

Boekmanstichting • Bibliotheek  
Herengracht 415  
1017 BP Amsterdam  
Tel. 6243739

M85-705

*verzoek tot...*

FORMATION DES ADMINISTRATEURS D'ART  
DANS LES PAYS DE LA COMMUNAUTE  
(Situation et développement)

Par  
Dominique LEROY  
Maître de conférences  
à  
l'université d'Amiens

## I - AVERTISSEMENT

- (1) - Ce rapport utilise de nombreux sigles. Le lecteur voudra bien se reporter à la "liste" correspondante (page II) et à la "présentation des concepts utilisés dans ce rapport" (page IV).
- (2) - Le lecteur trouvera en page VII le résumé succinct du rapport. Celui-ci est divisé en deux parties, chacune de ces deux parties comprenant respectivement deux chapitres.
- (3) - Avant le texte proprement dit, on trouvera :
- page II : liste des sigles ou abréviations
  - page III : glossaire
  - page IV : présentation des concepts utilisés dans ce rapport
  - page VI : extrait du mandat de la Commission
  - page VII : résumé du rapport
  - page VIII : table des matières

**Boekmansichting - Bibliotheek**  
**Herengracht 415**  
**1017 BP Amsterdam**  
**Tel. 6243739**

## II - LISTE DES SIGLES OU ABREVIATIONS

- FI : Formation Initiale
- FC : Formation Complémentaire (ou intermédiaire)
- FP : Formation Permanente
- FF : Formation de Formateurs
- FAA : Formation en Administration d'Art
- FGA : Formation à la Gestion d'Art (formation de gestionnaires d'établissements artistiques)
- FASC : Formation à l'Administration de Services Culturels (services de ministères, municipaux,...)
- SV : Spectacle Vivant
- SE : Spectacle Enregistré (cinéma, télévision, disques, vidéo, etc...)
- PCE : Programme Commun d'Etudes
- "BAC + 4" : Baccalauréat français plus quatre années d'études supérieures. Le "baccalauréat" - qui est un diplôme qui se retrouve dans les pays de la CEE - est le type même du certificat de fin d'études secondaires.
- DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (1ère année de niveau doctoral)
- DEA : Diplôme d'Etudes Approfondies (id. que DESS, mais plus théorique)
- MIDEM : Marché International du Disque et de l'Education Musicale

### III - GLOSSAIRE

- Le "SV" -"spectacle vivant"- implique la relation entre un public "vivant" et des interprètes "en chair et en os". Le spectacle vivant (théâtre, mime, concert, opéra, danse, cirque, corrida, etc...) s'oppose au "spectacle enregistré".
- Le "SE" -"spectacle enregistré"- supprime la participation "en chair et en os" des interprètes. On peut distinguer la première génération (SE1) qui comprend le disque, la radio, le cinéma, etc... et la seconde génération (SE2) qui comprend les nouveaux "medias" et systèmes contemporains : vidéogrammes (vidéo-disques, vidéo-cassettes), magnétoscopes, etc... :
- "Principalat" : système dans lequel les troupes se trouvent soumises à l'autorité de l'acteur principal qui est à la fois entrepreneur et directeur de troupe.
- Systèmes techno-esthétiques : on peut distinguer deux systèmes de production dans le spectacle. Le premier système, celui du groupe stable, souvent rattaché à un équipement fixe et dans lequel le directeur est généralement un artiste lui-même ; ce système peut être dénommé "stock system" (Bernheim). Le second système correspond à toute organisation temporaire en vue de présenter un spectacle organisé et financé par un producteur qui spéculé sur un ouvrage. Il dissout la "combinaison" d'artistes lorsqu'il pense en avoir tiré le meilleur profit possible... pour ensuite passer à une nouvelle combinaison ou distribution : ce système peut s'appeler "combination system".
- Sphère de la représentation et sphère de la reproduction : cette distinction correspond, dans notre texte, à l'opposition SV - SE.

#### IV - PRESENTATION DES CONCEPTS UTILISES DANS CE RAPPORT

Le terme d'"Administration d'art" (AA) peut être considéré dans un double sens :  
1°) sens large : dans une institution artistique, nombreux sont les responsables qui peuvent être qualifiés d'"administrateurs" - c'est-à-dire qui "administrent" - notamment :

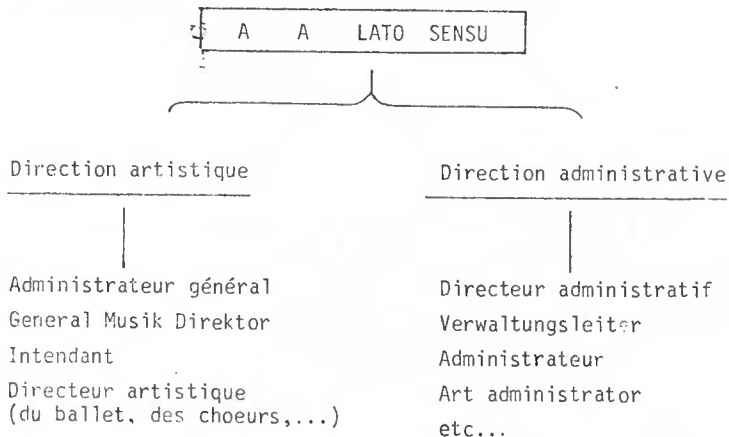
- le directeur artistique - et ses proches collaborateurs -
- le directeur administratif - et ses proches collaborateurs -

Dans ce sens, on peut parler d'"administrateur d'art - lato sensu".

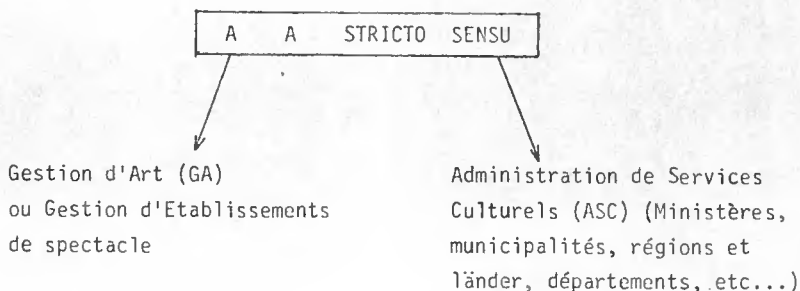
sens strict : l'administration d'art (l'administrateur - stricto sensu) correspond alors seulement à la direction administrative, aux fonctions et services qui lui sont liés. Sont aussi "administrateurs d'art - stricto sensu" les responsables des "services culturels" dans les ministères, les municipalités, etc...

