parfaitement identifiées dans les équipes des DRAC, respectivement pour le théâtre, la musique et la danse. Et si la question de la danse, pour des raisons d'effectifs doit faire l'objet d'une réflexion particulière que je voudrais mener avec les directeurs régionaux et la direction de l'administration générale dans les prochains mois, je souhaite pouvoir proposer régulièrement aux conseillers chargés de la musique et de la danse et à ceux chargés du théâtre des possibilités de perfectionnement dans la connaissance de l'actualité des domaines artistiques dont ils ont la charge.

III - 2 Présentation du projet d'organigramme

Conformément à l'esprit de la mission, j'ai opté pour une logique transversale : la direction sera organisée par grandes fonctions mises au service de chaque discipline.

J'ai choisi une structuration s'appuyant sur trois sous-directions relevant d'approches très distinctes, celle de la création et des spectacles, celle des publics, celle de l'économie du secteur. Par ailleurs, deux services seront créés, ayant à la fois une vocation de synthèse et des missions transversales, celui de l'inspection, centré sur l'évaluation et un secrétariat général ayant notamment pour compétence l'action régionale.

Cette organisation est destinée à pousser au maximum le bénéfice des logiques de transversalité : on ne retrouvera donc pas dans chaque sous-direction des subdivisions relevant de chaque discipline. En revanche, seront choisis dans chacune des trois sous-directions et au secrétariat général quatre correspondants qui, compte tenu de leur formation et de leur expérience, veilleront, qui pour la musique, qui pour le théâtre, qui pour la danse, à la prise en compte constante de chacune de ces disciplines dans l'ensemble des missions du service. Ces agents exerceront cette mission en sus de leur activité spécifique au sein de la sous-direction et du secrétariat général. Une telle logique devra se répercuter,

autant que nécessaire, au sein de chaque bureau.

Dans le même souci que soient en permanence impulsées les orientations prioritaires et garantie la cohérence d'ensemble pour chaque discipline, il est institué trois comités permanents, respectivement pour le théâtre, la danse et la musique. Ces trois commissions, internes à l'administration, ont à leur tête un coordinateur désigné par le directeur.

Ces choix, qui représentent une évolution radicale par rapport aux modes de fonctionnement antérieurs des deux directions, tout en proposant une intelligence entre l'entrée fonctionnelle et l'entrée artistique, sont également effectués dans la perspective d'une administration centrale repositionnée, à l'heure de la déconcentration, autour de ses missions spécifiques telles qu'elles ont été reprécisées par la loi sur l'administration territoriale de la République et le décret portant charte de la déconcentration.

Les tâches de conception, d'orientation, d'animation et de contrôle structureront donc la future direction, ce qui devrait modifier notablement, à terme, les pratiques professionnelles et l'état d'esprit de la majorité des agents de la rue Saint-Dominique .

Je voudrais insister particulièrement sur le cinquième rôle assigné par la loi à l'administration centrale, à savoir l'évaluation, car ce qui précède n'aura de réelles légitimité et portée que si la direction se donne les moyens de rassembler l'information, de la tenir à jour et de l'analyser afin de maîtriser une connaissance fine et synthétique de l'ensemble des secteurs et disciplines qui sont les siens.

La direction devra donc constituer un pôle de ressources national au service des autres administrations d'Etat, à commencer par les DRAC et les autres services centraux du ministère, mais aussi des collectivités territoriales et des usagers, dans un esprit de service.

