

**États Généraux 2**  
**Les Saisons de la Marionnette**  
**Samedi 29 mai 2010**

Ces rencontres sont animées par Anne Quentin, journaliste.

**DEUXIEME CHANTIER : L'ÉCONOMIE CREATIVE SOLIDAIRE**

**Intervenants** : Jean-Michel Lucas (économiste), entouré de Philippe Berthelot (président de l'UFISC), Nicolas Chochoy (directeur de l'Institut Godin), Frédéric Maurin (directeur de l'Hectare, scène nationale de Vendôme). Regard d'artiste : Nicolas Saelens (artiste, compagnie Théâtre Inutile).

**Anne Quentin**

C'est parti ! Cela va être dur pour la parité comme le signalait Jean-Michel Lucas. La parité, je suis obligée de le rappeler, est l'exacte égalité aux postes numéro 1, et en matière de parole, nous sommes très déficitaires, ce matin.

Hier, nous avons exploré le versant esthétique de la marionnette, abordant des contrées, je dois dire, assez osées. La marionnette comme art de la lévitation ou de l'extase, j'ai bien cru que nous irions jusqu'à affirmer sa fonction orgasmique, mais heureusement, nous nous sommes arrêtés à temps !

Ce matin, nous allons aborder les rives économiques, plus âpres, sans doute, mais nécessaires. Elles sont parfois même éthiques, puisque nous allons parler de l'économie de la création, et donc d'économie solidaire et créative avec les invités qui sont ici présents.

Je voudrais juste rappeler que l'économie sociale est un terme générique qui désigne des groupements de personnes et non pas des groupements de capitaux. En font partie les coopératives de toutes natures, la plupart des associations gestionnaires sont à ranger sous cette appellation, ainsi que les mutuelles. L'alliance de ces trois familles, les mutuelles, les coopératives et les associations gestionnaires, forme le concept d'économie sociale reconnu officiellement par décret depuis 1981. Les organismes de l'économie sociale respectent un certain nombre de principes qui sont la liberté d'adhésion, la non-lucrativité individuelle, c'est-à-dire que les excédents ne sont pas redistribués par rémunération du capital, l'indépendance à l'égard des pouvoirs publics et une gestion démocratique régie par le principe une personne/une voix. Longtemps cantonné à une utopie, le concept intéresse aujourd'hui de très nombreux sociologues de l'économie, particulièrement depuis quelques années. Il permet sans doute de sortir de la traditionnelle dualité entre état/marché, économie marchande/non marchande, en pensant peut-être plus en termes de plus value sociale qu'en termes de plus-value monétaire. C'est une autre façon de repenser les rapports entre l'économie et la société. À l'heure où les moyens publics se raréfient, la culture s'y intéresse bien évidemment de plus en plus. Pourquoi et comment, c'est ce que nous allons voir avec nos invités.

Le premier de nos invités, Jean-Michel Lucas, économiste, est chargé de la présentation. Il a été au cabinet de Jack Lang monsieur « Cafés Musiques » notamment, puis Drac en Aquitaine. Il a également sévi il y a quelques années dans un blog, masqué sous le nom de Doc Kasimir Bisou, jusqu'à ce que le vengeur soit démasqué. Un blog assez virulent contre les politiques en vigueur.

**Jean-Michel Lucas**

... un blog assez sympathique !

**Anne Quentin**

Il était abrité par l'association Bernard Lubat, ce qui vous donne le paysage. Avec lui, nous allons parler de politique publique, d'économie créative sans doute, pour penser la nécessité éthique. Jean-Michel Lucas nous proposera d'autres manières de faire de la politique, notamment par le biais des protocoles négociés entre les collectivités et la société civile sur laquelle il appuie sans doute une autre manière de faire de la politique culturelle.

## **Jean-Michel Lucas**

*Économiste*

[Voir communication sur le site](#)

Je m'arrête là.

## **Anne Quentin**

Merci. Au fond, cette approche remet effectivement en cause les fondements politiques sur lesquels notre action culturelle s'appuie. Que devient l'excellence artistique dans ce schéma ?

## **Jean-Michel Lucas**

La question de l'excellence va se poser comme référentiel des relations entre professionnels. Les professionnels savent bien, et c'est de leur domaine, si un projet artistique va être intéressant ou non. Mais il ne s'agit pas d'un enjeu politique comme celui que l'on retrouve à l'Unesco avec le Patrimoine mondial de l'humanité ou les Œuvres capitales de l'humanité, selon l'énoncé du ministère de la Culture. Donc, on n'en fait pas l'enjeu pour une raison bien simple. Si quelqu'un dans la société est capable de dire d'une œuvre qu'elle est capitale pour l'humanité et que vous qui la regardez n'êtes pas touché, vous ne faites plus partie de l'humanité puisque vous ne reconnaissez pas l'œuvre capitale ! Dans notre affaire, on prend au sérieux l'idée de la liberté, l'idée que le mec qui regarde TF1 en buvant son pastis et en jouant au PMU est à égale dignité. Il a la parole et il a des choses à dire. Si on veut le convaincre que le Panthéon est vraiment génial, il faut aller au charbon. Il faut aller dans l'espace public, il faut rencontrer cette personne, dialoguer, se confronter à elle. J'ai été Drac, je le sais bien. On est continuellement dans le débat politique autour de ce qui fait valeur, et on organise la politique publique autour et à partir de la confrontation. Évidemment, l'excellence va ressortir, mais depuis l'intérieur du débat. L'enjeu politique est d'abord d'organiser la confrontation du sens et des valeurs.

## **Anne Quentin**

C'est sans doute un plaidoyer en faveur de la diversité, et nous y reviendrons tout à l'heure avec Philippe Berthelot. Auparavant, je voudrais donner la parole au seul intervenant qui n'appartient pas spécifiquement au milieu de la culture afin que l'on puisse entrer concrètement dans le sujet à partir du point de vue le plus large pour ensuite resserrer.

Nicolas Chochoy, vous êtes chercheur et directeur de l'Institut Jean-Baptiste Godin, un organisme mutualisé de chercheurs. Au fond, quand Jean-Michel Lucas place au cœur de l'économie solidaire la dignité humaine et la dignité comme co-construction collective, c'est-à-dire comme valeur partagée et non plus comme une position venant d'un pouvoir du haut, cette éthique vous paraît-elle également être au cœur de l'économie solidaire ?

## **Nicolas Chochoy**

*Chercheur et directeur de l'Institut Jean-Baptiste Godin*

Je pense que nous sommes d'accord. Je vais revenir rapidement sur ce que l'on entend en France par économie solidaire. Il faut savoir que c'est un néologisme spécifiquement français. Au Québec, on entend plutôt parler d'économie sociale ; en Belgique on entend assez souvent le terme de tiers secteur. Il existe, par ailleurs, une pluralité de terminologies qui apparaissent dans la littérature économique : économie sociale, tiers secteur, troisième voie, et économie solidaire...

Finalement, toute la question est de savoir comment on va percevoir la solidarité. Vous l'avez rappelé, l'idée d'économie sociale et d'entraide est statutaire, c'est-à-dire que ce sont les organisations – associations, coopératives et mutuelles – qui forment l'économie sociale. La clé d'entrée est sectorielle en quelque sorte. Pour l'économie solidaire, il faut plutôt entendre le terme solidaire, comme disait Jean-Michel Lucas, dans le sens du politique. C'est le groupe Ulysse de recherche du CNRS, un laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique, qui a proposé, il y a une vingtaine d'années, cette terminologie d'économie solidaire pour revenir aux fondements mêmes de l'économie sociale du dix-neuvième siècle. On est revenu aux fondements de ces statuts juridiques parce qu'au cours du vingtième siècle on en a observé une certaine banalisation. C'est-à-dire qu'à la base, au dix-neuvième siècle, existaient des pratiques de mutualisation, de coopération et d'association. Ces pratiques ont été institutionnalisées en statut juridique, c'est par exemple la loi 1901 des associations. Au cours du vingtième siècle, on a observé une certaine banalisation, c'est-à-dire que les mutuelles sont

devenues ce que l'on sait. Le principe de solidarité est toujours au cœur de leur fonctionnement, mais elles sont devenues de très gros bateaux. Les coopératives ont été quelque peu banalisées, pour certaines en tout cas, par le marché, et bon nombre d'associations aujourd'hui ont été récupérées par les pouvoirs publics. Finalement, l'idée de l'économie solidaire est de revenir aux prémisses de l'économie sociale et de remettre au cœur de ces structures le projet politique initialement porté par l'économie sociale. C'est ce qu'il faut entendre finalement par économie solidaire.

Comment représenter l'économie solidaire ? C'est toujours un peu plus flou que l'économie sociale. L'économie sociale est assez simple à expliquer aux étudiants : il existe trois statuts juridiques, il existe des valeurs, et parce qu'il existe des valeurs, il existe soi-disant des pratiques liées à ces valeurs. Ce qui permet par ailleurs d'effectuer tout un tas de statistiques sur les associations, les coopératives et les mutuelles, il suffit de prendre le fichier DADS de l'Insee. Il n'en va pas de même pour l'économie solidaire parce que la clé d'entrée n'est pas statutaire, elle n'est pas sectorielle. L'idée de l'économie solidaire est de dire qu'il existe des structures économiques, des structures productives qui ont une double dimension : une dimension économique et une dimension politique. La dimension économique renvoie aux échanges économiques pluriels, c'est-à-dire aux échanges marchands, aux échanges réciprocaires, aux échanges redistributifs. La dimension politique de ces structures, qui est essentielle, renvoie à l'idée d'espace public, c'est-à-dire des espaces de prise de parole, de concertation, où se pratique une certaine forme de démocratie au sein de laquelle l'individu peut s'affirmer, peut prendre la parole et également construire son individualité par un jeu de miroir, par un jeu d'individuation en quelque sorte par rapport à l'autre. Finalement, l'économie solidaire n'est pas une autre économie, ce que l'on peut entendre assez fréquemment, c'est une autre manière de percevoir l'économie. Ce que nous expliquons à l'Institut, c'est qu'avant même de s'interroger sur l'économie solidaire, il faut s'interroger sur ce qu'est l'économie. On sait qu'il n'existe pas un sens unique que l'on peut attribuer à l'économie, mais au moins deux. La modernité a retenu le sens formel qui provient de la relation logique entre les moyens et les fins, et cette manière de percevoir l'économie, qui est l'économie formelle, a une caractéristique, c'est-à-dire qu'elle fait l'amalgame entre l'économie et le marché. Je pense que si vous prenez un journal ou que vous regardez la télé, et que vous remplacez le terme « économie » par celui de « marché », le sens de la phrase ne changera pas.

Le deuxième sens d'économie, est l'économie substantive. Elle renvoie à l'idée de création de conditions qui permettent aux individus de subvenir à leurs besoins. Ici, le sens est bien plus large. On ne s'intéresse plus uniquement aux échanges marchands, mais également aux échanges réciprocaires, c'est-à-dire des échanges qui n'ont de sens que dans la relation à l'autre, et puis aux échanges redistributifs, qui fonctionnent selon le principe de centralisation. Voilà donc ce que l'on entend derrière cette idée d'économie solidaire. On va avoir à la base des structures qui développent un projet politique, c'est-à-dire relatif au vivre ensemble, et ce projet politique va notamment se traduire par la mise en œuvre de pratiques économiques. Il ne faut pas entendre par « pratiques économiques » des « pratiques marchandes », il faut entendre « pratiques marchandes », « pratiques réciprocaires dans la relation à l'autre », mais également « pratiques redistributives ».