Nous pouvons ainsi considérer les schémas suivants :

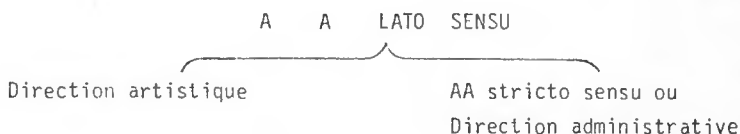
1 - Administration d'Art (AA) au sens large :



2 - Administration d'Art dans le sens strict :

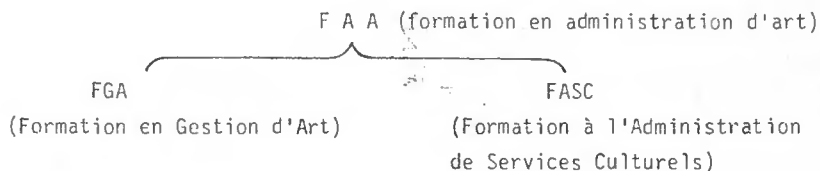


3 - En résumé, le schéma suivant peut clarifier les définitions :



Sauf précision contraire dans l'étude, nous utilisons le terme d' AA stricto sensu.

Au niveau de la fonction, on retrouve le schéma suivant :



Ce rapport porte essentiellement sur la Formation en Gestion d'Art (FGA) dans le spectacle vivant (SV) : théâtre, opéra, concert, ballet, etc... Le "SV" met en relation deux groupes "vivants" : le public d'une part, les artistes-interprètes en scène d'autre part.

La situation est distincte dans le "spectacle enregistré" (SE) ou audiovisuel, TV, disque, film, vidéo-spectacle, etc... Dans le SE, il n'y a pas la présence -"en chair et en os"- des interprètes.

V - EXTRAIT DU TRAVAIL DE LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

1. Dans sa Communication au Parlement européen et au Conseil des Ministres intitulée "Le renforcement de l'action communautaire dans le secteur culturel" (\*), la Commission annonce son intention de soutenir le spectacle vivant (qu'il soit théâtral, musical ou chorégraphique) - et cela, tant pour une raison sociale (il crée ou maintient des emplois) que pour une raison culturelle : il est la source où les médias audiovisuels viennent et, surtout, viendront puiser les oeuvres originales et les interprètes qualifiés dont ils auront de plus en plus besoin pour alimenter leurs programmes.

Or, l'une des causes des graves difficultés que traverse actuellement le spectacle vivant est qu'il est mal géré ou, au moins, sous-administré. C'est ainsi qu'y règnent l'improvisation et l'empirisme.

Si le spectacle vivant disposait d'un nombre suffisant d'administrateurs qualifiés, l'effort financier que les pouvoirs publics nationaux, régionaux et communaux consentent en sa faveur se trouverait valorisé.

2. D'abord, l'expert décrira et évaluera l'enseignement dispensé aux USA.

Ensuite, il énumérera et commentera les différentes matières (économie, droit général, droit social, droit d'auteur et droit de l'interprète, droit fiscal, sociologie de la culture...) qu'il conviendrait d'enseigner à des personnes qui désireraient se former ou se perfectionner dans l'administration des entreprises du spectacle vivant.

Enfin, il fournira des indications précises sur le niveau de départ requis, ainsi que sur la durée, les structures et les méthodes de l'enseignement.

L'objectif de l'étude est d'inciter une ou plusieurs Universités des pays de la Communauté à offrir un enseignement de l'administration du spectacle vivant.

3. En caractérisant le contenu de l'enseignement, l'expert voudra bien se placer dans la perspective de deux accroissements parallèles :

- celui du travail international
- celui de la collaboration entre le spectacle vivant et les médias audiovisuels.

(\*) Bulletin des Communautés européennes, supplément 6/82.

## VI - RESUME DU RAPPORT

Ce rapport concerne le spectacle "vivant" (théâtre, opéra, musique, danse, etc...). Il entend favoriser le développement des échanges artistiques dans l'équilibre des identités nationales et dans l'axe d'une construction européenne vivace. La révolution audiovisuelle vient modifier radicalement le fond du paysage en faisant entrer les oeuvres de l'esprit dans l'espace de la révolution industrielle. La culture européenne semble d'autre part moribonde, menacée de l'intérieur par la crise du spectacle vivant, menacée de l'extérieur par des Etats en avance dans le degré de domination des technologies nouvelles.

Il faut - dès la phase de formation et dans son continuum - mener le combat pour la vie et le développement de la culture dans la CEE. Le but est d'introduire au niveau européen la préoccupation culturelle, dans sa matérialité, dans l'espace et dans le temps.. Dans sa matérialité : il faut aider et faciliter les co-productions et les programmations - vivantes et enregistrées - européennes ; dans l'espace, il faut développer les co-diffusions et leurs vecteurs les plus efficaces ; dans le temps : la "formation à l'Administration d'Art" a une position qui est fondamentale, et c'est par elle - au niveau de la première formation et de la formation complémentaire - que pourront s'europeaniser les processus de conscience et d'innovation des décideurs, des gestionnaires d'art et des administrateurs de services culturels nationaux, régionaux ou locaux.

Nous proposons dans un premier temps une mise en conscience efficace et active des responsables par une formation européenne "complémentaire" : séminaires de travail, de rencontres et de projets (avec une formation de formateurs en parallèle). Dans le même court terme, il est possible de sensibiliser des étudiants européens en multipliant les programmes communs d'études" et les bourses culturelles... Dans un second temps, alors que de multiples expériences auront eu lieu et que des formateurs et des chercheurs seront prêts à intervenir, nous proposons à terme la création d'un Institut Européen du Spectacle (vivant et/ou enregistré), lié avec le système universitaire mais largement autonome dans sa démarche.