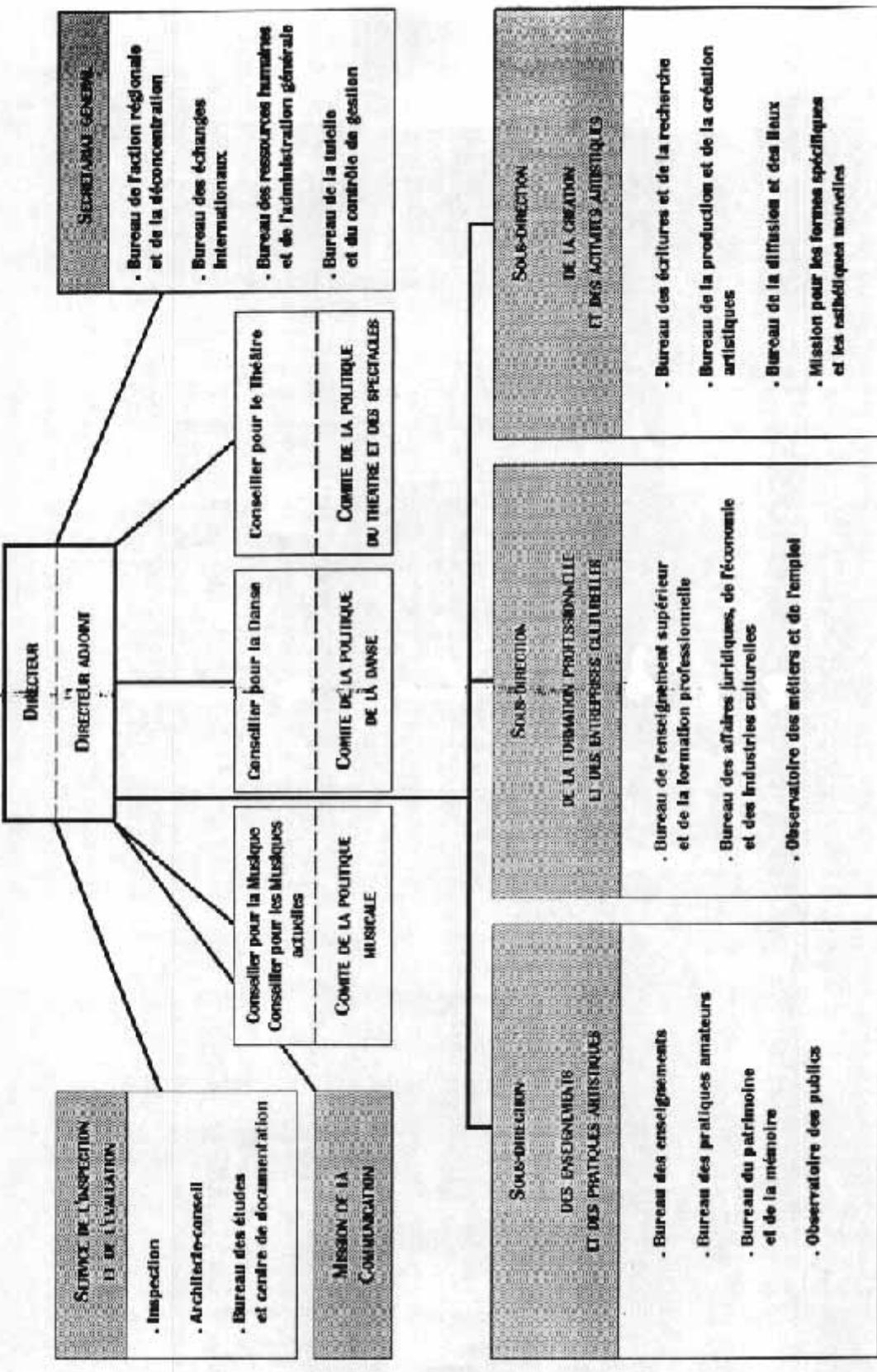
C'est pourquoi on retrouvera à plusieurs reprises dans le détail de son organisation, d'une manière explicite ou non, des cellules d'observation active placées au cœur de chaque fonction ; ici un observatoire des publics, là un observatoire des métiers et de l'emploi, ou encore une mission pour les formes artistiques nouvelles, le service de l'inspection ayant quant à lui une mission d'évaluation générale nettement renforcée par rapport à l'existant.

On trouvera page suivante l'organigramme que je propose. Le texte qui suit détaillera jusqu'à l'échelon du bureau les tâches qui seront confiées au service.