Il existe un certain nombre d'illustrations de l'économie solidaire. On comprend bien que par cette clé d'entrée-là il n'est pas évident de savoir finalement ce qui fait partie de l'économie solidaire et ce qui n'en fait pas partie. Je pense que la lecture du texte de Jean-Michel Lucas pour la reconnaissance de l'économie créative solidaire, permet de bien se rendre compte que cette dimension politique est fondamentale et, en même temps, que la distinction est assez mince finalement. La dimension économique, c'est-à-dire la pluralité des échanges, qu'ils soient marchands, réciprocaires ou redistributifs, ne suffit pas. Il est nécessaire d'observer ces structures et, à mon avis, la clé d'entrée est celle du politique et du projet politique qui existe derrière. Certaines structures d'insertion par l'activité économique en sont une bonne illustration parce qu'elles ont le projet politique premier d'inclure la personne dans la société. Elles passent notamment par des pratiques marchandes, des pratiques de relation à l'autre, en mettant des groupes d'écriture, des groupes de parole, on a vu aussi des chorales... Finalement, on cherche à ce que la personne reconstruise son individualité toujours au contact de l'autre. Ce sont bien entendu des pratiques également redistributives par les liens qu'elles entretiennent avec les collectivités locales. Voilà, finalement, ce que l'on entend par l'idée d'économie solidaire. Ce terme n'a rien à voir avec la philanthropie, rien à voir, finalement,

avec l'altruisme. Il faut plutôt entendre une économie qui a une finalité politique et qui va utiliser des outils économiques pour mettre en œuvre cette finalité politique.

### **Anne Quentin**

Au fond, ce que vous dites, c'est que plus qu'un statut, c'est davantage la plus-value sociale qui en fait des systèmes d'économie solidaire ?

### **Nicolas Quentin**

Plus que le statut, c'est le projet.

### **Jean-Michel Lucas**

C'est pour cette raison que je suis arrivé à l'idée d'éthique. Parce que s'il y a bien un domaine où l'on ne parle pas d'éthique, contrairement à la médecine, c'est bien la culture où l'on a l'impression que cette question est réglée d'avance. Tandis qu'avec l'idée d'éthique, lorsque l'on dit projet politique, on doit poser la question de la valeur et à quel idéal cela renvoie. Dans la réalité, on n'est jamais dans l'idéal. Et donc, quel idéal ? Et donc quelle éthique ? Or, l'éthique, vous pouvez toujours courir, les élus sont plutôt dans l'acte : un centre culturel, une piscine... On leur demanderait plutôt, en tant qu'élu, de dire quelle éthique va nous permettre de choisir tel ou tel projet, et là on serait plus près de l'économie solidaire comme projet du vivre ensemble.

### **Anne Quentin**

Vous dites que l'on repère mal les projets, parce qu'ils sont davantage construits sur une philosophie d'action que sur leur place dans le marché, mais vous avez néanmoins repéré un certain type d'actions. Où ce système se développe-t-il le plus ? Dans le champ social ?

### **Nicolas Chochoy**

Ce n'est pas évident de répondre à cette question finalement, parce que l'on retrouve ce type de projet aussi bien dans le champ social, dans l'agriculture, dans l'informatique, dans la restauration... Il faut vraiment penser les choses de manière transversale.

### **Jean-Michel Lucas**

De manière globale.

### **Anne Quentin**

Vos recherches portent sur quoi aujourd'hui ?

### **Nicolas Chochoy**

L'idée de départ de l'Institut Godin, qui est toujours la même, je l'espère, trois ans après notre création, était de co-construire une recherche en essayant de réunir dans un lieu des entrepreneurs, des étudiants, principalement en Mastère, des doctorants, et des chercheurs confirmés. Il y a trois ans, nous avons d'abord imaginé ce lieu. La première année a été dévolue à l'expérimentation, en fait nous en avons fait notre année de faisabilité. Le principe de l'Institut est finalement assez simple. Nous rencontrons des structures qui mettent en œuvre des pratiques solidaires au sein de leur projet ou au sein de leur structure, c'est-à-dire des pratiques qui renvoient à l'idée de réciprocité, de justice, d'hybridation de ressources ou de démocratie, par exemple. De l'autre côté, nous rencontrons des étudiants et nous leur proposons de mener leur stage de cinquième année dans ces structures, ce qui permet à ces structures de s'ouvrir par le biais des étudiants et ce qui permet à ces mastères d'identifier ces structures. Quand on est en cinquième année, ce n'est pas parce que l'on a lu quelques bouquins que l'on est capable d'identifier forcément les structures sur le territoire de l'économie solidaire. Nous faisons donc se rencontrer structures et étudiants, mais nous ne nous arrêtons pas là, sinon l'Institut serait un simple trait d'union. C'est là où j'en arrive à la recherche. L'idée de départ était de co-construire une recherche collective sur l'économie solidaire. Écrire un papier seul n'est pas évident, à deux cela devient un tout petit peu plus facile, à quinze cela devient tout de suite très complet. Nous avons dû, en même temps, construire la méthode. Dès la première année, nous avons organisé un colloque où étaient invités des chercheurs comme Jean-Louis Laville du CNRS pour discuter et débattre. Jean-Louis Laville est un peu le père fondateur de l'économie solidaire en France. Il vient de publier

Politique de l'association et viendra à Amiens en septembre pour en débattre. Nous nous sommes rendu compte lors de ce colloque qu'avant même de vouloir mettre à jour la plus-value de cette mise en œuvre de pratiques solidaires dans des structures entrepreneuriales comme nous le voulions au début, il nous fallait un outil pour observer ces pratiques solidaires. Lorsque l'on arrive dans des structures, on sent très bien qu'il existe des pratiques liées à la réciprocité ou à la justice, mais comment finalement met-on le doigt dessus ? En 2008, nous avons entamé la construction de ce que nous avons appelé le Tableau de bord des pratiques solidaires. Nous sommes vraiment partis de l'idée que nous ne savions pas bien ce qu'était l'idée de solidarité. Par contre, nous nous sommes dit que l'on pouvait essayer d'identifier des pratiques concrètes qui renvoient à l'idée de solidarité. Nous avons essayé d'identifier un certain nombre de notions avec des étudiants. Ensuite nous avons essayé de montrer que c'était un continuum, c'est-à-dire que toutes ces notions qui renvoyaient à l'idée de solidarité étaient inter-reliées entre elles. Cet outil, ce Tableau de bord des pratiques solidaires, qui sera finalisé fin 2010, a pour objectif d'identifier un certain nombre de pratiques solidaires qui sont mises en œuvre en tant que moyens, que ce soit pour une structure naissante ou pour une structure qui est déjà plus avancée, ou même pour un territoire ou, pourquoi pas, pour une collectivité locale. L'idée est que l'on n'est pas solidaire pour être solidaire, on n'est pas dans la philanthropie ou dans l'altruisme. On est solidaire parce que c'est un moyen efficace qui nous permet d'arriver à une fin. Cet outil permet finalement d'observer ces pratiques et de les analyser.

### **Anne Quentin**

Nous reviendrons plus loin avec vous sur l'évaluation de ces pratiques. Je voudrais passer la parole à Philippe Berthelot, qui dirige la Fédurok

### **Grégoire Caillès**

*Directeur du Théâtre Jeune Public (TJP) de Strasbourg, CDN d'Alsace*

Je voudrais juste attirer votre attention sur un aspect dont vous ne parlez pas. Ce que vous racontez peut rester extrêmement abstrait si vous ne donnez pas d'exemples concrets. Si vous vous appelez Institut Jean-Baptiste Godin ce n'est pas pour rien. Personne ne connaît ce nom, à moins qu'il n'ait eu un poêle Godin dans son enfance... Qui est Godin ? On dit que c'est une utopie alors que c'est un projet qui a tenu cent ans, qui a concerné deux mille ouvriers, et finalement cinq mille personnes qui vivaient dans une économie solidaire. Pourriez-vous nous éclairer un peu sur cette démarche ?

### **Nicolas Chochoy**

La clé d'entrée que nous avons choisie à l'Institut pour observer la solidarité n'est pas sectorielle. Nous ne sommes pas partis dans l'idée de travailler uniquement avec des associations, des coopératives et des mutuelles. Nous avons choisi la clé d'entrée des pratiques solidaires. En Picardie, le Familistère de Guise créé par Jean-Baptiste Godin a constitué une pratique assez remarquable au dix-neuvième siècle. Nous avons donc rencontré Frédéric Panni, Conservateur du Familistère et Jean-Pierre Balligand, Président, qui ont plutôt bien aimé notre projet. De notre côté, nous avons bien aimé ce nom et l'avons donné à notre institut. Nous avons préféré nous appeler Institut Jean-Baptiste Godin plutôt que association pour la recherche en économie solidaire, ou quelque chose dans le genre.

Cette illustration du dix-neuvième siècle montre bien ce que peut être une pratique solidaire, mais ce que peut être aussi et surtout un projet politique relatif au vivre ensemble. Guise est avant tout une usine assez gigantesque qui fabrique des poêles. Ce que Godin a impulsé est d'utiliser la plupart des fonds de l'usine pour lutter contre l'illettrisme, pour œuvrer en faveur de l'éducation, pour lutter contre l'insalubrité et pour permettre notamment à ses ouvriers de vivre de manière assez décente. Ce qu'il a proposé se fonde sur les travaux de Fourier et ces lieux communautaires appelés phalanstères. Godin a construit ce qu'il a appelé familistère, c'est-à-dire un bâtiment situé juste à côté de l'usine et à proposé à ses ouvriers d'y entrer en tant que propriétaires. Dans ces bâtiments, dans le fonctionnement même du familistère, existait un certain nombre de pratiques, de mutualisations ou de coopérations. Il a imaginé au dix-neuvième siècle tout un tas de choses qui nous paraissent aujourd'hui assez formidables. Par exemple, la manière dont il utilisait la ventilation. Le palais central du familistère apparaît un peu comme une arène. Son toit, qui a été rénové l'année dernière, est vitré. C'est plutôt pratique, on peut prendre l'apéritif au centre du bâtiment été comme hiver mais en été le

soleil tape et il y fait très chaud. Godin a donc imaginé un système d'aération totalement naturel. Il a créé de gigantesques ouvertures vers le nord afin que les courants d'air frais entrent et circulent au sein de tous les bâtiments. Il ne s'est pas arrêté là, il a également fait installer un système de ventilation qui montait dans les appartements et qui ventilait le tout. Par ailleurs, il a utilisé toute l'énergie produite dans son entreprise pour chauffer le familistère, pour chauffer l'eau au familistère. Il faut savoir que l'eau chaude, au dix-neuvième siècle, n'était pas forcément chose courante. Il a fait de ce palais central un lieu de vie où les gens pouvaient se regrouper sous cette verrière. Le familistère a duré jusqu'en 1968, ce qui peut paraître assez paradoxal, car c'est à cette date que la Coopérative Familistère Godin est redevenue une structure capitaliste.

### **Grégoire Caillès**

Vous avez dit « son entreprise » et je voudrais corriger. Godin venait du peuple. À la fin de son tour de France de compagnon du devoir, il dit que si jamais un jour il gagne de l'argent il tâchera de ne pas oublier les conditions de vie absolument ignobles qu'il a eues pendant son enfance et pendant son tour de France. De retour dans sa région natale, il crée en 1840 un atelier de fonderie et rencontre le succès lorsqu'il décide d'employer la fonte au lieu du fer pour fabriquer des poêles. À la différence de beaucoup, le jour où il fait fortune, il décide de ne pas garder tout pour lui. Dès 1868, son entreprise n'est plus son entreprise. D'abord, il construit le familistère, ensuite il distribue tout le capital. De 1870 à 1968, le capital a appartenu à tout le monde. Il n'est plus propriétaire de l'entreprise mais gérant désigné. Il a trouvé le principe d'une commandite de société, de commandite par actions, finalement. En fait, ce sont de toutes petites nuances qui me paraissent importantes dans la mesure où il s'agit d'un travail collectif. Ce n'est pas si paradoxal que ce projet finisse en 1968. Godin, dans le fond, disait que tant que ses poêles auraient dix ans d'avance sur la concurrence, l'entreprise pourrait payer le social, qui coûte cher. En 1968, non seulement ils n'ont plus dix ans d'avance, mais ils ont oublié de réformer, tout le monde a vieilli, ils ont arrêté de construire, ce ne sont plus que des retraités qui habitent le familistère. Mais dans les années 1860, en parallèle, il a inventé la sécurité sociale, la mutuelle, la médecine gratuite, la piscine...

### **Nicolas Chochoy**

Le théâtre, aussi...

### **Grégoire Caillès**

Le théâtre est au centre du familistère où il n'y a pas de religion, pas d'église. Allez donc à Guise, un jour.