## VII - TABLE DES MATIERES

I	- Avertissement .....	p. I
II	- Liste des sigles .....	p. II
III	- Glossaire .....	p. III
IV	- Présentation des concepts utilisés dans ce rapport .....	p. IV
V	- Extrait du mandat de la Commission .....	p. VI
VI	- Résumé du rapport .....	p. VII
VII	- Table des matières .....	p. VIII
	- Introduction .....	p. 1
	<b>1ère partie</b> Importance et contexte de la formation à l'administration d'art (FAA)...	p. 4
	<u>Chapitre 1 : présentation générale du projet et de son environnement</u> .....	p. 4
1-1	- De l'administration des établissements artistiques et des mutations du spectacle au cours de l'histoire.....	p. 4
1-2	- Les nouveaux medias audiovisuels créent un nouveau type de gestion et d'administration d'art .....	p. 5
1-2-1	- La crise du spectacle vivant (SV)	
1-2-2	- L'avenir du rapport SV/SE (spectacle enregistré)	
1-3	- De la nécessité historique d'une formation et d'une conception exhaustive complexe de la gestion et de l'administration d'art .....	p. 8
1-4	- Principes du Marché Commun et leurs applications difficiles en matière artistique .....	p. 9
	<u>Chapitre 2 : La FAA aux USA et dans les Etats-membres de la CEE</u> .....	p. 11
2-1	- Un antécédent : l'"Arts Administration" aux USA .....	p. 11
2-2	- Les FGA en Europe .....	p. 15
2-2-1	- Etats-membres où la FGA est peu développée : Italie, Danemark et RFA .....	p. 15
2-2-2	- L'organisation de cursus limités dans certains Etats-membres : Irlande et Belgique .....	p. 18
2-2-3	- Etats-membres où se développe une recherche systématique en matière de FGA : Pays-Bas, Royaume Uni, France .....	p. 19
	<b>2ème partie</b> Principes de formation et propositions .....	p. 26
	- Remarques introductives aux chapitres 3 et 4 .....	p. 26
	<u>Chapitre 3 : Principes d'une FGA du SV au niveau des Etats-membres et de la communauté européenne</u> .....	p. 29
3-1	- Approches sur la façon dont certains cursus nationaux pourraient intégrer dans leur système de "formation initiale" un enseignement de FGA totalement ou partiellement européen .....	p. 30

(\*) : pour les sigles ou abréviations, cf table correspondante page II)

- 3-1-1 - Présentation du problème
- 3-1-2 - Distinctions de base
- 3-1-3 - Place dans le système universitaire des FGA nationales
- 3-1-4 - Aspects pédagogiques généraux
- 3-1-5 - Des FGA nationales dans l'axe d'une formation européenne de complément
- 3-2 - Statuts d'une FI de GA de niveau européen .....
- 3-2-1 - Place de cette formation au sein du système universitaire européen et en continuité d'une ou plusieurs FGA nationale(s)
- 3-2-2 - Place d'une FGA européenne non intégrée à des structures universitaires
- 3-3 - Principes généraux d'organisation et de pédagogie d'un "institut" européen FI en GA .....
- 3-3-1 - Organisation de l'"institut"
- 3-3-2 - Structures et contenu de l'enseignement :
- 3-3-2-1 - Enseignement européen de GA dans la continuité des FGA nationales à dominante théorique
- 3-3-2-2 - Enseignement de GA associé à des équipements artistiques à vocation européenne et à dominance pragmatique
  - Convention avec une business school internationale
  - Matières dispensées à l'"Institut"
  - Activités pratiques de formation liées à des salles européennes de spectacle
  - Problèmes de la synthèse et de la cohésion de la formation
- 3-4 - Les besoins européens de formations autres que la FI .....
- 3-4-1 - La formation complémentaire (FC)
- 3-4-1-1 - La demande de sessions de FC
  - Sessions européennes de longue durée
  - Sessions de courte durée
- 3-4-1-2 - La demande de séminaires
- 3-4-1-3 - Matières pouvant faire partie des programmes de FC - notamment les séminaires
- 3-4-2 - Systèmes d'organisation
- 3-4-2-1 - Le rapport FC/FI
  - Le rapprochement
  - La concrétisation de ce rapprochement
- 3-4-2-2 - Rapport de la FF avec les autres catégories de formation

Chapitre 4 : Propositions pour une gestion du SV européen en développement .....

- 4-1 - Utiliser les institutions et les mécanismes communautaires existants (ou en projet) pour inciter au développement de la FAA européenne dans un terme rapproché .....
- 4-1-1 - Formation complémentaire (FC) : une priorité
- 4-1-1-1 - Thèmes fondamentaux
- 4-1-1-2 - Organisation centrale de la FC

- 4-1-1-3 - Décentralisation des séminaires et sessions
  - Certains n'ont qu'une incidence indirecte sur la FC en Administration d'Art
  - Les séminaires concernant la FAA proprement dite
- 4-1-2 - Le développement d'une FI "partielle et imparfaite" pour la procédure des "programmes communs d'études" (PCE)
  - 4-1-2-1 - Application du système des PCE à la FGA européenne
  - 4-1-2-2 - Organisation du système des PCE dans la courte période et accumulation en vue de la FF
    - 4-1-3 - Les fonctions d'information et de documentation à court terme
      - 4-1-3-1 - Développer l'existant
      - 4-1-3-2 - Combler à court terme l'absence d'une documentation pratique européenne à usage professionnel
- 4-2 - Stratégie à terme d'une FAA européenne ..... p. 61
  - 4-2-1 - Le développement à terme d'une FAA européenne
    - 4-2-1-1 - Problématique de la formation à l'administration des services culturels (FASC)
    - 4-2-1-2 - Problématique d'une FGA complète
    - 4-2-2 - L'éventualité de la création - à terme - d'un Institut Européen du Spectacle vivant (IESV)
    - 4-3-2 - Le problème des "jeunes compagnies"
      - Conclusion ..... p. 64
      - Notes de bas de page ..... p. 66

## INTRODUCTION

=====

Le présent rapport a été établi en application du mandat qui nous a été confié par la Commission des Communautés Européennes. Il s'inscrit dans les efforts et les actions continus de la "Division des problèmes de secteur culturel" qui se fondent sur divers résultats fondamentaux :

- la communication au Parlement Européen et au Conseil des Ministres sur le "renforcement de l'action communautaire dans le secteur culturel" (juin 1982) (1).
- le volet culturel de la déclaration solennelle sur l'Union Européenne du Conseil Européen de Stuttgart (juin 1983).
- le rapport fait au nom de la Commission de la jeunesse, de la culture, de l'éducation, de l'information et des sports sur le renforcement de l'action communautaire dans le secteur culturel (rapporteur : M. Guido Fanti, octobre 83).
- le compte rendu de la réunion informelle des ministres de la Culture à Athènes, en novembre 1983.