Je soumets à votre approbation les grandes lignes de cet organigramme : il me semble en effet nécessaire de pouvoir disposer, une fois votre arbitrage effectué, de marges de souplesse destinées, le cas échéant, à redessiner les contours de tel ou tel bureau suite aux contacts que j'aurai pris à l'intérieur de chacune des deux directions, et ce, dès avant la publication de l'arrêté portant organisation de la direction.

En outre, il me semble utile d'indiquer ici que le changement profond d'approche de la matière qu'implique cet organigramme nécessitera peut-être quelques ajustements, à partir de l'expérience d'une ou deux années de fonctionnement.

Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles



III - 2 - 1 Sous-direction des enseignements et des pratiques artistiques.

Les travaux des groupes que j'ai constitués, les auditions et les contributions qu'ils ont sollicitées ont amplement fait apparaître le déficit de nos politiques quant à la prise en compte des pratiques et des aspirations artistiques de la population, entendues d'une manière très large (pratique des amateurs, mais aussi des connaisseurs et des « consommateurs », à travers le spectacle vivant ou les supports audiovisuels).

Parallèlement, est apparu un manque de lisibilité et d'efficacité concernant l'offre publique d'initiation au théâtre, à la musique et à la danse. L'insuffisance est en effet criante dans le cadre scolaire, où le principe affiché du caractère obligatoire de l'enseignement de la musique, par exemple, est battu en brèche dans la réalité, quantitativement et parfois même qualitativement. En outre, l'enseignement spécialisé est déséquilibré par sa double finalité (formation des amateurs et formation supérieure, voire professionnelle) : la logique, pourtant minoritaire, de visée professionnelle, y imprime forcément en effet sa marque au détriment de l'autre approche.

Dans la poursuite logique de l'initiation et des enseignements, c'est tout le champ des pratiques non professionnelles qui sera suivi par cette sous-direction :

celles des praticiens amateurs, pour lesquelles une attention accrue est aujourd'hui demandée par la ministre, et sur lesquelles il conviendra progressivement de réduire les décalages de prise en compte qui se sont instaurés entre musique, danse et théâtre ;

celles des « amateurs de spectacle », en veillant à la qualité de leur information, de leur accueil, mais aussi aux politiques tarifaires développées par les lieux ;

celles des connaisseurs d'art, ce qui explique la présence dans cet ensemble de la préservation de la mémoire, des patrimoines du spectacle et des industries culturelles, de la recherche savante...

Très naturellement, la tutelle des grands organismes fédérateurs d'information et assurant la promotion de chaque discipline en direction du grand public, tout comme les centres de documentation plus spécialisés sera confiée à cette sous-direction. On pense ici en priorité à des établissements tels la Cité de la Musique, le Centre national de la Danse, ou le Centre National du Théâtre.

Cette sous-direction a donc pour objectif de favoriser le développement des enseignements artistiques généraux et spécialisés, la prise en compte des pratiques des amateurs, l'entretien du patrimoine et le soutien à sa mise en valeur dans le cadre d'une promotion des arts du théâtre, de la musique et de la danse en direction du grand public.

Elle est structurée en trois bureaux et un observatoire.

A) BUREAU DES ENSEIGNEMENTS

1. secteur Education nationale :
relations et procédures partenariales

2. secteur enseignement spécialisé :
 suivi du réseau (conservatoires, écoles de musique, de danse et d'art dramatique)
 classement et agrément des établissements publics et privés

b) BUREAU DES PRATIQUES AMATEURS

1. secteur théâtre et danse
2. secteur musique

Pour chaque secteur :
 définition et suivi du cadre juridique,
 relations avec les fédérations,
 lieux et centres de ressources.

c) BUREAU DU PATRIMOINE ET DE LA MEMOIRE

Tutelle Hall de la chanson, Maison Jean Vilar...