### **Anne Quentin**

Philippe Berthelot, vous présidez au destin de la Fédurok et des musiques actuelles, vous êtes aujourd'hui président de l'Ufisc qui représente près de 1500 structures, je ne sais pas si mes chiffres sont encore bons...

### **Philippe Berthelot**

*Président de l'UFISC (Union Fédérale d'Intervention Artistique)*

C'est un peu plus...

### **Anne Quentin**

... et qui fédère un certain nombre de syndicats qui regroupent, au fond, ce que l'on appelle le secteur indépendant ?

### **Philippe Berthelot**

L'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (UFISC) est un accident comme beaucoup, un accident politique et institutionnel qui a amené un certain nombre d'acteurs au départ du spectacle vivant et maintenant des arts plastiques, du multimédia, et peut-être du cinéma, à se regrouper par le biais d'organisations qui peuvent être pour certains des syndicats comme le Syndicat national des arts vivant (Synavi), le Syndicat du cirque de création (SCC) ou le Syndicat national des petites et très petites structures non lucratives de Musiques Actuelles (SMA) qui s'est constitué réellement sur cette problématique d'opposition au système administré. J'emploie le terme opposition car il est vraiment question, dans ce

secteur, de résistance au système administré, au système de marché qui est vraiment très prégnant au sens capitalistique, concentré et mondialisé. L'UFISC réunit également des fédérations comme la Fédération des lieux de musiques amplifiées/actuelles (Fédurok), la Fédération des Scènes de Jazz et de musiques improvisées (FSJ) et la Fédération nationale des arts de la rue, donc tout un ensemble qui a priori peut paraître complètement hétéroclite, hétérogène. Cet ensemble s'est, à un moment donné, retrouvé autour d'une simple préoccupation concernant la lucrativité et à partir d'une problématique générée par l'instruction fiscale de 1998. À cette date, un accord est passé entre l'administration fiscale, l'administration culturelle, c'est-à-dire le ministère de la Culture et, on va dire, le syndicat un peu dominant du moment, le Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (Syndéac), uniquement pour des raisons d'épicerie en acceptant les impôts commerciaux sans se préoccuper des incidences politiques, philosophiques, ce qui a provoqué une réaction. Nous sommes un certain nombre à avoir estimé que le différentiel entre la TVA avantageuse négociée avant que l'Europe décide de geler, en 1991, pouvait être porteuse pour ceux qui font de la production, de la diffusion, mais qu'il fallait prêter attention aux incidences à terme, au-delà des valeurs, avec l'arrivée de l'Europe et la confusion qui allait avoir lieu entre les activités artistiques qui seraient très vite assimilées au marché comme l'a très bien expliqué Jean-Michel Lucas. Il faut savoir que l'administration française travaille sur la notion d'utilité sociale et d'intérêt général, et que la doctrine administrative la plus forte et la plus puissante est celle de l'administration fiscale, et donc, l'indice fiscal et de fiscalisation reste un indice très fort.

Nous nous sommes rendu compte que nous étions un certain nombre à penser de la même manière, ce qui nous a amenés à réfléchir et à amener des alternatives, et donc à négocier des fiches techniques. C'est ainsi que le processus a démarré, nous nous sommes interrogés sur les modes de gestion. Est arrivé le moment où le secrétariat d'État à l'économie solidaire s'est mis en place, avec Guy Hascoët, en 2000. Nous rencontrons Lipietz qui travaillait sur son rapport et qui ne connaissait pas notre existence, ni celle de ce questionnement dans les arts et la culture. Nous sommes cités dans une page de ce rapport. Nous continuons notre chemin et découvrons qu'il existe un autre monde qui s'appelle économie sociale et solidaire en parallèle à notre travail où nous ne connaissions que le marché et le ministère de la Culture qui posait la doctrine initiale. Nous ne savions pas que, d'un seul coup, nous pouvions nous émanciper autant. Sur quelle base ? Nous nous sommes dit qu'il fallait que l'on formalise un peu notre histoire. C'est comme cela que nous avons commencé à nous construire, en posant un travail de recherche et de développement, de laboratoire collectif, que nous ne pouvons pas assurer en tant qu'organisation mais nous mettons dans le pot commun un travail de réflexion parce que nous sommes dans l'obligation de déconstruire, ce qui ne se fait pas du jour au lendemain. Surtout qu'en parallèle, il faut s'organiser pour se connecter aux secteurs d'activité économique, au secteur politique, pour commencer à faire valoir l'existence de tous les invisibles, c'est-à-dire tous ceux qui ne sont pas labellisés par l'État et tous ceux qui n'entrent pas dans une rentabilité économique.

Au début, nous nous sommes définis comme tiers secteur, notion posée par Jacques Delors en 1974, au moment de la crise pétrolière. Nous nous sommes dit qu'il fallait que l'on avance sur ce sujet, que l'on ne pouvait pas rester dans ce brouillard de références. C'est là que nous avons découvert que quelque part nous étions un peu des acteurs qui faisaient de l'économie sociale et solidaire, solidaire sociale, sans le savoir, et que nous avons peut-être intérêt à travailler. Nous avons donc rencontré des gens comme Jean-Louis Laville, et nous avons commencé à associer des chercheurs et des laboratoires à nos démarches. Nous sommes dans des processus de construction qui sont confrontés à des réalités professionnelles et politiques. Nous sommes devenus, bon an mal an, une fédération d'employeurs, et nous avons dû nous coltiner au quotidien le jeu de la négociation, le jeu de la confrontation, tout en essayant en même temps d'amener progressivement un autre point de vue, un autre regard. Une alternative à l'idée qu'à un moment donné c'est de l'entreprise, qui doit avoir des résultats. Cette idée d'expansionnisme à tout crin où l'on n'en a jamais assez et où l'on ne sait pas s'auto-limiter. C'est un autre caractère important de l'économie solidaire : savoir à un moment donné s'auto-limiter tant dans un domaine d'activité que sur un territoire. C'est également d'envisager comment différents acteurs peuvent travailler en coopération sur un même secteur mais pas seulement : sur un même territoire mais avec d'autres acteurs. Tout cela fait partie des jeux de la réflexion.

## **Anne Quentin**

C'est le manifeste que vous avez publié en 2007 ?

## **Philippe Berthelot**

Le travail pour arriver à un début de construction collective a été de se dire qu'il allait falloir que l'on produise ensemble, que l'on écrive ensemble. L'un des meilleurs exercices a été de d'élaborer ce Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture, qui a donné lieu au livre Pour une autre économie de l'art et de la culture, publié par Bruno Colin et Arthur Gautier, aux Éditions Érès, sur la démarche collective. Après, nous sommes pauvres gens, nous ne sommes pas allés aussi loin que ce que Jean-Michel nous a présenté.

## **Jean-Michel Lucas**

Vous arriverez à l'éthique un de ces jours...

## **Philippe Berthelot**

À l'éthique et à Jean-Baptiste Godin parce que, globalement, notre processus collectif est un processus de résistance, de comment on entre en résistance active, comment on s'organise, comment on arrive avec d'autres organisations professionnelles à imposer le fait que l'on doive se questionner sur l'intérêt général. Pas plus tard qu'hier matin, j'étais avec le Syndicat national des scènes publiques (SNSP), le Syndéac et la Fédération des professionnels de l'art contemporain (Cipac), pour travailler sur une plate-forme qui va se questionner sur l'intérêt général, qui va questionner la directive Services, et plus simplement le rapport des artistes aux subventions et à l'idée qu'elles leur sont dues. Ce qui ne va pas être facile parce que plusieurs générations se sont succédées dont certains sont bien installés et ne voient pas le monde autrement que par leur nombril. À partir de là, on est également sur des problématiques d'égo. On parle de dignité et de coopération, de comment chacun revisite sa problématique d'égo et de vivre avec les autres. Tout cela dans un domaine qui est quand même celui de l'art. Je vous invite à lire à ce sujet Le nouvel esprit du capitalisme, de Cappelletto et Boltanski, un livre fondamental pour comprendre la mécanique mise en œuvre par les majors, par exemple, dans le domaine des musiques actuelles, pour glorifier l'individu, c'est-à-dire le créateur, et l'infantiliser pour l'éloigner volontairement de toute relation au monde. Je vous invite également à voir Phantom of the Paradise qui démontre bien qu'à un moment donné on est dans une mise à l'écart, dans une mise sous cloche. Actuellement, nous travaillons à comment déconstruire et se dire « je suis un artiste et aussi dans un monde et également qu'elle est ma responsabilité, comment je partage, comment je fais »... Et là je reviens à la problématique de résistance.

## **Anne Quentin**

Et concrètement ?

## **Philippe Berthelot**

Concrètement, je suis allé à Quimper. Je suis allé voir. Concrètement, il se trouve qu'il existe là-bas une structure adhérente. Je questionne l'élu et les techniciens. Parce qu'il existe un autre phénomène. Si les techniciens territoriaux, si les élus, n'adhèrent pas à l'histoire, on entre dans un processus très complexe. Avec l'élu, nous parlons de valeurs et puis d'histoire. Je lui dis que le projet de Quimper me fait penser à l'expérience Lipp et à la co-gestion. Le problème est que l'on réinvente l'eau chaude toutes les dix minutes et que l'on ne sait pas qu'il existe des gens qui ont produit du lourd. Je vous invite à voir un documentaire qui existe en DVD, Lipp, l'imagination au pouvoir, qui est superbe parce que c'est de l'émotion à l'état brut – pas du pathos – de gens qui ont fait, dans leur diversité, et qui ont eu une expérience qui a été arrêtée. Ce n'est pas eux qui se sont mis en échec. À un moment donné, ils devenaient dangereux pour le système, notamment capitaliste de l'époque. Il se trouve que l'élu me dit qu'il le sait très bien, il est PSU. Et voilà, bingo ! À un moment donné, il n'y a pas non plus de hasard. Il y a des processus de construction et de gens qui ne vont pas renoncer. Dès l'instant où il existe une fenêtre de tir qui s'ouvre, ils se glissent dedans.

## **Anne Quentin**

Pour que l'on comprenne bien, que se passe-t-il à Quimper ?

## Jean-Michel Lucas

À Quimper existe un espace qui n'a pas été trafiqué depuis des années. Il y a un grand théâtre XIXe, un parc, une grande maison bourgeoise, des espèces d'écoles avec des salles de classe. Le site est une sorte de verrue dans la ville, entre la gare et le centre. Le projet est de savoir ce que l'on fait de cet ensemble. Culturellement, la Ville a déjà tout donné à la culture et elle a tout : théâtre, bibliothèque, scène nationale, école d'art...

J'ai été amené à réfléchir avec la Ville. Une dizaine d'acteurs sont partie prenante de la réflexion. Ils viennent de la militance bretonne, de la langue bretonne, des bagadou, il y a aussi des personnes des musiques actuelles, des maisons pour tous, des gens des centres sociaux, le théâtre conventionné, deux équipes d'art contemporain, la scène nationale. Quand vous avez des acteurs culturels tous différents, que vous voulez réaliser un projet culturel où vous comptez investir dans la culture, et que vous vous retrouvez dans l'idée de développer un projet en économie créative, que faire ? La première idée est bien évidemment de réaménager le lieu, et de répartir les locaux entre les besoins des uns et des autres. Une cohabitation, en quelque sorte... Avec l'élus nous sommes rapidement tombés d'accord que l'idée d'aménager un lieu pour le partager ne constituait pas un projet.