La rédaction de ce rapport s'achève à un moment où l'élargissement de la Communauté à l'Espagne et au Portugal est un fait acquis. Il a été élaboré dans la perspective d'un espoir - d'un saut politique qualitatif - qui devrait s'amplifier : la relance de l'Europe sur des bases tout à fait renouvelées. Notre rôle nous a semblé non seulement d'ordre intellectuel, mais aussi politique : indiquer ce que doit être une formation qualifiante et les moyens de la réaliser.

Nous sommes partis de la réalité européenne, perçue par des Européens. Celle de Fernand Braudel nous tient à coeur car elle réalise une profonde union de sentiments contradictoires :

"L'Europe est mon jardin... Cette Europe où je me sens partout chez moi ?... C'est un tissu de laine ou de soie dont la continuité n'a jamais été rompue malgré les nationalismes, les affrontements sanglants et les ruptures idéologiques. Les communications profondes ont résisté... Les essais d'unification de l'Europe ont toujours

avorté jusqu'à maintenant... parcequ'ils ont été menés sous le signe de la violence. Aujourd'hui, l'heure est venue de faire l'Europe sous une forme humaniste, la plus libérale, la plus démocratique possible. Moi qui suis si attaché à l'identité de mon pays, je n'ai nullement peur qu'il la perde dans cette aventure. Même s'il existait un jour un super-Etat européen, il ne pourrait être tyrannique : nos Nations sont si différentes que leurs contrastes et leurs heurts préserveraient la liberté".

L'Europe est bien dans ce complexe d'unité et de diversité qui en fait une identité baroque. Elle mérite qu'un enjeu communautaire soit risqué. Et nous avons considéré le "spectacle vivant" comme facteur possible d'une identification profonde européenne, là où celle-ci pourrait s'inscrire tout à la fois :

- par des actes d'union : festivals, fêtes, concours et olympiades culturelles pan-européennes, rencontre des diversités... Veut-on mettre dans la construction européenne le poids - qui peut être déterminant - de la production culturelle et artistique ?

- par des structures d'unification, évolutives et garantes d'autres structures de diversification : donc un système culturel libre et mobile, qui ne soit ni carcan, ni matrice de synthèses réductrices : veut-on mettre effectivement en application les principes de mobilité des produits et services culturels, de leurs créateurs et des moyens matériels qui leur sont nécessaires ? Les institutions et les traités européens ne prévoient-ils pas des procédures d'échanges autres que le marché ou les règles du libéralisme économique ?

- par un développement culturel égal, régionaliste et universel : si ceci est rendu possible par l'ouverture vers une ère de modernité qu'apporte la nouvelle communication, a-t-il été prévu un usage politique des nécessaires indicateurs de divergence et d'inégalité dans la croissance ?

Nous faisons dans ce rapport plusieurs propositions d'actions. Certaines peuvent être immédiates - ou tout au moins réalisables à court terme. D'autres requièrent du temps, de la réflexion et des discussions. Dans plusieurs cas, des études complémentaires - voire des études de faisabilité - devraient être effectuées. Si nous n'avons pas voulu généralement localiser les projets ni les évaluer, c'est qu'il n'était pas dans la nature de ce rapport d'estimer - par exemple - les besoins

en formation au niveau européen. Si nous n'avons eu le plus souvent qu'encouragements et pressions en faveur du projet, nous sommes apparus en avance par rapport à certains esprits qui restaient sur la défensive.

Globalement, nous sommes persuadés de la nécessité urgente de faire quelque chose pour l'art vivant européen qui doit être encouragé et libéré de ses nombreux complexes. Le spectacle vivant doit être soutenu en tant que tel - et aussi dans son rapport avec le SE. "L'essor des medias audiovisuels va créer une série importante de problèmes de restructuration des activités culturelles, dont le plus important est celui de l'industrialisation de la création des programmes, situation qui comporte le risque de la standardisation (...). Il en ressort "le besoin d'une aide particulière aux branches fondamentales de l'expression culturelle (théâtre, danse, musique, livre, cinéma,...)" (2).

CHAPITRE 1 - PRESENTATION GENERALE DU PROJET ET DE SON ENVIRONNEMENT

1 - 1 De l'administration des établissements artistiques et des mutations du spectacle au cours de l'histoire

Selon John Pick, la direction ou l'"administration des arts" a une origine qui précède le capitalisme, la société industrielle et son organisation socio-économique spécifique : "à partir du moment où un artiste était payé pour son travail, la fonction existait déjà parce que l'acte de paiement soulevait des questions totalement différentes de celles de la création et de l'appréciation..." (3).

Il est pourtant essentiel de constater que sous l'Antiquité - comme au temps de Shakespeare ou de Molière - le mode d'exploitation général était fondé sur un principe unitaire : une "direction" assumée par une personne, à la fois directeur de troupe, chef artistique, comédien et éventuellement directeur de salle. C'était le système dit du "principalat". (4). La triade - distinctement représentée par le capital (producteur), la rente (propriétaire de la salle) et le travail (artistes, etc...) - apparaissait alors en de rares cas.

Ce n'est qu'au 18<sup>è</sup> siècle que l'éclatement du "principalat" crée la séparation nette entre la troupe artistique et son administrateur qui, propriétaire ou non de la salle, interprète ou non, auteur ou non, a une fonction de plus en plus technique et séparée. L'intervention croissante des pouvoirs publics a pu aussi être déterminante dans cette évolution et l'"administrateur" apparaît comme l'intermédiaire dans la transaction trinitaire entre l'artiste, l'audience et l'Etat..." (5)

Pour des raisons politiques ( subvention ) ou techniques (division du travail), la "direction administrative" cherche progressivement un pouvoir qui lui soit propre. Avec l'affaiblissement - voire la disparition - du système de la troupe (6), elle assied sa fonction sur un personnel qui se complexifie parallèlement à la spécialisation des tâches. Face à un pôle esthétique - duquel émergent le directeur artistique, le metteur en scène et/ou les stars - le directeur administratif représente l'unité d'un ensemble divisé en groupes hétérogènes : les travailleurs artistiques, administratifs, techniques, ouvriers et de service. Cependant, seuls les grands établissements connaissent cette décomposition complexe, la masse des établissements de

spectacles et des compagnies restant alors largement sous-administrée.