1. secteur du patrimoine immobilier, des collections et des archives :
 restauration et mise en valeur du patrimoine immobilier (orgues, théâtres historiques...) et mobilier (marionnettes, costumes, décors, maquettes, instruments de musique...),
 suivi des musées et des collections, des archives papier et audiovisuelles, inventaire des fonds musicaux.

2. secteur de la recherche historique et de la promotion des arts
 soutien et accompagnement de la recherche historique et des publications afférentes,
 aide à l'édition,
 actions pour la connaissance et la promotion des arts (outils pédagogiques, centres de ressource et de documentation, médias...).

3. secteur des musiques, danses et théâtre traditionnels

d) OBSERVATOIRE DES PUBLICS

relations avec le DEP,
 évolution des pratiques amateurs,
 publics des spectacles,
 consommation de biens culturels,
 pratiques des jeunes,
 publics spécifiques (hôpital, handicapés, milieu carcéral...).

III - 2 - 2 Sous-direction de la formation professionnelle et des entreprises culturelles

Les travaux préparatoires ont fait apparaître la nécessité de mieux prendre en compte la dimension économique qui s'attache à la musique, à la danse et au théâtre, sur les deux plans macro-économique et micro-économique. Ont été relevés tant l'absence d'une approche économique du secteur de la création, financé essentiellement sur des fonds publics, que le déficit d'informations

permettant l'analyse des coûts, faute notamment d'en avoir pris tous les moyens administratifs.

A également été pointée la carence, jusqu'ici, d'une approche économique *via* les professions (à l'exception notable de l'enseignement, les enseignants relevant des cadres d'emploi de la fonction publique territoriale, du dossier de fond, toujours ouvert, de l'intermittence, et de quelques sujets ponctuels).

J'ai donc pris le parti de constituer un grand pôle axé sur l'économie du secteur, incluant la dimension des métiers et de l'emploi. Cette option est cohérente avec le choix d'une sous-direction des enseignements et des pratiques artistiques : les deux sous-directions sont complémentaires.

La sous-direction de la formation professionnelle et des entreprises culturelles a compétence sur toutes les formations supérieures, professionnelles ou à visée professionnalisante. Il est important de noter que, s'agissant des professions, cette sous-direction a vocation à observer tout le champ des métiers liés à la musique, à la danse, au théâtre, à identifier les problématiques et les besoins et à y intervenir, le cas échéant, par le jeu de la réglementation ou du soutien financier, quand l'intérêt public le justifie.

Un autre choix aurait consisté à rattacher les industries culturelles à une grande sous-direction chargée de la production et de la diffusion des « œuvres ». Mais j'ai préféré les rattacher à la sous-direction de la formation professionnelle et des entreprises culturelles, en raison du caractère fortement privé du secteur des industries culturelles - l'intervention publique y étant marginale - et du caractère économique et juridique marqué de nombreuses problématiques, même si la dimension artistique est bien évidemment présente (prix et fiscalité des supports, concurrence entre réseaux de distribution...).

En outre, la rédaction du décret d'attribution de la ministre de la culture et de la communication insiste sur l'approche économique, en disposant qu'il s'agit de « veiller au développement des industries culturelles ».

Cette sous-direction est structurée autour de deux grands bureaux et d'un observatoire.

A) BUREAU DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Tutelle des établissements publics nationaux d'enseignement supérieur de théâtre, de musique et de danse.

Et, en facteur commun des trois premiers secteurs qui suivent :

suivi, en liaison avec la sous-direction de l'enseignement et des pratiques artistiques, des troisièmes cycles à visée professionnelle des CNR et ENMDAD, mécanismes d'insertion professionnelle,

relations avec l'Université,

homologation des cursus et des diplômes.

1. secteur danse

habilitation, suivi, évaluation et financement des centres de « formation diplômante » au diplôme d'Etat de professeur de danse (centres privés).

2. secteur musique

habilitation, suivi, évaluation et financement des centres de « formation diplômante » au diplôme d'Etat de professeur de musique (CEFEDEM),

habilitation, suivi, évaluation et financement des centres de formation de musiciens intervenants (CFMI),

centres de formation spécialisés : studio des variétés...