La réflexion s'est donc organisée autour de l'idée « qu'est-ce qui fait intérêt général ? » pour ces dix partenaires, qui ne font pas tous de la création, pas tous de la diffusion, pas tous de l'animation ; ils n'ont pas du tout les mêmes fonctions, ils ne sont pas dans les mêmes disciplines. Qu'ont-ils en commun ? On peut même pas parler d'excellence, parce qu'entre ceux qui protègent la langue et le patrimoine bretons, et ceux qui font de l'art contemporain, la question de l'excellence... on n'en sort pas ! La réflexion a conduit à dire que l'on avait un projet, qu'il avait un certain nombre de qualités, et que l'on allait expérimenter quelque chose. Cette idée a plu. De plus, on allait essayer de faire en sorte que ce soit un projet qui ait un lien avec la cité. L'enjeu étant que l'unité n'allait pas se trouver par la mise en place d'actions, mais dans le fait que chacun des acteurs continue précisément à exister avec son projet singulier, que chacun serait maître de son histoire et donc peut-être de son futur. Par contre, ce qui serait commun serait de débattre ensemble des valeurs qui font que chaque activité est bien en rapport avec l'intérêt général, avec l'enjeu de vivre ensemble culturellement dans la cité. Les discussions qui ont eu lieu à un moment donné ont concerné ce que l'on allait faire, il y a bien sûr un projet architectural, mais toutes les actions auront les mêmes valeurs éthiques. C'est-à-dire chacun fera ce qu'il a à faire, mais il le fera de façon telle qu'on pourra lui attribuer une valeur éthique et elle sera commune. On va donc faire non pas des actions pour du bien commun, mais des valeurs communes et partagées.

J'ai procédé de manière simple. J'ai repris les valeurs communes signées par tous les états du monde. J'ai repris la Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, signée par 185 états membres en novembre 2001, la Convention pour la sauvegarde du patrimoine immatériel, signée en 2003 et la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, signée 2005. Quimper n'est rien d'autre que la traduction en Bretagne, sur un projet urbain, des valeurs communes établies au niveau des états qui depuis maintenant plus de dix ans ont signé les fondamentaux de l'enjeu culturel pour l'humanité. Il y a juste à lire, mais ce n'est pas la peine de demander au secteur culturel français d'aller voir ce qui se passe au niveau de l'ensemble des signatures d'états...

Dans ces textes, on a les fondamentaux : construire l'humanité à partir de la reconnaissance de la culture et des arts de chacun. C'est signé par la France. Pas besoin de s'embêter. J'ai fait un copié-collé on va dire adapté à la situation concrète et je l'ai soumis aux acteurs qui m'ont rétorqué qu'ils ne comprenaient rien à tout cela, que c'était abstrait, etc. Je leur ai demandé d'en parler et ils l'ont fait. J'ai changé telle ou telle phrase, j'ai changé du vocabulaire, nous avons procédé à deux ou trois essais, et puis à un moment j'ai dit : « C'est à vous. Si vous signez, vous avez une chance d'être dans un projet collectif. » Les valeurs communes ont été débattues ensemble et n'ont pas été imposées par le maire qui, sous couvert de projet d'expérimentation culturelle, fait miroiter les subventions à ceux qui adhèrent à son projet en excluant ceux qui n'y souscrivent pas... Le projet a été élaboré ensemble, ils le gouvernent ensemble, il s'agit de gouvernance collective des valeurs éthiques. Personne n'interfère sur terrain de l'autre, personne n'est amené à agir sur l'action des autres, par contre il y a mise en discussion. C'est cette notion de mise en discussion qui est intéressante car beaucoup engagements sont pris. Par exemple, parmi ceux qui m'intéressent beaucoup : « Faire connaître aux autres structures du pôle les réactions et interrogations exprimées par les personnes. Sur cette base, proposer annuellement des initiatives conduisant à nourrir les

échanges et confrontations de sens et de valeurs – je n’ai pas mis dialogue – culturelle et artistique, en particulier contribuer au sein du pôle Max Jacob à construire des débats collectifs et la vie sociale à partir d’une présence forte de la création artistique accordant une attention prioritaire à l’actualité des différents courants artistiques et des débats esthétiques». Ce qui veut dire que ceux qui pensent être les auteurs de créations géniales ont l’espace mais l’espace public est ouvert. Ce qui implique qu’il va falloir discuter, organiser les échanges, les confrontations. Cette approche s’est mise en route avec la municipalité et avec les dix acteurs. Ce qui change, c’est ça. C’est que l’on est passé de l’autorité publique, qui désigne les valeurs et demande à ce qu’elles soient appliquées, à l’espace public. La construction de l’intérêt général se fait complètement autrement.

### **Anne Quentin**

Cette approche va jusqu’à la concertation pour la redistribution des moyens, par exemple ?

### **Jean-Michel Lucas**

Nous sommes extrêmement prudents. J’ai beau faire de grands discours, je suis quand même ancien drac et je sais à quel moment il faut être pratique. Dans un premier temps, nous sommes convenu que pour l’attribution des moyens à telle ou telle structure – mais c’est une convention entre nous – nous conservons le système d’exposé interne entre l’acteur et la mairie, et que l’on attribuait au débat public la dimension éthique du travail. Je ne me fais pas d’illusion. Une fois que nous aurons commencé à débattre les questions éthiques – comment le public est-il accueilli, comment le festival est-il organisé, et à ce propos, par exemple, des personnes m’ont déjà dit que l’on y était très mal accueilli – le débat va avoir lieu. Après, il existe parmi les partenaires, des Bretons qui ont des projets datant de dix ou quinze ans, il n’était pas question d’aller trop loin. C’est cela la philosophie, c’est de l’éthique. Ce n’est pas une recette de cuisine à appliquer dans la dignité. Vous voyez, c’est comme lorsque l’on dit « dignité des personnes ». On veut arriver à la dignité des personnes, mais on n’arrive jamais à la dignité, on est toujours un peu vexé, on se sent toujours un peu mis de côté. Cela reste un idéal. C’est pour cela que j’emploie le mot éthique. Ce n’est pas un projet que l’on va réaliser, c’est un idéal qui nous sert à dire que cette situation-ci est un peu mieux que cette situation là ; c’est un peu plus, un peu mieux vers le vivre ensemble. C’est pour cela que c’est un protocole éthique et pas un guide pour faire. On ne va pas labelliser. J’insiste là-dessus, ce n’est pas un projet où l’on peut être labellisé. Ce n’est pas un projet où l’on va déposer un dossier. L’idée que quelque part existe une puissance publique qui dit la valeur, on l’a éliminé du paysage. On a de l’expérimentation à faire, on a de la création, on a de l’échange, on a de l’interaction, on le fait tous ensemble et puis on verra.

### **Anne Quentin**

En même temps, Philippe Berthelot dit qu’il vaut mieux qu’il n’y ait pas trop de résistance de la part des élus. Or, Nicolas Chochoy, vous dites également que ce sont des initiatives pour lesquelles souvent est posée la question de savoir comment cela fonctionne, et donc quelle évaluation est-il possible de réaliser des projets qui fonctionnent de cette manière. Vu que ces initiatives sont souvent très mal prises en compte par la puissance publique, il est donc difficile de les évaluer. Après l’intention, ce type de projet reste fragile à imposer, non ?

### **Nicolas Chochoy**

Je vais parler encore une fois des structures d’insertion par la vie économique. Je suis désolé de ne pas pouvoir proposer un autre type d’exemple, mais j’ai surtout travaillé sur ces structures et assez peu sur le monde la culture. Cependant, en discutant avec des acteurs du monde de la culture, je me suis finalement rendu compte que la problématique est quasi similaire. Laurent Fraysse résume bien le paradoxe avec cette dimension politique dans le n° 36 de la revue Hermès, un ouvrage collectif intitulé Économie solidaire et démocratie. Il nous dit que finalement, pour s’inscrire dans la politique publique, ce n’est pas simplement cette dimension politique, cette éthique, qui est mise en avant. Pour entrer dans les politiques publiques, ce n’est même pas leur dimension économique, c’est plutôt leur dimension marchande. C’est-à-dire que ces acteurs vont faire émerger de nouveaux marchés. On a beaucoup parlé à un certain moment du service à la personne. S’il existe d’excellentes structures dans ce domaine, il y en a également d’autres où, soyons francs, il s’agit d’un business total. C’est principalement cette dimension marchande – ou alors la réponse à des

besoins – qui va être mise en avant pour entrer dans la politique publique. Finalement, cette absence de prise en compte de la dimension politique du projet, de là où l'on souhaite aller dans ces initiatives d'économie solidaire, s'observe assez bien dans le mode d'évaluation que proposent certains acteurs des pouvoirs publics. C'est le sujet d'un article que j'ai présenté au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) l'année dernière à Paris. L'idée était de tenter de démontrer qu'à partir d'un certain mode d'évaluation, l'impact de l'action publique pouvait avoir un effet contre-productif sur ces structures. C'est-à-dire que l'on souhaite les aider en mettant en œuvre un certain nombre de démarches visant à les évaluer et dans cette perspective, tout en souhaitant les aider et les amener à une certaine idée d'efficacité, on fait l'inverse, on les rend contre-productives. Par exemple, pour les structures d'insertion par l'activité économique, le mode d'évaluation, alors qu'il a été élaboré sur le mode de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), du 1er août 2001, le critère principal, c'est le retour à l'emploi. Je caricature presque, mais quand on discute avec les entrepreneurs de l'insertion, c'est ce qu'ils nous disent. Ils examinent le nombre de personnes qui entrent dans ces structures, le nombre de personnes qui quittent ces structures avec une sortie positive, c'est-à-dire une formation ou un emploi, et on effectue un ratio. Plus le ratio est élevé, plus la structure est efficace. Du coup, je marque la relativité du terme « efficace ». Finalement, ces batteries d'indicateurs formels ne sont d'aucun secours pour apprécier les pratiques sociales et en tout cas la richesse qu'elles produisent. Ils n'arrivent pas à l'apprécier pour la simple raison qu'ils ne les voient pas. Lorsque l'on évalue ces structures par l'activité économique à partir de cette idée de retour vers l'emploi, on ne voit qu'un certain nombre de pratiques de ces structures. Il y a tout un tas de choses qu'ils font et qu'on ne voit pas, et qui ne sont pas mises en lumière. C'est le premier problème, l'évaluation ne montre pas l'ensemble des pratiques. Le deuxième problème, et c'est là que l'on arrive au contresens, c'est le fait que tout mode d'évaluation contient un effet de rétroaction. C'est-à-dire que l'on va évaluer en année  $n$ , puis  $n+1$ ,  $n+2$ ,  $n+3$ , la structure peut être amenée à modifier ses pratiques au regard de l'évaluation qu'elle a eue en année  $n$ , pour être plus efficace en  $n+1$ ,  $n+2$ ,  $n+3$ , principalement pour faire reconduire ses financements. Ce que l'on observe, je dis bien ce que l'on observe, ce n'est pas forcément une réalité, c'est plutôt ce que l'on appelle un processus tendanciel (c'est-à-dire que certaines de ces structures glissent vers cela), c'est qu'en année  $n+1$ ,  $n+2$  ou  $n+3$ , certaines structures d'insertion vont principalement porter leurs pratiques sur le retour vers l'emploi, c'est-à-dire qu'elles vont passer d'une idée, d'un objectif, qui était au début l'inclusion globale et qu'elles vont plutôt travailler sur le retour vers l'emploi. Quelle forme cela va-t-il prendre ? Par exemple, de sélectionner, entre guillemets, de meilleurs publics, plus qualifiés, parce qu'elles auront plus de chances de les amener vers un retour vers l'emploi. C'est là où l'on a la contre-productivité. C'est que dans ce cas-là, plus une structure d'insertion œuvre pour l'inclusion, plus elle génère de l'exclusion.

### **Anne Quentin**

C'est un petit peu la même chose dans le secteur culturel : l'évaluation par les chiffres qui ne rend pas compte non plus de la richesse dégagée.

### **Jean-Michel Lucas**

C'est la différence entre l'économie créative et l'économie créative solidaire. En économie créative on vend une marchandise et on s'intéresse au nombre de spectateurs. En économie créative solidaire on a une vision globale du rapport entre la création et les personnes. D'un côté, vous avez le spectacle et le public qui est devenu un élément évalué. Si l'on examine la Lolf, c'est extraordinaire, le prix de la place doit être de 52 €. Si l'on veut être bien évalué on a intérêt à fixer le prix de la place à 52 €. L'autre vision, lorsqu'une création a lieu, est de parler globalement à des personnes, et donc c'est incommensurable. Amartya Sen expose de manière géniale cette idée de la question du coût d'une politique publique de justice, c'est incommensurable.