La pénétration des structures du capitalisme dans l'art, les mutations dans les technologies d'art et l'intervention publique croissante par la mise en place de "services administratifs culturels" d'Etat ou locaux ont entraîné un développement irréversible de la "gestion artistique" (GA). Mais, si l'on trouve une structuration de l'organisation des établissements au début du 20<sup>è</sup> siècle (7), le "gestionnaire d'art" garde encore une fonction généraliste : selon le Rockefeller Panel Report de 1965, il lui "suffit" d'être "connaisseur d'art, impresario, négociateur (avec les travailleurs), diplomate, expert en publicité et en relations publiques, politicien, homme d'affaires spécialisé, leader infaillible, éducateur, despote et étudiant permanent des arts...".

### 1 - 2 Les nouveaux medias audiovisuels créent un nouveau type de gestion et d'administration d'art.

Nous n'affirmerons pas, avec John Pick, qu'"il n'y a rien de nouveau au sujet de l'administration d'art (ou que...) la nature essentielle du travail n'a pas changé à travers les âges". Nous pensons au contraire vivre une période de rupture, véritable paradigme de l'histoire de l'administration des arts du spectacle.

#### 1 - 2 - 1 La crise du spectacle vivant (SV)

La gestion et l'administration des théâtres, opéras, ... doit consister dans la défense du spectacle "vivant", à un moment crucial où la révolution technologique déborde de ses assises traditionnelles et pénètre de plein fouet les productions de l'esprit. La révolution dans l'infrastructure industrielle - vieille de près de trois siècles - frappe maintenant l'infrastructure de la production spirituelle, avec son cortège d'angoisses (robotisation, uniformisation des cultures, standardisation de la création et déculturation, etc...), mais aussi avec ses aires d'espoirs (démocratie culturelle à construire, développement de la créativité, explosion de la création, etc...). Ces nouvelles technologies - qui créent face à la culture "vivante" (CV) une culture "reproduite" (CR) - ont touché les arts plastiques avec la reproductibilité des oeuvres d'art (le "Musée Imaginaire" de Malraux), et atteignent maintenant les arts du spectacle (avec les magnétoscopes, la vidéo, etc...). On entre en ce cas dans l'ère du "Musée Spectaculaire", intrant et extrant stratégique à l'intérieur de la "Matrice de Léontieff" (8), débouché fondamental de branches à technologie de pointe telles que les industries de l'électronique, à la frontière ou plutôt en destination d'osmose avec la télématique, l'industrie de l'informatique etc...



Dans ce développement des "industries culturelles", il faut à tout prix éviter qu'un rôle moteur ne revienne absolument à une culture ou à un art "reproduit", mécanisé, enregistré, rentabilisé (tels parfois le cinéma, la télévision ou la vidéo), le rôle de suiveur étant abandonné à l'art "vivant" (théâtre, opéra, concert, productions des peintres, architectes, etc...). Car les lois "tragiques" mises à jour à ce sujet montrent clairement la tendance séculaire à l'élévation exponentielle du coût des oeuvres "vivantes" et le déclin relatif de la part de la culture vivante (CV) dans la production culturelle totale (CV + CR). La production et la création "vivante" imposent un accroissement inéluctable de subventions "politiques" si l'on veut maintenir des flux qualitatifs constants et satisfaire en outre aux nécessaires mutations "techno-esthétiques" (loi dite de Baumol) (9).

Or, en tant qu'industrie de masse - c'est-à-dire capable de produire en masse pour une demande de masse - la loi de développement du SE peut apparaître comme antithétique à cette "loi Baumol". En effet, l'élévation constante du public concerné est rendue possible par l'existence d'un progrès technique qui s'applique ici sans difficulté majeure. Alors que dans le SV le progrès technique est inessentiel et limité par des données techno-esthétiques, dans le SE au contraire, les limites techno-esthétiques peuvent être repoussées et le progrès technique général y avoir un impact permettant l'abaissement des coûts unitaires. A la loi de déclin du SV, semblerait alors correspondre dans les systèmes progressifs comme le SE, une loi de développement qui tire profit des avancées technologiques et les domine dans un intérêt égoïste. Les obstacles à l'expansion du SE étant apparemment faibles du côté de l'offre, ils ne pourraient non plus exercer d'action irrésistible du côté de la demande du fait que les prix d'offre pourraient significativement s'abaisser par suite de la minimisation tendancielle des prix de revient due à un progrès incessant des techniques du SE.

### 1 - 2 - 2 L'avenir du rapport SV/SE

Pourtant, certaines recherches menées autour de l'économie des media audiovisuels apportent des nuances non négligeables - et parfois des démentis - à ce qui pourrait être trop rapidement affirmé comme acquis scientifique. Des études menées aux USA tendent à montrer que le SE subit lui aussi des forces économiques qui élèvent les coûts de production unitaires. Selon ces résultats, les media audiovisuels souffriraient - mais dans le long terme - d'une "maladie" analogue à celle que Baumol a mise en évidence à propos du SV ! Ceci s'explique par l'analyse économique.

On peut en effet considérer deux composants dans la production médiatique : les composants techniques d'une part, les composants "vivants" de l'autre. Selon des données américaines, les coûts des composants techniques tendent à diminuer alors que les coûts des composants "vivants" ont tendance à s'élever. Si l'évolution devait se confirmer dans la longue période, cela signifierait que le différentiel de prix de revient entre le SV et le SE devrait s'atténuer à la longue. Ainsi, le long terme ne ferait pas la part aussi belle au SE que cela semblait paraître avec évidence quand on raisonnait dans le court terme en considération des seuls éléments immédiats.