3. secteur théâtre

établissements supérieurs d'enseignement du théâtre, du cirque et de la marionnette,
formation professionnelle des techniciens du spectacle.

4. secteur des examens nationaux

pilotage des examens du diplôme d'Etat (D.E.) organisés par les DRAC,
centres de préparation aux examens nationaux (C.A. et D.E.),
organisation des épreuves du certificat d'aptitude aux fonctions de professeur de
musique, de danse et d'art dramatique.

B) BUREAU DES AFFAIRES JURIDIQUES , DE L'ECONOMIE ET DES INDUSTRIES CULTURELLES

Ce bureau a également compétence pour tous les sujets de réglementation
européenne intéressant le spectacle vivant et les industries culturelles.

1. secteur de l'économie et de la fiscalité du spectacle vivant

analyse des modes de financement du spectacle vivant,
suivi des questions statutaires et fiscales intéressant les différentes professions
(droit privé, droit public).

2. secteur juridique

droit de la propriété intellectuelle; suivi des relations entre partenaires (sociétés civiles, syndicats d'artistes et organisations de producteurs),
droit applicable au spectacle vivant, licence, réglementation européenne et internationale.

3. secteur des industries culturelles

articulation entre spectacle vivant et industries audiovisuelles,
recueil d'informations sur le secteur des industries culturelles,
édition et distribution phonographiques,
multimédia, nouvelles technologies,
suivi de la facture instrumentale (métiers).

4. secteur des projets audiovisuels

aide aux projets audiovisuels, notamment télévisuels,
aides à la musique de films, en liaison avec SACEM et C.N.C.

C) OBSERVATOIRE DES METIERS ET DE L'EMPLOI

secrétariat du comité national des professions du spectacle,
relations avec le DEP,
étude de l'équilibre du marché de l'emploi : adéquation quantitative et qualitative
de l'offre à la demande,
métiers en difficulté, nouveaux métiers,
suivi du plan « nouveaux services, nouveaux emplois »,
suivi de l'intermittence en liaison avec la DAG.

III - 2 - 3 Sous-direction de la création et des activités artistiques

La mise en place d'une sous-direction chargée en particulier des entreprises culturelles, à travers une approche économique et juridique telle qu'elle vient d'être décrite, facilite le rassemblement dans cette troisième sous-direction de tout ce qui fait le cœur du spectacle professionnel, qu'il s'agisse de danse, de théâtre ou de musique, autant dire de tout ce qui concourt au cheminement des œuvres, depuis la recherche et la création jusqu'à la diffusion publique, en passant par le stade - stratégique - de la production.

C'est ici le lieu de l'attention première portée aux auteurs et aux compositeurs, puis aux équipes artistiques, telles les compagnies dramatiques et chorégraphiques, les ensembles lyriques, musicaux et vocaux dans le respect de la diversité des esthétiques et des formes. La sous-direction s'attachera à l'administration des réseaux nationaux de création et de production (centres chorégraphiques, centres dramatiques, orchestres...) en étroite concertation avec les DRAC.

C'est aussi à travers l'attention portée aux lieux qui mettent en relation le spectacle vivant et la population (à commencer par les scènes nationales) que ce service assurera le suivi de la vie artistique dans un esprit d'une offre équilibrée sur l'ensemble du territoire.

Enfin, cette sous-direction aura pour mission d'être à l'écoute des formes et des pratiques innovantes ou atypiques qui, aux marges des disciplines reconnues de longue date, préfigurent souvent des évolutions esthétiques ou révèlent parfois des besoins ou tendances de fond de la société.

A) BUREAU DES ECRITURES ET DE LA RECHERCHE

1. secteur de la recherche

studios et centres nationaux de recherche, lieux de fabrication, contrats de recherche, relation avec l'Université, tutelle de l'IRCAM, partenariat avec la M.R.T.