Pour terminer, une petite lecture pour montrer que nous avons essayé d'éviter cet écueil à Quimper. D'une part, la gouvernance du pôle Max Jacob est collective, et, d'autre part, il existe l'engagement n° 13 : « La gouvernance du pôle Max Jacob est considérée comme instance d'évaluation du projet Max Jacob. À ce titre, il établit le protocole d'évaluation partagé – pas les critères, pas les indicateurs, mais le protocole, c'est-à-dire la manière dont on va évaluer – après accord sur la pertinence des enjeux et méthodes des structures concernées ». Après accord sur la pertinence, c'est-à-dire que l'on va évaluer de la même façon les uns et les

autres. Si l'on ne prend pas le temps d'établir soi-même non pas des indicateurs mais le référentiel d'évaluation, ils vous tombent dessus comme la Lolf, et on se retrouve avec les effets contre-productifs cités par Nicolas Chochoy. Ensuite, la gouvernance du pôle Max Jacob veille à respecter les principes évaluatifs proposés par la Société française d'évaluation (SFE). La SFE nous dit bien qu'évaluer les politiques publiques c'est apprécier des valeurs, et non pas accumuler des chiffres. C'est apprécier des valeurs des politiques publiques au sens démocratique du terme, c'est-à-dire dans une logique de société démocratique. Ce qui soulage tout le monde de la notion d'évaluation où l'on est dans le contrôle social, dans l'audit, dans toutes les formes qui appellent à rendre des comptes. L'évaluation est un débat sur les valeurs, et dans le projet de Quimper nous avons essayé de le positionner dans cet esprit.

### **Anne Quentin**

Frédéric Maurin, vous dirigez l'Hectare, à Vendôme, une scène conventionnée cirque et marionnette. Vous avez appliqué très concrètement un principe d'économie solidaire en créant à plusieurs, dans la région Centre, une société en participation. Dites-moi sur quel projet et comment elle a fonctionné puisqu'elle avait une vie limitée dans temps, ce qui fait que plus que le démarrage vous avez presque le résultat de l'expérience.

### **Frédéric Maurin**

*Directeur de l'Hectare, scène conventionnée cirque et marionnette, à Vendôme*

Je vais raconter l'historique du processus, car en écoutant ces brillants exposés, je me rends compte que nous avons fait de la prose sans le savoir. À l'occasion des Saisons de la Marionnette, en région Centre, des personnes se réunissent assez rapidement pour imaginer ce qu'elles allaient faire dans le cadre de Tam-tam et de l'ensemble des Saisons de la Marionnette. Il fallait passer à l'acte pour faire apparaître l'art marionnettique et le théâtre d'objets sur notre territoire dans le cadre d'un mouvement national. Nous avons plein d'idées, une expo, plein de choses... Avec deux autres personnes qui ont démarré le projet avec moi, nous nous sommes posé la question politique. Non seulement de la place que devait prendre les arts marionnettiques dans le paysage culturel de la région Centre, mais nous nous sommes également immédiatement dits que l'on devait saisir l'occasion pour développer quelque chose de différent. C'est-à-dire qu'au-delà de l'idée de concevoir une expo dans laquelle nous aurions investi mille euros chacun, nous nous sommes proposé de faire quelque chose de différent et de le construire de manière participative. Nous avons réuni autour de la table, au mois de mars 2008, je crois, il y a donc déjà deux ans, de nombreux acteurs des six départements de notre grande région dont la superficie est égale à celle de la Belgique. Tous les acteurs susceptibles de s'intéresser aux arts de la marionnette. Est venu qui a voulu venir : des compagnies, des lieux... Nous nous sommes posé la question : que fait-on ? Nous avons quand même une idée derrière la tête : et si l'on créait une œuvre ? Si l'on passait à des artistes des commandes de petites formes qui seraient jouées pendant entre le 14 et le 18 octobre, à l'occasion de Tam-Tam ?

Nous avons également envie d'aller un tout petit peu plus loin. Nous nous sommes dit que nous allions peut-être utiliser le mode de production, connu par les plus anciens de notre profession, de la société en participation (SEP). Nous nous sommes retrouvés autour d'une table entourés d'une douzaine de partenaires. Sur douze, deux savaient ce qu'était une SEP. Les autres trouvaient ce schéma compliqué alors qu'il est tout simple. La SEP existe à partir d'un contrat moral passé entre les personnes qui la constituent, ils apportent des fonds et participent ensemble. Le dialogue s'est entamé. Je leur ai dit : première vertu, nous venons de nous parler. Nous venons de parler entre nous. C'est le premier phénomène qui a été généré par un mode de production qui a changé, qui n'était pas habituel pour les compagnies qui ont de petits lieux, et que j'appellerais, sans que ce soit péjoratif, des compagnies hospitalières. Ce sont des gens qui accueillent des spectacles chez eux. Première vertu pédagogique, il a fallu que nous échangions des compétences et des savoirs. Nous avons travaillé sur la question de la SEP et les partenaires ont dit d'accord pour ce mode de production. Deuxième temps de discussion, toujours dans le projet politique. Quelle œuvre ? Quel artiste choisir ? Quel cahier des charges lui donne-t-on puisque l'on effectue une pure commande ? Nous avons dû discuter, de nouveau, chacun avec sa dignité. Autour de la table, il faut le préciser, le nombre de partenaires s'est affiné pour se stabiliser avec l'Hectare, scène conventionnée, deux scènes nationales, deux ligues de l'enseignement, le Festival Excentrique de la région Centre, et trois compagnies qui regroupent des créateurs et qui accueillent dans leurs lieux des spectacles : la

compagnie du Petit Monde, la Fabrique avec Renaud Robert à Meung-sur-Loire, et puis la Tortue Magique. Il a fallu se mettre d'accord sur un choix esthétique, subjectif, quel artiste ? Nous nous sommes donné une règle commune : pour éviter les conflits, nous nous sommes dit que nous ne choisirions pas d'artiste de la région Centre. Nous nous sommes tout de suite dit que nous allions faire appel à l'extérieur parce que ce serait plus simple pour démarrer un projet. Nous avons même décidé de pousser le bouchon un tout petit peu plus loin. Nous avons décidé que nous ne voulions pas que les artistes entrent dans la société en participation. Je passe sur les détails. Nous avons donc décidé de passer une commande d'œuvre et de partir non seulement dans un sens d'éthique vis-à-vis de la dignité des personnes mais aussi dans un sens d'éthique économique par rapport à nous, nos missions, puisque nous sommes en charge d'une mission publique de service public financée par l'argent public que l'on nous confie. Nous avons donc développé nos idées par le biais de l'outil économique au sein de ce groupe de personnes qui, je le précise, pour la plupart, ne se parlaient jamais alors qu'ils sont sur le même territoire. Pour être concret et parler des apports en numéraire, la plus petite structure, qui est une structure de développement de projets culturels, a mis cent euros tandis que le plus gros apport est de 12 000,00 € en numéraire pour 23 000,00 € en valorisation totale. Nous avons déjà déterminé des règles communes, démocratiques, une structure/une voix. Que l'apport soit de cent euros ou de vingt-trois mille, si un problème, un litige survient un jour, ce sera une voix pour chacun. Ensuite, ce qui est intéressant, c'est qu'une société en participation est un contrat qui s'écrit sous seing privé. Il faut l'écrire. Il faut passer par la phase de rédaction. Nous avons démarré en mars 2008. Cela a été quand même un vrai travail. Les partenaires ont d'abord commencé à se parler, ensuite à fonctionner, et puis nous nous sommes dit qu'il fallait financer. Certains l'ont fait parce que c'est leur mission sur les arts marionnettiques, ce qui était mon cas, d'autres ont décidé d'y aller, comme les deux scènes nationales qui trouvaient la dimension politique plus intéressante que la production de l'œuvre à proprement parler. Nous nous sommes ensuite dit qu'il fallait des financements complémentaires, et avons décidé d'interpeller l'élus et les politiques. Nous sommes allés en rendez-vous au conseil régional. Nous nous sommes posé la question de savoir si nous allions leur exposer qu'une structure de la région Centre avec de l'argent de la région Centre, allions produire une artiste allemande, d'une part, et une compagnie basée en Lorraine, d'autre part. Seraient-ils intéressés par le fait que deux spectacles allaient tourner, une toute petite forme et une forme à destination du jeune public ? Est-ce cela que l'on doit mettre en avant dans cet échange ? Nous avons eu la même réflexion que vous : nous nous sommes dit que nous voulions réfléchir à la pollinisation de notre action. Que va-t-elle donner ? Que va-t-elle développer ? Quel aspect va intéresser un outil comme le conseil régional qui doit travailler à la structuration d'une région, d'un territoire qui n'a pas vraiment d'identité culturelle ? Ce que nous avons exposé, c'est que nous, en région Centre, nous étions en train de fédérer plusieurs structures qui allaient travailler autour d'un projet commun sur un champ disciplinaire à partir d'un nouveau point de vue. De plus, ce projet nous permettrait de constituer des liens durables, puisque solidaire rime souvent avec durable, car nous nous étions aperçus que dans ce genre de processus la confiance se gagne et s'installe. Nous avons vraiment argumenté de cette manière. Nous avons également expliqué que nous étions même allés plus loin puisque nous avons choisi de travailler avec une artiste allemande, que la région Centre est jumelée avec la région Saxe-Anhalt, que l'on allait essayer de donner une dimension européenne et internationale à notre projet. Ce qui a été un casse-tête pour les administrateurs de production. Nous avons à la fois allié un projet politique et un projet économique. Projet politique parce que notre intention d'ouvrir sur cet aspect était vraiment sincère, projet économique parce que nous sommes tous pareils, nous savons où existent des lignes budgétaires et où aller chercher des financements pour un projet. La ligne internationale était une ligne complémentaire sur laquelle nous pouvions tirer. Voilà, pourquoi je disais que nous avions sans doute fait de la prose sans le savoir...

### **Anne Quentin**

Vous ne nous avez pas dit comment ont été choisies les œuvres ?

### **Frédéric Maurin**

Ce qui a été superbe est que d'un seul coup nous avons choisi des artistes avant de choisir des œuvres. C'est important. Nous avons très vite été d'accord au sujet des artistes. Il y en a eu

plusieurs. Certains ont refusé. Ils ont eu peur, ils n'ont pas voulu entrer dans le jeu. Je le respecte. C'est parler de dignité, complètement.

### **Anne Quentin**

Pourquoi ont-ils eu peur ?

### **Frédéric Maurin**

Nous avons proposé à certains artistes d'entrer dans la société en participation pour 10 € symboliques, car ainsi ils pourraient tout contrôler mais ils ont eu peur d'y perdre. Il y a toujours cette peur d'être dépossédé de son œuvre. Vais-je avoir la liberté artistique ? Jusqu'où vais-je aller ? Quels comptes ai-je à rendre ? Comment vais-je évaluer ? C'est systématique. De plus, ils nous regardent souvent, nous, structures, scènes nationales, scènes conventionnées, comme des guichets, parfois de la même façon que nous regardons, nous, une collectivité territoriale ou l'État, c'est-à-dire en dehors d'un travail de partenariat, mais dans une relation où l'autre me doit quelque chose. Personne ne doit rien à personne. La cité reconnaît l'artiste comment ? C'est une réflexion qui va loin. La vertu qu'a eue cette société en participation vis-à-vis des différents partenaires et des artistes, a été de leur amener une conscience politique de l'acte qu'ils étaient en train d'accomplir. C'est-à-dire que lorsqu'il est empreint de l'argent de la force publique, l'acte de création dans la cité n'est pas neutre dans le sens où il va se situer dans le secteur marchand et commercial. C'est un outil que l'on doit utiliser, parce que c'est un formidable levier si on sait l'utiliser, l'appréhender, il va nous permettre de tisser une pelote pour continuer à construire. Le mécanisme de la capitalisation et du profit, et de la marge d'exploitation, appelons-le comme cela puisque l'on n'est pas censé faire des bénéfices – je dirige une structure non lucrative, donc je dégage une marge d'exploitation, c'est de l'hypocrisie de vocabulaire. Comment vais-je réinvestir les bénéfices puisque la société en participation est une entité morale propre informelle, puisque elle n'a de durée de vie que par la volonté de ses membres ? C'est passionnant quand on va très loin dans la réflexion politique.