En fait, les relations entre le SV et le SE ne laissent pas voir clairement l'issue de cette lutte pour la survie - à court terme dans le cas du SV, à plus long terme dans le cas du SE. Lorsque l'on considère la relation entre la sphère de la représentation et celle de la reproduction\*, on ne peut manquer de s'étonner des liaisons étroites et de l'interdépendance qui existent entre les deux sphères. Certes, du côté de l'offre, il existe une forte concurrence entre elles et les "formes électroniques" de l'art n'ont ni fourni du travail, ni entraîné de création dans le SV. Par contre, on peut constater une complémentarité du fait que les media ont besoin du spectacle vivant pour la formation complète d'artistes interprètes, et pour que ceux-ci connaissent la pratique vivante de la relation scène-salle. La déqualification de l'artiste dont le métier se borne à l'enregistrement en studio peut induire un déclin sur la longue période de la demande de spectacles "en boîte", même bien faits, même aseptisés. La relation du côté de l'offre est donc complexe et ne doit pas être confondue avec des situations historiques non comparables. Il y a par exemple peu de raisons que le SE évince un jour le SV comme le chemin de fer l'a fait pour la diligence au XIX<sup>ème</sup> siècle...

Du côté de la demande, on constate une relation aussi complexe. On répète ainsi à souhait que la compétition a toujours été vive entre le SV et le SE, mais on néglige le fait remarquable d'une partie de l'accroissement du public du SV est due à la promotion plus ou moins volontaire faite par le SE en faveur du SV (par exemple, la télévision crée un intérêt pour les spectacles tels que les opéras, les ballets, les concerts, etc...).

Il y a donc une solidarité certaine entre les sphères de la représentation et de la reproduction et, contrairement à l'apparence, le secteur du SE ne peut pas profiter à long terme du déclin du SV. Si ce déclin était profond, la création à l'intérieur du SE devrait diminuer et/ou s'abaisser qualitativement par suite de l'absence

\* Cf glossaire

d'émulation ou de concurrence provenant du SV. A court terme, la création (de substitution) devrait être élevée dans le secteur du SE. Mais les cachets artistiques s'élevant à cause d'une demande fortement croissante, les coûts de production devraient rapidement croître et par suite limiter les avantages financiers compétitifs du SE sur le SV.

Une interrogation cependant persiste : avec la venue des media de la "seconde génération" (SE2 = vidéogrammes, etc...), verra-t-on un jour des phénomènes de complémentarité, de substituabilité et de concurrence plus virulents et/ou d'une autre nature que ceux qui ont été observés historiquement durant la période SV-SE1 (SE1 représentant la première "génération" avec le disque, la radio, le cinéma et la télévision notamment) ? A notre avis, la complémentarité jouera plus puissamment, tant du côté de l'offre que de la demande, mais c'est du côté des coûts que les phénomènes de substituabilité risquent de jouer de façon incontrôlée et dense si les pouvoirs publics ne poursuivent pas leur soutien au SV et si le SV continue à effectuer des investissements coûteux (en formation par exemple) qui bénéficient le plus largement au SE. Nous avons vu que le différentiel de coûts a tendance à diminuer dans le long terme, mais cela ne peut survenir que si les coûts dans le SV se mettent à augmenter moins vite que les coûts dans le SE... ce qui est peu probable.

Les considérations développées dans ce paragraphe sont essentielles pour l'enseignement en "administration d'art" qui ne doit :

- ni méconnaître les structures productives dans le secteur audiovisuel - pour la partie qui concerne la formation à la gestion du SV,
- ni sous-estimer l'importance du SV et de son développement dans le système de formation à la gestion et à l'administration dans le secteur des media.

### 1 - 3 De la nécessité historique d'une formation et d'une conception exhaustive complexe de l'administration d'art.

Nous sommes consternés quand nous lisons des documents émanant d'institutions ou d'établissements du SE traitant de questions audiovisuelles mais ne disant pas un mot ou n'émettant aucune idée sur le SV... alors qu'il y a un problème fondamental pour l'avenir dans l'évolution du rapport entre le SV et le SE. On voit par exemple que la relation SV/SE est dialectique dans la courte et la longue période, et des discussions devraient s'instaurer au niveau européen et aux niveaux nationaux afin de préparer un début de dialogue - sur la base d'une concurrence "bien comprise" -

entre deux secteurs dont l'un se considère appartenir essentiellement au secteur et à la logique de l'art, et l'autre appartenir essentiellement au secteur et à la logique de l'industrie.

En fait, l'un comme l'autre ressortissent d'un système techno-esthétique plus ou moins en relation avec les structures du système économique dominant. En conséquence, on rencontre un autre problème fondamental pour l'avenir dans la formation à l'administration du SV et du SE, C'est en terme de filière de formation qu'il faut raisonner. La filière complète doit inclure notamment le SV, les coproductions "vivantes" et audiovisuelles, les industries de programmes. Il faut aussi lier les problèmes de formation aux politiques culturelles dans les Etats membres et au niveau communautaire.

Le moment des grands changements est arrivé. Face aux entreprises du secteur des industries culturelles et des industries de programmes - avec leurs bureaux de recherche, la centralisation du capital et de la création, la standardisation des méthodes de travail - les entreprises du SV ne peuvent qu'évoluer fondamentalement et, partant, changer leur système de gestion. Avec les budgets plus serrés de la crise et des indicateurs de résultat plus exigeants, une gestion efficace et rigoureuse s'impose (10) par mise en évidence de l'importance des coûts de la non-gestion. C'est une question de vie ou de mort (11) pour les établissements d'art de voir loin et différemment, d'élaborer des stratégies alternatives et de diversification, de prendre appui (en vue du changement structurel) sur le courage et l'imagination, sur la compétence gestionnaire aussi. Les petites compagnies ne doivent pas se sentir à l'abri de cette évolution drastique.

#### 1 - 4 Principes de fonctionnement de la CEE et leurs applications en matière artistique.

Dans le mouvement dialectique du développement économique et du développement culturel comme réponse à la crise économique en Europe, le principe de concurrence s'applique avec force dans le secteur du spectacle et la définition du "nouveau" gestionnaire d'art est paradigmatique. Le généraliste aux multiples talents du Rockefeller Panel Report de 1965 (cf supra) doit être dorénavant soutenu par une équipe de spécialistes. Les difficultés dans la gestion se sont en effet multipliées variabilité des législations locales, compétition pour la recherche de financements nouveaux, internationalisation des compagnies et des tournées, systèmes de comptes plus précis et sophistiqués, techniques du nouveau management, question essentielle

du marketing, programmation à long terme, à court terme et stratégique, percées de la télévision par câble et par satellite, technologie des ordinateurs et des logiciels, etc...