2. secteur de la création et des écritures

commandes, aides aux écritures (commissions nationales), aide à la création chorégraphique, aux arts de la rue, au cirque, centres nationaux de création musicale et organismes spécialisés.

B) BUREAU DE LA PRODUCTION ET DE LA CREATION ARTISTIQUES

orientation et suivi national des réseaux, tutelle des établissements publics (en liaison avec le secrétariat général) : Opéra de Paris, théâtres nationaux..

1. secteur musique

orchestres et ensembles instrumentaux et vocaux, associations et théâtres lyriques.

2. secteur danse : centres et compagnies chorégraphiques

3. secteur théâtre et spectacles : centres dramatiques et compagnies

Pour l'ensemble de ces secteurs, en concertation avec le service de l'inspection et de l'évaluation : agréments, nominations, conventions, respect de la charte des mission de service public, contrôle.

c) BUREAU DE LA DIFFUSION ET DES LIEUX
tutelle de l'ONDA.

1. secteur des théâtres et des salles

En relation avec l'architecte-conseil de la direction :
travaux d'entretien, d'équipement et construction,
liaison avec la direction de l'architecture et du patrimoine,
aménagement intérieur,
affectation des salles de spectacle (ordonnance de 1945).

2. secteur des réseaux de diffusion et de la circulation des œuvres

suivi et orientation des réseaux ou ensembles nationaux, contrats d'objectifs,
contrôle : scènes nationales, théâtres missionnés et théâtres privés, scènes de
musiques actuelles, plateaux pour la danse, Zéniths, festivals,
observation générale de la diffusion et de ses lieux, en liaison avec les DRAC

D) MISSION POUR LES FORMES SPECIFIQUES ET LES ESTHÉTIQUES NOUVELLES

suivi des pratiques et des formes artistiques évolutives, notamment chanson,
jazz, rock, rap, danses urbaines, théâtre d'intervention, arts de la rue, cirque,
formes expérimentales, croisement des esthétiques, pluridisciplinarité,
traitement des problèmes juridiques et professionnels spécifiques rencontrés par
les formes et les lieux atypiques ou minoritaires,
lieux innovants,
observation de la réponse sociale.

III - 2 - 4 Secrétariat général

La nécessité est apparue d'un pôle transversal fort.

Les travaux préparatoires ont en effet démontré la nécessité d'impliquer
fortement les sous-directions dans la problématique de la déconcentration, donc
de leur reconnaître une large compétence en la matière, notamment en termes
de conception des politiques, d'administration des réseaux nationaux (par
l'administration centrale, quand elle est justifiée) et d'évaluation. Il est apparu tout
aussi nécessaire de prévoir un service qui ait à la fois une fonction de
coordination des services à l'égard des DRAC gérant des crédits de plus en plus
globalisés, et une fonction constante de rappel et de recentrage sur cette
thématique.

La fonction internationale sera rattachée au secrétariat général. Je souhaite ainsi
voir renforcée la capacité de l'administration centrale, dans le secteur du
spectacle vivant, à encourager les échanges artistiques et le rayonnement de la
culture française, tout en épaulant les autres services de l'Etat.

Par ailleurs, un état des lieux préoccupant a été dressé lors des travaux
préparatoires en ce qui concerne la fonction de tutelle des établissements
publics, notamment doublons avec la DAG, faiblesse de l'expertise budgétaire et
financière, déficit du contrôle artistique et technique, absence de discours sur la
politique générale de ces établissements. J'ai donc choisi de constituer un grand
pôle d'appui aux services et d'expertise permettant de coordonner et de renforcer
la tutelle sur les établissements publics, et de le placer au sein de ce secrétariat

général, où seront réunies des compétences précises en termes de gestion. Le secrétariat général rassemblera enfin les compétences relevant du secteur des affaires générales : gestion des ressources humaines, affaires budgétaires et financières, moyens de fonctionnement des services...