### **Jean-Michel Lucas**

On est dans l'éthique, là...

### **Anne Quentin**

Quelle est la différence entre une SEP et un système de coproduction classique entre les partenaires ?

### **Frédéric Maurin**

La coproduction simple est, de fait, déjà un abus de langage. Coproduction, veut dire coproduire, c'est-à-dire produire ensemble. L'artiste amène sa compétence et sa vision, il amène son talent et ses qualités. Nous les personnes qui allons nous agréger autour, nous amenons nos compétences, nos savoirs, et nos talents également. Je tiens à le dire. Il existe une réciprocité. Vous avez tous parlé de réciprocité. Dans la coproduction simple, je fais un chèque, l'artiste fait un spectacle. Dans le meilleur des cas, je fais un pré-achat. Si jamais, par chance, la création peut avoir lieu à la saison prochaine parce que si je suis sur une confiance limitée avec l'artiste, si vraiment il y a un problème, je peux dire qu'il n'est pas mûr, que je suis un peu embêté, dans ma programmation en ce moment, qu'il ne s'inquiète pas, je le soutiens... Je suis un peu méchant avec mes collègues mais il faut arrêter la langue de bois. En fait, j'ai un peu l'impression de parler d'une époque révolue. Il y a du changement. Maintenant, il y a l'éthique de la responsabilité, de la dignité. La société en participation implique un engagement parce qu'elle responsabilise financièrement dans l'aboutissement de l'œuvre.

### **Anne Quentin**

Cela veut dire qu'elle a un début et une fin ?

### **Frédéric Maurin**

La SEP a un début, une fin et peut être prorogée. Ce qui veut dire qu'elle est cadrée d'une façon très simple. On connaît toujours les dates de début et de fin. On travaille de budget à budget d'exploitation, de préférence il est déficitaire, il peut être équilibré, mais s'il démarre

déjà équilibré, tant mieux. S'il est déficitaire, ce n'est pas grave, on va le prendre en charge sur un budget d'exploitation et essayer de tendre à l'équilibre. Chaque personne entre dans la société en participation. La règle commune peut être la prise de risque de déficit de la marge d'exploitation et au prorata de l'argent que chacun a engagé. L'apport peut être en numéraire mais la participation peut également passer par la valorisation. C'est un choix des partenaires. L'un de nos partenaires, une toute petite structure, ne pouvait apporter que cent euros. Elle accueillait quand même l'une des artistes en résidence pendant quinze jours mais a préféré ne pas valoriser le temps de résidence pour ne pas se retrouver avec davantage de parts. En cas de problème en fin de processus, cette structure ne pourrait pas porter. Elle en a parlé à tout le monde. Les autres partenaires ont joué la solidarité. La scène nationale et une scène conventionnée, ont accepté qu'elle n'apporte que cent euros, qu'elle apparaisse quand même dans le tour de table et dans la discussion, et de supporter une plus grosse part financière en cas de problème. Un producteur délégué est désigné, en fait un administrateur de la société en question, qui va porter le projet au sein de sa structure, comme un coût, en fait, qui va se greffer sur sa comptabilité, en analytique.

La société en participation va avoir une vie propre, avec un compte en banque très identifié, c'est obligatoire, ce qui évite des soucis, et elle est limitée dans le temps. Notre société, par exemple, devait s'arrêter le 31 décembre 2010. Tout s'est bien passé et nous avons décidé de la clore le 30 juin et de redonner, si je peux me permettre cette expression, les clés du camion aux deux compagnies en disant que c'est fini et qu'ils repartent avec leur œuvre, que nous ne la gérons plus et que nous la leur donnons. Je rends hommage aux trois administrateurs qui ont travaillé sur ce projet, dont Benoît Pinheiro, que beaucoup connaissent, qui s'est littéralement jeté dedans. Nous avons discuté entre nous de cette clôture au 30 juin parce que nous étions arrivés à un point d'équilibre. Par contre, d'un point de vue comptable elle sera clôturée au 31 décembre 2010 parce qu'en tant que producteur délégué c'est plus pratique pour moi.

La grande vertu de ce fonctionnement, en tout cas ce que j'en retire, et je vais conclure là-dessus, est que la puissance politique, publique, nous a suivis. Deux conseils généraux ont abondé. Ce n'est pas une grosse somme, 1 500,00 €, mais c'est très important. C'est-à-dire que d'un seul coup ils ont donné à une société en participation. La région a donné 35 000,00 €. C'est important aussi car j'entends que les Cedam n'ont pas cette somme par an, je le rappelle. La contrepartie est l'évaluation qui va être réalisée, puisque des financements sont arrivés et pour le coup nous n'avions pas de contrat avec la Région, je dois vous dire. Nous sommes sur une confiance des techniciens, une confiance du cabinet et du politique qui ont accepté l'aventure parce que, l'expérience les intéressait. Ce projet a quand même généré soixante-dix représentations des spectacles en question. Nous allons dégager une marge d'environ 4 000,00 € sur un budget création de 77 000,00 € et d'exploitation de 75 000,00 €, on est sur une œuvre jeune public.

Pendant cette expérience, nous avons travaillé sur de nombreux thèmes. Nous avons parlé des conditions de tournées, de l'économique, du solidaire, des services de répétitions, de mois de répétitions, de comment payer les artistes pendant leur période de répétitions. La compagnie française qui a participé au projet a travaillé sur la mensualisation pendant toute les périodes de répétitions. Nous avons essayé d'optimiser le temps de tournée. Nous avons essayé d'aller le plus loin possible et nous ne nous sommes pas disputés. Ni avec les artistes, ni avec les techniciens qui accompagnaient les artistes. Nous avons eu une toute petite dispute avec l'un des techniciens qui participait à la création, qui n'en avait pas compris l'esprit et qui voulait quelque peu continuer de travailler à l'ancienne. Nous avons demandé aux artistes de partager notre projet politique.

L'évaluation que nous réalisons est qu'aujourd'hui nous nous parlons, nous nous apprécions et nous nous reconnaissons à notre juste valeur, chacun avec sa puissance de feu différente, chacun avec son projet différent. Mes partenaires ont compris qu'elles étaient mes missions, j'ai compris qu'elles étaient leurs positions. Nous ne sommes pas sur des valeurs subjectives de choix esthétiques. Même si nous n'aimons pas forcément le travail des compagnies avec lesquelles nous avons monté ce projet, nous nous respectons et nous allons voir le travail mutuel. Nous nous respectons et nous nous parlons autrement. Ce qui fait qu'aujourd'hui, avec les nuages qui arrivent, nous avons déjà constitué quelque chose de fort qui permet une réactivité immédiate entre nous vis-à-vis du politique. C'est une richesse qui n'est absolument pas évaluable...

### **Jean-Michel Lucas**

Ce n'est pas mesurable, mais c'est évaluable...

### **Frédéric Maurin**

Oui, pardon !

### **Jean-Michel Lucas**

C'est pas commensurable mais c'est évaluable.

### **Frédéric Maurin**

Ce qui a une onde de choc assez conséquente, parce que les compagnies elles-mêmes, lorsqu'on qu'elles sont abordées en coproduction interpellent les coproducteurs en leur demandant pourquoi ils ne prendraient pas les risques ensemble. Idem pour les artistes avec lesquels ils travaillent. J'ai été pendant plus de vingt ans artiste indépendant, comédien-mercenaire, et la question du politique ne se pose pas toujours au comédien quand il arrive dans une compagnie. Le porteur du projet de la compagnie ne pose pas non plus toujours cette question. Il peut aussi s'engager. Parce que l'on peut aussi valoriser son salaire dans une SEP.

### **Anne Quentin,**

Nicolas Saelens, vous êtes artiste, vous représentez le Théâtre Inutile. Comment entendez-vous les résistances d'artistes dont parle Frédéric Maurin, et peut-être aussi une autre manière de gérer ensemble, avec les professionnels, vos évolutions ?

### **Nicolas Saelens**

*Artiste, compagnie Théâtre Inutile*

En ce qui concerne la solidarité, il existe un outil qui a un très fort impact économique et dont on n'a pas parlé, c'est l'intermittence qui permet encore à des artistes de vivre de leur métier. Ce temps d'indemnisation est un temps où l'artiste cherche et travaille. Il faut donc que l'on se pose la question de cette solidarité. Que fait-on d'un point de vue national et peut-être européen, du coup, aussi ? C'est encore assez flou pour moi...

Après, je voudrais témoigner d'une expérience qui a lieu depuis pas mal d'années déjà, depuis 2002. Il existe une association qui s'appelle Actes-Pro, et qui regroupe 23 compagnies professionnelles en Picardie, et qui a rédigé une Charte de compagnies professionnelles. Il a fallu deux ans pour l'écrire. L'une des questions, dans la discussion, est la manière dont on se reconnaît, comment on peut se reconnaître les uns les autres. Je pense qu'effectivement on est en train de vivre ces temps-là.

Je pense, en tant que responsable de compagnie et non pas directeur, pour être précis, c'est-à-dire que je n'ai pas un salaire de directeur, je suis un intermittent du spectacle, je suis simplement responsable artistique, que la compagnie est un espace qui n'est pas suffisamment investi. Tant d'un point de vue politique que de celui des partenaires. Je trouve qu'une compagnie est quelque chose d'assez élastique, d'assez formidable. Une compagnie est capable de faire des choses assez incroyables sur des terrains peu probables. Depuis pas mal de temps on travaille à Mont-à-Terre, par exemple, une ville de douze mille habitants à côté de Creil, et on infiltre le terrain. On va dans des endroits où l'on fabrique du lien, de la démystification de l'artiste. Qu'est-ce qu'un artiste ? Est-ce quelqu'un de complètement illuminé ? De quoi parle-t-il ? Comment travaille-t-il son geste ? Et la condition du travail du geste ? Un simple local sans chauffage va-t-il pouvoir permettre de travailler son geste et de le répéter plusieurs fois ? Comment travaille-t-on là-dessus ? Je vous livre ces réflexions un peu en vrac, comme ça...

Je crois également que nous sommes en train de jouer le grand écart. Structurellement, notre compagnie, comme la plupart, est une association loi 1901. Comment gère-t-on une association loi 1901 aujourd'hui avec les contraintes économiques actuelles et quel sens cela a-t-il ? La question est surtout celle du sens. Avoir un président qui ait un regard sur le projet artistique et comment articuler tout ça ? Nous avons commencé à donner une petite réponse au sein même de la compagnie, c'est-à-dire que nous avons constitué un groupe d'acteurs artistiques, techniques et administratifs, et le couple président/trésorier. Nous essayons d'avoir un dialogue permanent entre les deux entités, dans le but de provoquer quelque chose d'assez dynamique.

## ECHANGES AVEC LA SALLE

### **Anne Quentin**

C'était dense, je le reconnais. Si vous avez des questions, des expériences à faire valoir, n'hésitez pas...

### **Cécil Guitart**

*Essayiste*

Avez-vous imaginé, les uns et les autres, de mener ces projets avec une monnaie complémentaire ? En avez-vous entendu parler ? Par exemple, le Chiemgauer en Bavière, ou le Wir dans un canton Suisse, tandis qu'en France, le Sol, essaie de s'implanter dans plusieurs régions, notamment en Bretagne et en Rhone Alpes. La monnaie complémentaire donne la possibilité d'intégrer dans le système d'échange ce qui est valorisé. Alors qu'avec une monnaie officielle comme l'euro vous introduisez le ver dans le fruit de l'économie solidaire parce que cette monnaie est spéculative. Alors je pose la question, avez-vous imaginé, pour faciliter vos échanges, de les négocier avec des monnaies complémentaires ?

### **Frédéric Maurin**

Non, pas du tout parce que nous sommes de toutes façons dépendants d'une monnaie officielle. On pourrait effectivement se dire, parallèlement, que l'on prend une monnaie complémentaire qui va servir d'outil d'évaluation à la valeur ajoutée impossible à quantifier monétairement dans une économie pure. Il a quelques mois, quelqu'un était venu nous présenter l'idée de pollinisation. J'ai trouvé cela passionnant et je lui avais posé la question de savoir si l'on pouvait la valoriser dans un budget. C'est la même question. Pouvons-nous valoriser dans un budget, à posteriori, quand l'action est produite, l'ensemble des richesses qu'elle a produite et qui ne sont pas des richesses marchandes ? Peut-être le pourrait-on si nos institutions politiques veulent bien lire nos documents, mais cela ne m'est pas venu à l'idée.