Dans le contexte historique et géopolitique de la CEE, l'internationalisation des professions artistiques se développe lentement (12). Si la mobilité du travail artistique est réelle - surtout dans l'ordre de la musique et de la danse - l'internationalisation des carrières, notamment de GA\* ne touche encore que quelques stars (Bogianckino, Liebermann, Strehler...) et n'est aucunement comparable au mouvement qui existe dans le monde des managers du commerce, de l'industrie et de la finance. La liberté d'établissement instituée par le Traité de Rome fonctionne peu dans les faits. Or, ceci est grave dans la perspective d'un espace culturel européen et d'une coopération culturelle dans le secteur du SV et de l'audiovisuel. Une FGA\* orientée de façon internationale montre ici sa cruelle absence et devra être favorisée - ceci malgré les tendances latentes d'un protectionisme (13) qui ne peut que desservir le développement des échanges culturels et qu'empêcher de répondre à temps à la demande de programmes audiovisuels. (14)

La formation de gestionnaires ayant une attitude nouvelle, une compétence accrue et les moyens de répondre à des besoins urgents de création est une question vitale pour l'avenir artistique européen. On peut être efficace à court terme en donnant priorité à la FC\* qui peut donner des résultats rapides - voire spectaculaires (cf & 3 - 4 - 1). Mais il faut pour cela des personnes disponibles, ayant le goût du risque et prêtes à modifier leurs habitudes. On devra tenir compte de cette priorité et des facteurs humains quand on traitera de la FI\*, si l'on veut s'engager dans une action culturelle à long terme efficiente (cf sections 3 - 3 et 4 - 2).

\* Cf liste des abréviations

MEMBRES DE LA CEE

Au départ, notre position politique et culturelle consiste à considérer que chaque Etat-membre doit avoir sa politique propre en matière d'éducation. Ceci est net lorsqu'il s'agit de FGA, car dans ce cas s'ajoute à l'autonomie du système éducatif national le principe universel d'identité culturelle. Les principes d'autonomie et d'identité ne s'opposent cependant pas, dans leur essence, à l'existence de relations culturelles qu'ils peuvent au contraire favoriser quand ils sont appliqués dans un esprit de réciprocité et d'équilibre bien compris.

Nous allons étudier dans ce chapitre les types de FGA dans les Etats-membres de la Communauté. Auparavant nous décrirons l'enseignement dispensé aux USA en tant que système ayant une expérience longue et digne d'intérêt.

2 - 1 Un antécédent : l'"Arts Administration" aux USA.

Le terme d'"Arts Administration" recouvre aux USA plusieurs réalités. Dans son sens le plus large, il inclue la gestion (ou le "management") d'une entreprise commerciale ou d'un établissement culturel "non lucratif" (15), l'administration culturelle au niveau d'une ville ou d'un Etat, l'action culturelle d'une association, d'une fondation, etc...

L'attitude universitaire vis à vis de l'"Arts Administration" est ainsi ouverte et pragmatique. Elle essaie de supprimer les frontières que pourraient créer artificiellement des cursus trop parfaitement ciselés, à évolution lente. La formation académique ("scholar") qui est dispensée n'implique pas que le "monde des arts" concret soit relégué à l'extérieur du monde des universités (16). Les "programmes" américains ne constituent généralement pas une formation unidimensionnelle et rigide telle qu'on pourrait si facilement la concevoir de ce côté-ci de l'Atlantique.

Il est remarquable que les responsables des principaux "programmes" se réunissent régulièrement dans un état d'esprit qui élimine temporairement la compétition mais sert le jeu de l'émulation (17). L'objet de l'association qui organise de telles réunions est "d'encourager des standards élevés en matière de gestion académique et pro-

fessionnelle, d'échanger de l'information et de stimuler la recherche". Une telle structure serait hautement utile au niveau européen pour parfaire l'enseignement actuel et futur de l'"administration d'art" (18).

La FAA dure en général deux années. Elle se situe à un niveau légèrement supérieur à la maîtrise française, et conduit soit au diplôme de "Master of Business Administration" (MBA) (19), soit à celui de "Master of Art" (MA) (20) ou de "Master of Fine Arts" (MFA) (21). Un vaste capital de savoir, de modélisation et de simulation constitue le fond complexe d'un enseignement fait dans de grandes universités (22) de la possibilité de choix - à côté d'enseignements obligatoires - de nombreuses "electives" (matières à option), d'une façon directe et ouverte de questionner le concret (23), de la poursuite d'un stage sous la direction d'un "mentor", et de la rédaction d'un rapport ou d'une "master's thesis" (24).

La connaissance du milieu culturel ou artistique n'y est pas seule considérée - d'une façon classique, pourrait-on dire - car il est clairement compris qu'il ne saurait y avoir de formation moderne à la gestion du SV sans appréhension constante du monde des media audiovisuels, des structures du système artistique global, sans prise de conscience aussi de la rapidité de l'évolution actuelle (25).

La tendance imprévisible des activités et des professions liées au développement audiovisuel a ainsi entraîné la demande d'un type d'administrateurs ayant des compétences de plus en plus étendues, ce qui a d'ailleurs été largement comblé par le système universitaire américain depuis le premier programme de la Yale School of Drama (1966) jusqu'à nos jours. Au début, une suspicion générale régnait à l'encontre des diplômés d'administration d'art, surtout celle provenant des administrateurs en place qui avaient été formés eux-mêmes sur le tas. Mais cette attitude négative est allée en déclinant au fur et à mesure que les diplômés entraient et faisaient leur preuve.

On peut s'interroger sur le nombre de "diplômés", sur la qualité des stages et sur certaines formations spécialisées à qui manque une visualisation élargie des multiples rôles de l'administration d'art. Et pourtant, de nombreux programmes forment des administrateurs compétents. On peut dégager deux types de programmes relativement différenciés :

1°) - Le programme du MBA d'administration d'art de l'Université de Californie-Lo Angeles (UCLA) (avec "mineure en marketing") (26). Dans ce type de formation, on insiste sur l'aspect "management" et de nombreux cours sont suivis à la "Graduate School of Management" avec les autres étudiants :

1ère année

=====

1er trimestre

- Analyse de données, statistiques et prise de la décision.
- Comptabilité managériale
- Etudes de cas au niveau managérial
- Environnement du monde artistique

2ème trimestre

- Economie managériale : organisation
- Finance managériale
- Management des organisations
- Management et prise de décision artistique

3ème trimestre

- Informatique et management
- Relations de travail hors du contexte de profit
- Marketing
- Matière d'option artistique

Eté

- Stage

2ème année

=====

1er trimestre

- Stage (suite)

2ème trimestre

- Politique de management
- Economie managériale : prospective
- Comportement du consommateur
- Marketing : stratégie et programmation
- Matière d'option libre



### 3ème trimestre

- Le droit et les arts
- Management financier sans but lucratif
- Politique de publicité
- Matière d'option libre

Plus largement, le curriculum du MBA consiste en un noyau de matières désigné pour développer les capacités de définition et de solution des problèmes de management, un "coeur" de cours portant sur des sujets essentiels à la pratique du management, et une "concentration" pour développer la connaissance en profondeur d'un champ du management artistique. Le curriculum ci-dessus n'est qu'une des combinaisons choisies parmi de nombreuses possibilités.