A) BUREAU DE L'ACTION REGIONALE ET DE LA DECONCENTRATION

1. secteur des relations avec les DRAC

correspondant des DRAC et conseillers sectoriels, coordination des budgets déconcentrés, instructions écrites aux préfets de région, notamment circulaire d'emploi des crédits, exploitation des bilans des DRAC, systèmes automatisés de traitement de l'information, réunions DRAC et conseillers sectoriels.

2. secteur de l'aménagement du territoire et des réseaux nationaux

interface DMDTS/DRAC et DMDTS/DAG-DDF pour les questions régionales, suivi des réseaux des associations régionales et départementales.

B) BUREAU DES ECHANGES INTERNATIONAUX

accompagnement des échanges artistiques internationaux en relation avec le DAI, le ministère des affaires étrangères, et les DRAC, programmes d'échanges européens, politique d'accueil des productions artistiques et culturelles du monde, notamment de l'ensemble francophone, promotion de l'exportation des productions, soutien à l'action internationale des équipes artistiques françaises, observation du montage des productions internationales

c) BUREAU DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ADMINISTRATION GENERALE

Coordination de la préparation du budget de la direction, programmation des crédits.

1. secteur des ressources humaines

2. secteur financier

moyens de fonctionnement des services, centralisation des opérations financières.

3. secteur informatique

4. secteur de la coordination interne et du fonctionnement des services

courrier,

courrier parlementaire,

intendance.

D) BUREAU DE LA TUTELLE ET DU CONTROLE DE GESTION

en collaboration avec les sous-directions compétentes, en liaison avec la DAG et en relation avec la direction du budget : exercice de la tutelle des établissements publics et des grands organismes nationaux (expertise budgétaire, analyse des coûts, personnel, mise en perspective...).

III - 2 - 5 Service de l'inspection et de l'évaluation

D'une certaine manière, la création par décret d'un corps des inspecteurs de la création et des enseignements artistiques, le 03 mars 1994, préfigurait le rapprochement des directions en cours puisqu'il rassemblait en un même ensemble les inspecteurs chargés du théâtre, de la musique et de la danse (ainsi, il est vrai, que ceux des arts plastiques).

La création d'un service de l'inspection couvrant l'ensemble du champs des arts de la scène va permettre d'harmoniser des pratiques très différentes d'une direction à l'autre et de construire un véritable programme d'évaluation permanente, corollaire indispensable de la déconcentration et de nos tâches de contrôle.

A) QUELQUES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

Les orientations que je retiens à ce jour pour ce service mais qui, compte tenu de l'état actuel des pratiques et des compétences réunies, mettront forcément un certain temps à se matérialiser complètement, sont les suivantes :

un service autonomisé par rapport à l'administration quotidienne et jouissant d'une certaine indépendance organisationnelle compte tenu du rôle et des missions qui lui sont fixés ;

mais un service coordonné dont le responsable est étroitement associé à l'équipe centrale de la direction ;

un service qui ne se limite pas à rassembler des spécialistes, mais une équipe où chacun a des spécialités complémentaires s'exerçant au sein d'une réflexion commune et d'un travail collectif.

Ces spécialités temporaires ou au long cours seront réparties suivant leur nature et l'expérience de chacun; elles seront organisées en tenant compte de l'histoire propre à la direction de la musique et de la danse d'étroite imbrication entre départements administratifs et corps d'inspection :

suivi de territoires régionaux en étroite liaison avec les DRAC,
dominante disciplinaire (musique, théâtre ou danse) puis spécialité particulière (par exemple, arts de la rue, chanson, musique traditionnelle, ou ballet classique...),

spécialité thématique (mémoire, échanges européens, éducation...),
responsabilités particulières à l'égard du système d'enseignement et de formation artistiques.

La détermination et l'évolution des spécialités de chacun s'effectuent dans le cadre des programmes pluriannuels et des orientations prioritaires de la direction, tels qu'ils sont indiqués par le ministre.