### **Philippe Berthelot**

Il faut également tenir compte des pratiques comptables. La comptabilité n'est pas du tout neutre alors que l'on dit absolument l'inverse. Laurent Gardin, notamment, et Capiello, ont travaillé sur ces sujets. Cela suppose que l'on revisite la comptabilité, que l'on ait une autre lecture comptable qui vienne compléter la vision qui a été posée jusqu'à présent sur les nouvelles richesses mais ce n'est pas suffisant. Si l'on n'entre pas dans la mécanique, comme tu l'as fait tout à l'heure, si l'on n'entre pas dans comment cela se traduit dans notre quotidien, et comment cela investit notre mode de gestion régulier, on ne va pas avancer. On va rester sur de grands processus qui nous font rêver et rester toujours à la même place.

Par contre, il existe des travaux qui se font et auxquels nous devons coller, pour ensuite, collectivement, parvenir à les faire passer aux utilisateurs. C'est tout l'enjeu des organisations, que ce soit Thémaa, l'Ufisc ou d'autres organisations. À un moment donné, un travail collectif de production, d'analyse, et de comment on rend ces approches concrètes, lisibles et exploitables à des fins politiques. En ce qui concerne l'intermittence, tout le monde se voile la face et personne ne veut aborder le sujet. On sait que les chiffres sont sortis – l'intermittence coûte encore plus cher – et qu'il y a bien un problème quelque part. On va sans doute prendre ces chiffres de plein fouet sous peu parce que la tendance est de laisser la situation se détériorer. La solution ne serait-elle pas de revisiter l'histoire et de revisiter le champ de l'économie sociale et solidaire afin de se poser la question de l'assuranciel à mettre en place ? Est-ce au niveau français ou au niveau européen ? On sait qu'au niveau français, on ne peut plus. Il faut donc le positionner au niveau européen, c'est évident, si l'on veut résister au processus de dérégulation. Le sujet est complexe...

Pour revenir à la question de la monnaie, il existe des expériences mais elles sont territorialisées pour avoir un impact, mais la question n'est plus de s'adresser à un secteur d'activité, elle est plutôt de comment se mettre d'accord sur un territoire donné, un quartier ou autre, de partager et ensuite de transformer vis-à-vis du monde extérieur. Après, qui fait le banquier, comment, c'est une autre histoire.

### **Nicolas Saelens**

Je reviens au régime de l'intermittence. Voilà comment on peut l'inscrire d'un point de vue européen, mais aussi d'un point de vue économique... Au sein de la compagnie, nous menons des projets avec des compagnies du Burkina Faso et en Argentine, et nous sommes confrontés à comment les artistes sont subventionnés dans ces pays. Quand on sait qu'en Afrique de l'Ouest le seul moyen de produire est d'être dans les lignes de production des ONG, voilà comment on détourne la question de l'excision, par exemple, comment on détourne, je dirais même, la commande. Il faut que l'on joue avec tout cela parce que c'est nécessaire. J'avoue que ces projets là me maintiennent également en vivacité face à tout ce qui est en train de sérieusement glisser aujourd'hui en France.

### **Anne Quentin**

D'autres remarques ? Si on laisse la parole à la table, je vous assure, vous ne la récupérez jamais.

### **Jean Bouclet**

*Directeur de la compagnie Mariska*

Le processus d'évaluation du type de public est par contre une donnée assez fondamentale. Comment faites-vous pour évaluer le type de public et pour ensuite justifier de votre action, solidaire/pas solidaire, capitaliste/pas capitaliste, humaniste/pas humaniste... Peut-on par exemple considérer qu'un chômeur analphabète vaut dix points ? Comment, ensuite, par rapport aux financeurs, par rapport à votre action, par rapport au résultat que vous espérez obtenir, au public que vous espérez pouvoir toucher, mettez-vous en place un processus d'évaluation de telle manière à justifier de votre action dans l'action solidaire ? Je fais référence à votre expérience à Quimper et je réagis aussi à ce que vous avez dit tout à l'heure par rapport au processus d'évaluation.

### **Jean-Michel Lucas**

La réponse à cette question est extrêmement simple. Un professeur agrégé qui vient c'est moins un et un chômeur analphabète c'est plus trois. Ce qui fait plus deux... Je vais vous donner l'exemple du musée de Newcastle qui me paraît absolument une vraie référence pour travailler. Le Musée de Newcastle réunit quinze musées avec des conservateurs, des collections, etc. Newcastle est une ville d'un million d'habitants. Et pour vous montrer que toutes ces affaires ce n'est pas du pipeau, la fréquentation des quinze musée est de 1,5 million de personnes, c'est-à-dire six fois plus qu'en France. La question ne se pose pas au niveau de l'indicateur mais au niveau de l'énoncé : qu'est-ce que notre musée ? « Permettre aux personnes de mieux se situer au monde dans le respect d'eux-mêmes et dans plus de respect pour les autres. » Ils disent pas qu'ils ont une collection et qu'ils veulent la montrer au petit peuple qui ne la connaît pas. Ils disent qu'ils sont sur Terre, et là, à Newcastle, parce que leur mission, leur enjeu politique est de permettre aux personnes de mieux se situer au monde, d'avoir plus de respect pour elles et entre elles. Et donc, quand ils travaillent avec des Communities, c'est-à-dire des associations, des groupes, des associations de kurdes qui n'ont pas de papiers, des associations d'homosexuels, des associations de petits commerçants, des associations de profs de lettres, que font-ils ? À partir du moment où un groupe veut dire quelque chose, à la cité, il se met à travailler avec le musée. Cela veut dire que l'association veuille faire une exposition ou une vidéo, le travail du musée consiste à passer un temps fou à vérifier si les valeurs éthiques du musée énoncées sur le site correspondent aux valeurs des personnes avec qui ils veulent travailler. Ils examinent soixante-trois questions, j'allais dire éthiques. C'est-à-dire que l'association doit travailler le temps qu'il faut pour vérifier à quel type d'éthique elle se raccroche pour travailler. Et là, j'ai la réponse à votre question. À partir du moment où ils prennent ce temps pour répondre, « c'est pour avoir plus de connaissance », « c'est pour être davantage reconnus », etc., en même temps qu'ils déterminent les valeurs qu'ils ont en commun, ils déterminent la manière dont ils pensent et ils vont savoir qu'ils ont un peu progressé. C'est-à-dire que l'association et le musée établissent non pas des chiffres, non pas des incommensurables – si c'est possible tant mieux –, mais des manières de dire oui, effectivement, il va être possible d'évaluer de cette façon. Ils négocient ensemble le système. L'évaluation va donc être différente à chaque fois. Une évaluation toujours du point de vue de la valeur, et jamais des chiffres. Je reviens sur le mot « jamais » pour dire que les chiffres ne sont pas obligatoires. Ce système de négociation est vraiment antinomique avec le système

d'évaluation de la Lolf, qui n'est pas une évaluation mais du contrôle social. Je tiens à employer le mot « évaluation », toujours, parce qu'évaluation est toujours pour moi synonyme de débat public sur les valeurs. J'insiste. S'il y a un enjeu, ce n'est pas de faire, parce qu'il existe plein de gens qui font plein de choses formidables, c'est de négocier avec le politique, au niveau de la ville, du département. Le temps de la discussion, le temps du débat, le temps de la confrontation fait partie du projet politique culturel. C'est cela qu'il faut négocier. Ce n'est pas un peu de sous pour la création, c'est admis. C'est le temps de ce débat. C'est le temps de la démocratie.

### **Philippe Berthelot**

C'est de la valeur ajoutée, le débat.

### **Anne Quentin**

La démocratie, je voudrais la retrouver dans la salle...

### **Loïc Cloez**

*Festival de la marionnette à Grenoble*

Je pense que l'on peut effectivement trouver la dimensions solidaire en repensant nos pratiques sur l'échange, comment on veut travailler entre nous, entre pairs, organisateurs, etc., mais j'ai surtout l'impression que la dimension solidaire va se rencontrer sur nos pratiques et nos postures vis-à-vis des gens avec lesquels on travaille et qui ne sont pas nos pairs. Ou ceux pour qui on travaille, et je pense notamment, en tant qu'organisateur, aux artistes et compagnies, en repensant peut-être le mode de rémunération et ce qui nous lie.

Dans notre action, pour éviter d'être dans un rapport marchand, dans une négociation commerciale avec les compagnies, personne n'aurait su le faire dans l'équipe, nous avons trouvé une solution que l'on estime intéressante. Nous proposons un forfait, un cachet commun, par personne, artiste ou technicien, de la compagnie que l'on accueille, et l'on multiplie par le nombre de personnes qui travaillent autour du spectacle. Le montant de ce forfait est le même pour toutes les compagnies qui participent au festival et aux événements que nous organisons. On peut me dire que l'on réinvente la convention collective. Ce n'est pas notre intention, ce n'est pas le cas, même si l'on accueille les gens chez l'habitant, même si l'on doit se débrouiller sur de nombreux plans. Cette formule nous met dans une posture qui nous évite d'avoir à refuser si la compagnie nous demande un prix plus élevé que celui que nous pouvons proposer. Dès le départ, nous leur disons : voilà le projet, c'est le même cachet pour tout le monde et ce sont eux qui nous disent oui ou non. Nous inversons le rapport, en fait. Ce à quoi nous tenons beaucoup.

En ce qui concerne la dimension solidaire et le public, un tiers de nos séances sont à prix libres. Nous avons commencé il y a quatre ans. Cela nous oblige à effectuer un travail de retraduction à l'entrée pour expliquer pourquoi on s'acquitte d'un prix à l'entrée. Prix libre ne veut pas dire gratuité. Les gens doivent mettre quelque chose. Cela peut être dix centimes ou vingt euros, peu importe. Il y a quatre ans la moyenne était de 3,50 € et maintenant on a atteint 8,50 €. Les séances à prix libres ont lieu à midi, et les jauges explosent systématiquement. C'est un temps qui correspond à des gens qui travaillent en journée et qui ne peuvent pas sortir le soir. C'est l'un des rares temps communs que l'on ait. Je pense que c'est une pratique à interroger. Je crois que la question financière est centrale et pas seulement avec nos pairs. Elle l'est aussi avec ceux avec qui on travaille, et pour qui on travaille.

### **Sylvie Baillon**

*Directrice du Tas de Sable/Ches Panses Vertes*

Juste une interrogation sur rapport à ce que j'entends. Dans la dignité comment reconnaît-on le droit d'auteur ? Oui, le droit d'auteur, parce que c'est rigolo, je m'interroge sur la notion de compagnie dont Nicolas Saelens a parlé. La compagnie ce n'est pas seulement l'artiste, fondamentalement c'est aussi une structure de production. Quand une SEP salarie directement les artistes il faut savoir qu'au bout du bout, pour les compagnies qui ont des partenaires financiers, cette rémunération n'entre pas dans le compte d'exploitation de la dite compagnie. Si bien que, et là j'entre également dans des considérations techniques, l'argument qui va nous être renvoyé est que, dans le fond, on n'a plus besoin des compagnies puisque l'on ne va embaucher que des artistes. Frédéric Maurin a terminé son exposé par ces mots « le spectacle

nous vous le donnons ». Oui, mais le spectacle on n'a pas à nous le donner. Je trouve l'expérience vraiment intéressante, vraiment enrichissante, mais ce qui me pose problème, c'est que ça devrait être fait naturellement, si je puis dire. J'entends bien cette dimension politique et il faut effectivement réapprendre à travailler ensemble.

### **Frédéric Maurin**

Évidemment que le spectacle reste à l'artiste, c'est une évidence !

### **Sylvie Baillon**

À la compagnie !

### **Frédéric Maurin**

Tu parles de droit d'auteur. Une toute petite forme a été créée. Nous nous sommes posé la question de la propriété artistique, l'auteur, ce qui a été écrit, la création. Et puis nous nous sommes posé la question de la scénographie. Parce que c'est du matériel, du concret. Ce n'était pas une grosse somme, c'est de l'ordre de 1 000,00 €. Nous nous sommes dit que le temps de travail sur l'objet qui est en scène, la marionnette, dans ce cas, qui a été construite, a été rémunéré par la société de participation. L'argent qui a permis d'acheter les bouts de bois, la ficelle et les tissus, peu importe, à qui appartient-il ? Nous nous sommes posé la question. C'est intéressant. Je ne dis pas que nous soyons complètement inconscients de la chose. Nous nous sommes rapidement dit que l'objet appartenait à à l'artiste ou à la compagnie.

Nous avons poussé l'expérience très loin. C'est-à-dire que nous n'avons pas fait entrer l'artiste ou la compagnie dans la société en participation. Dans le cadre de coproductions sur lesquelles je vais travailler en direct, je souhaite fortement que la compagnie soit dans le tour de table. Fortement. Là, nous avons avant tout voulu, et c'est pour cela que je parlais de projet politique, déclencher quelque chose sur une commande d'œuvre. Quand c'est le chemin inverse qui se produit, et que c'est une compagnie qui est avant tout une unité de production artistique, avec un projet porté par un directeur ou d'autres collaborateurs, des auteurs, par exemple, qui vient solliciter mon équipement, qui a une mission d'accompagnement en production d'une œuvre, je n'ai pas spécialement envie de prendre la production déléguée, pas du tout. Pas du tout envie de se transformer en centre de production déléguée les uns les autres. Nous travaillons avec les compagnies. J'ai oublié de signaler un élément très important, c'est qu'il existe une continuité de réunions de production et que nous apparaissions dans le processus de création. Les coproducteurs n'apparaissent non pas forcément pour entraver la liberté artistique, puisque de toutes façons, une société en participation, pardonnez-moi, je reviens à la base, ne peut exister que sur une confiance partagée et sur un affect artistique. On aime ou on aime pas le travail. On a confiance ou pas les uns envers les autres. Si on n'a pas confiance, il ne faut pas le faire, c'est la bagarre assurée et l'explosion en vol. Ensuite il faut se donner les moyens, il faut se donner les outils de contrôle, donc des réunions, des discussions. C'est pour cela que je préfère, quand une compagnie est structurée et qu'elle a un administrateur, une connaissance, une histoire, une structure, qu'elle prenne la production déléguée. Elle va pouvoir revendiquer auprès de la drac qu'elle est entrée dans un mode de production délégué, ce qui apparaîtra dans son bilan comptable en fin d'année. Ce qui est donc très important. Dans notre expérience, nous étions dans un cas de figure où les personnes ne souhaitaient pas forcément le faire. Par contre, c'est un formidable outil aussi pour des jeunes qui débutent et qui n'ont pas la chance de rencontrer de lieu de compagnonnage. Ils peuvent se rapprocher d'une structure et lui demander d'être accompagné par l'équipe de cette structure, son équipe, ses administrateurs, sur la création de sa première œuvre, pour structurer et avancer. C'est l'un des outils qui nous permet d'avoir une piste de réflexion. Il ne faut en aucun cas le positionner de façon dogmatique, et je pense avant tout que c'est un outil intéressant et qu'il faut creuser. De plus, vis-à-vis des politiques, des nuages qui arrivent et des financements que l'on va avoir en moins, il faut que l'on soit inventifs, réactifs et que l'on se serre les coudes, tous. La réciprocité : si l'on n'a plus de moyens, on ne pourra plus vous en donner non plus.

## **Joëlle Nogues**

*Odradek/compagnie Pupella-Noguès (Midi Pyrénées)*

Je voulais rebondir sur les propos de Loïc Cloez. On parle de respect et de dignité. Le festival de marionnettes de Grenoble salarie les artistes au moment de la représentation. Je pense qu'il existe aussi le respect de la création. C'est-à-dire qu'un spectacle n'existe pas seulement au moment où il est diffusé. Il y a le phénomène effectivement aussi de la compagnie. il y a effectivement tout le phénomène de création auparavant.

## **Loïc Cloez**

En fait, c'est un processus très long qui s'est mis progressivement en place. Il y a quelques années, le petit groupe que nous étions a repris le festival qui existait déjà auparavant. C'était une coréalisation je ne sais comment cela s'appelle vraiment. Il s'agissait en gros d'un partage de la billetterie. Nous avons refusé ce fonctionnement et avons mis en place un cachet fixe moyen de ce que l'on arriverait à dégager pour les artistes uniquement, et même pas pour les techniciens. Il y a cinq ans, nos techniciens étaient bénévoles et ceux des compagnies l'étaient aussi. Ensuite, nous avons réussi à dégager un cachet supplémentaire pour les techniciens des compagnies et les nôtres aussi. Puis, petit à petit, nos ressources ont augmenté et nous avons réussi à ajouter un forfait compagnie. Il y a les cinq personnes du plateau, artistes et techniciens, plus un forfait compagnie. Ce qui compense un peu le problème pour les compagnies, mais pas encore pour l'association organisatrice puisque notre fonctionnement n'est pas couvert. La moitié des personnes qui s'investissent sur le festival sont à l'ASS ou au RMI. C'est la réalité de notre organisation.

## **Maryse Benoît**

*Directrice de la Maison du Théâtre d'Amiens*

L'idée de gouvernance collective des valeurs éthiques m'a beaucoup éclairée sur le fonctionnement que l'on peut avoir en tant que responsable d'un établissement qui reçoit du public et effectivement peut créer des espaces de débat, d'évaluation. Par contre, là où je ne sens pas trop les choses dans ce procédé, c'est au niveau des valeurs esthétiques. Je me demande aujourd'hui comment on pourrait, dans l'idée, comme ça, d'économie créative et solidaire, donner des valeurs esthétiques et trouver les formes de débat, les formes collectives pour cette appréciation.

## **Anne Quentin**

Je pense qu'il s'agit plutôt de partager la décision que de la refuser, non ?

## **Jean-Michel Lucas**

Je posais la question tout à l'heure « quel est le maître des valeurs ? ». Dans le système que nous sommes en train de vivre, c'est le marché qui va donner les valeurs esthétiques, celles qui comptent et celles qui ne comptent pas pour la société. Là, c'est une autre façon de poser les valeurs. Donc, dans le débat, vous l'avez bien compris pour l'exemple de Quimper, je pense, les différentes associations ou scènes nationales arrivent en tant que porteurs des valeurs concernant leur champ disciplinaire et personne ne le conteste. Il y a donc un gentleman agreement que l'on pourrait formaliser et qui consiste à dire que les uns ont la maîtrise de la valeur musique actuelle, la maîtrise de la valeur théâtre, et les autres ne l'ont pas. C'est comme quand vous allez chez le médecin, ce n'est pas vous qui faites l'ordonnance, c'est le médecin. Donc cette question se discute. Ce qui est insupportable pour moi, et là c'est le Docteur Kasimir Bisou qui parle, c'est qu'aujourd'hui, dans le système que vous pratiquez, et qui figure dans les Six résolutions présentées hier par Thémaa, c'est que le maître des valeurs est inconnu, il est arbitraire, il n'est pas désigné. Il n'a pas fait partie du débat. Mon problème n'est pas que tout le monde porte la même valeur esthétique, cela n'aurait pas de sens. Ma question est de savoir comment, dans le collectif, il est possible de désigner celui qui va porter la valeur. Celui à qui on va faire confiance pour porter la valeur. C'est très important. Donc, l'égalité des personnes ne veut pas dire que tout le monde a la même fonction. Cela veut dire que l'on entend la parole de l'autre et qu'à un moment donné on passe un accord. L'accord est de toutes façons mauvais, parce que l'on n'est pas dans un paradis terrestre. J'ai été drac, j'ai vu les commissions théâtre fonctionner pendant des années. Je trouve ce processus scandaleux dans une démocratie. Je peux le dire parce que je l'ai vécu. Je trouve scandaleux que ceux qui au nom de l'État ont à choisir les valeurs théâtrales le fassent

dans le secret et la confiance. Si l'État leur confie la mission de choisir les bonnes valeurs artistiques contre les conneries qui délassent le public, qu'ils aillent sur la place publique dire qu'avec l'argent de l'État ils ont choisi Koltès parce qu'ils pensent que ce sont les vraies valeurs, et que l'on soit dans l'interaction des valeurs. Personne n'en parle. C'est ce que je veux dire dans l'histoire de la dignité. Celui qui veut dire je suis un artiste, il va le dire dans l'espace public, il le défend. Comme le font les gens de Newcastle. Ils présentent les valeurs qu'ils veulent défendre et c'est ce débat qui est intéressant. C'est celui-là qui va être générateur de l'émancipation dont on parlait. C'est dans ce rapport de personne à personne, qu'un certain nombre de personnes, justement, je ne dis pas les gens, auront conscience qu'elles ont une identité, qu'elles existent comme telles, comme auteures de droits, elles vont changer, elles vont évoluer, elles vont construire, etc., parce que quelqu'un en face leur aura dit non et qu'il existe d'autres valeurs que celles qu'elles connaissent. C'est ce retour au militantisme qui me paraît important.

Je vais conclure sur un mot. Tout à l'heure j'ai entendu « On va se débrouiller » et vous avez bien senti que j'ai un problème avec cette formule. Ce n'est pas pour vous reprocher de l'avoir dit, mais on pense que l'on est des « gens bien » et que l'on va se débrouiller avec le système. Arrêtez de penser qu'en tant qu'acteur vous avez fait des choses géniales, solidaires, etc., et que vous allez vous débrouiller par rapport à la drac, aux impôts, etc., l'histoire n'est plus celle-là. L'idée est de dire que ce que vous faites a une valeur d'intérêt général et les cadres institutionnels dans lesquels vous devez fonctionner doivent correspondre à ces valeurs d'intérêt général. Il s'agit de combattre politiquement et non plus simplement d'essayer de faire entre nous. C'est un combat politique. Il est possible parce qu'au niveau européen il existe bien l'éthique de la rentabilité, cela s'appelle les Services économiques d'intérêt général, je ne peux pas le développer, mais il existe aussi dans le débat politique, les Services d'intérêt général. Quelle est la différence entre les deux pour la culture ? Un Service économique d'intérêt général veut dire que vous êtes des prestataires de services qui vendez des marchandises, un bien, au nom de l'intérêt général. Pour les Services d'intérêt général, vous n'êtes pas prestataire, vous êtes apporteur d'une dignité pour les personnes, c'est écrit à la page 41 de ma directive. Il est bien indiqué à cette page qu'il existe des raisons absolument impérieuses d'intérêt général qui font que l'on n'est pas un service prestataire. L'une d'entre elles va vous intéresser, c'est « La préservation de l'équilibre financier du système de la sécurité sociale, la lutte contre la fraude, le bien-être des animaux, suivis par, la propriété intellectuelle, la liberté d'expression des différentes composantes entre notamment les valeurs culturelles, sociales, religieuses et philosophiques de la société, le maintien du pluralisme de la presse, la promotion de la langue nationale, la préservation du patrimoine historique et artistique national, la politique, etc. » Dans ce texte, je ne vous lis pas tout, vous avez bien compris, on n'est pas dans le Service économique d'intérêt général, exemple l'appel d'offres mettant en concurrence des compagnies pour un festival, on est dans la construction de l'intérêt général, de la relation de personne à personne. Pourquoi a-t-on le bien-être des animaux et pourquoi n'a-t-on pas la construction de la dignité des personnes, ou la libre expression des artistes, etc. ? Il y a là un champ de négociations. C'est une page d'une directive de l'Union européenne et c'est le travail de l'Ufisc et des autres de passer dans leurs pratiques à la discussion avec ceux qui écrivent ces directives et qui pour l'instant nous méprisent en tant que l'on est créateur, que l'on est apporteur de signes et de symboles pour permettre aux personnes de se construire dans la vie dans la dignité. Point final... ou de commencement !

**Anne Quentin**

Ce sera notre conclusion provisoire. Je vous remercie tous.

***Transcription, réécriture et révision : Caroline Nardi Gilletta***