B) UNE RESPONSABILITÉ PROSPECTIVE

L'équipe d'inspection, au cœur de la direction, doit être un pôle de ressource particulier pour le ministère et ses services déconcentrés.

Il s'exprime en particulier :

par les apports que chaque inspecteur peut fournir à l'administration du fait de sa connaissance fine du terrain, des hommes, des équipes et des productions artistiques,

par une vision prospective d'ensemble des évolutions des pratiques et des

esthétiques, et de leurs interactions, mise au service des choix politiques au niveau central et déconcentré.

Pour renforcer ces missions, une **cellule d'étude** sera constituée auprès de l'inspection afin de suivre des programmes prioritaires ou de rassembler les informations nécessaires aux rapports de synthèse sur des thématiques précises qui seront réalisés chaque année.

La gestion d'un centre de documentation spécialisé interne à l'administration sera également confié à ce service auquel, enfin, sera naturellement rattaché l'architecte conseil du ministère.

Avec le Secrétariat général, le service de l'inspection et de l'évaluation constitue une entité transversale pour l'ensemble de la direction. Ces deux services, à travers notamment, le bureau chargé de l'action régionale et de la déconcentration, seront amenés à travailler en intelligence dans une très grande proximité.

III - 2 - 6 Mission de la communication

La mission de la communication est directement placée auprès du directeur.

Elle aura à assumer aussi bien les responsabilités de relations publiques et de communication externe que celles de la communication interne au ministère, et particulièrement à la nouvelle direction.

III - 2 - 7 Les trois comités pour la danse, le théâtre et la musique

Il est institué auprès du directeur trois comités à partir des disciplines majeures du champ artistique couvert par la direction. Leur rôle consiste à veiller à l'adéquation de l'action de l'administration aux besoins et aux réalités des secteurs. Dans cette mesure, ils garantissent la permanence, la cohérence et la lisibilité d'une politique forte et déterminée pour chaque discipline.

A ce titre :

ces comités assurent un regard permanent sur l'actualité artistique de chaque discipline, notamment, les courants esthétiques et les débats qui les animent, sur les formes d'expression artistiques émergentes ou menacées ;

ils sont saisis pour avis, ou se saisissent, des nouvelles procédures, des changements d'orientation susceptibles d'avoir une incidence - directe ou indirecte - sur la dimension artistique de leur champ disciplinaire,

ils sont systématiquement consultés en amont des nominations ou des agréments relevant du directeur ou de la ministre,

ils produisent, de manière régulière, une synthèse écrite rendant compte de leurs travaux, de leur observation et de leurs recommandations à destination non seulement de l'ensemble de la direction, mais aussi des autres services centraux concernés et des DRAC.

Ces comités ont chacun une composition analogue :

pour chaque sous-direction et le secrétariat général, le correspondant de la discipline (*Cf. supra*),

deux inspecteurs de la création et des enseignements artistiques (qui ont la

discipline concernée pour spécialité),
deux conseillers sectoriels pour la discipline en DRAC.

Un certain renouvellement sera assuré, au besoin par rotation partielle, et au plus tard tous les deux ans, dans la composition de ces comités.

Ces comités sont présidés par le directeur. Ils sont animés et suivis par le conseiller pour la discipline placé auprès du directeur. Ils se réunissent une fois par mois, mais peuvent être convoqués en tant que de besoin. Dans le domaine musical, un comité unique est prévu, mais animé par deux conseillers auprès du directeur, dont un conseiller pour les musiques actuelles.

Avec votre accord, je me fixe pour objectif de mettre en ordre de marche la nouvelle direction pour l'été 1998. Cela suppose que je puisse procéder dans les meilleurs délais à la diffusion du projet d'organigramme dès avant la procédure de mise en oeuvre formelle de modification du décret portant organisation du ministère et de rédaction de l'arrêté relatif à la nouvelle direction. De la sorte, je pourrai lancer le processus de mise en place de la nouvelle structure, à commencer par la constitution d'un groupe de pilotage et les entretiens avec les candidats aux postes stratégiques.