2°) - Le programme d'Arts Administration" - "Master of Fine Arts" (MFA) de Columbia University (27) :

#### 1ère année =====

##### A - Arts administration (School of the Arts)

- Principes et pratique
  - a . cours général
  - b . arts du spectacle
  - c . arts plastiques
- Les arts dans l'environnement (2 cours sur ce thème)
- Arts et media
- Discussion et conflits collectifs

##### B - Business (Graduate School of Business)

- Comptabilité managériale (dans les organismes publics et "non lucratifs")
- Programmation financière et contrôle
- 2 matières à option

#### 2ème année =====

##### A - Arts Administration (School of the Arts)

- Structures d'aide pour les arts
- Droit et arts
- Stage
- Projet de maîtrise (mémoire)

B - Business (Graduate School of Business)

- Stratégie de marketing
- Comportement managérial dans les organisations
- Politique commerciale
- 2 matières à option

Nous retiendrons de l'exemple américain quelques points fondamentaux utiles à la suite du rapport :

- la conception de l'"administration d'art" est une émanation de l'état historique et du système socio-culturel dans lequel il se développe : ainsi, aux USA, l'optique marketing peut apparaître obsédante dans la formation puisqu'elle élargit la perspective du "produit" jusqu'à inclure aussi bien les agents de la création que ceux de l'administration artistique ("you have to market yourself", répète-t-on aux futurs administrateurs...).
- le capitalisme "avancé" des USA a atteint la phase du management-roi, au détriment de l'entrepreneuriat qui pourrait constituer le moyen profond de lancer un pont solide entre la responsabilité esthétique et la responsabilité économique.
- enfin, l'argent et l'art sont largement coextensifs dans l'optique américaine, et l'on ne trouverait que rarement posé le problème de la relation gestion/art dans sa dimension métaphysique. Cela peut toutefois faire gagner du temps en certaines circonstances, surtout lorsqu'on doit faire face à des discours irréalistes très éloignés du concret artistique.

2 - 2 Les formations de "gestionnaires d'art" dans la CEE (28)

Nous ne pouvons apporter, dans cette section, une description complète et actuelle de la situation, soit parce que l'évolution est rapide, soit parce que nos moyens ne nous ont pas permis d'atteindre l'exhaustivité idéale. Nous ne parlerons aussi que des Etats-membres possédant actuellement des cursus partiels ou des formations complètes en administration d'art. C'est ainsi que le Luxembourg et la Grèce ne seront pas considérés. Nous donnerons enfin exceptionnellement des informations sur la FASC<sup>17</sup> - ainsi que sur le SE.

2 - 2 - 1 Etats-membres où la FGA est peu développée : Italie, Danemark et RFA.

2 - 2 - 1 - 1 L'Italie :

En ce qui concerne le SV, il n'existe, semble-t-il, qu'un enseignement de GA à l'Uni-

\* Cf liste des abréviations

versité de Bologne. La Faculté "DAMS" - om l'on enseigne les "Disciplines des Arts, de la Musique et du Spectacle" - dispense précisément un cours d'"organisation et d'économie du spectacle". Deux autres cours concernent le SE : celui de "communications de masse" et le cours de "techniques du langage de la radio-télévision".

Nous avons été informés d'un projet universitaire de créer une formation européenne sur les moyens audiovisuels, mais nous n'avons pu obtenir de renseignements précis à ce sujet. Il y a aussi, à l'Académie Chigiana de Sienne, un séminaire d'été sur "la carrière des jeunes musiciens" où sont développés des thèmes sur la socio-économie de la musique (droits d'auteur dans la CEE, conditions de travail et de vie des musiciens, agences artistiques, attitudes vis à vis de la profession de musicien...), mais la GA n'y est pas considérée en tant que telle (29).

### - 2 - 1 - 2 Le Danemark :

Seule l'Université d'Aarhus organise un enseignement proche de la matière qui nous intéresse. Il s'agit d'une formation d'animateurs socio-culturels à l'intérieur de laquelle se trouvent des enseignements d'administration et de législation culturelles. Encore au stade expérimental, ce cursus est le résultat d'une coopération entre les instituts de dramaturgie, de musique, de littérature et d'arts visuels, et il est possible de le suivre après avoir été diplômé par l'un des quatre instituts. A l'étude des institutions culturelles, il faut ajouter un stage d'un mois et un mémoire lié à un projet d'animation pratique. On considère fortement, à l'Université d'Aarhus, que "des qualifications fondamentales dans les matières humanistiques sont nécessaires quand on est en position d'administrer les arts".

A propos des fonctionnaires du secteur culturel (FASC), ceux-ci sont généralement sortis d'universités qui, telle l'université de Copenhague, proposent une formation d'administrateurs (30). Il existe aussi des instituts d'études théâtrales (à Copenhague, à Aarhus...), mais ceux-ci dispensent une formation avant tout théorique (histoire théâtrale, critique, techniques, etc...) et les débouchés sont dans l'enseignement et la recherche.

Un projet existe d'instituer, pour l'aide aux théâtres, une enveloppe financière déterminée au niveau des différents comtés du pays. On pense que ceci pourrait être l'occasion de montrer un intérêt accru pour les questions de GA.

\* Cf liste des abréviations

2 - 2 - 1 - 3 La République Fédérale d'Allemagne

Le problème de la RFA est particulièrement important pour notre sujet. On y trouve une organisation des spectacles efficace et dotée de larges moyens, des théâtres administrés par des personnes n'ayant reçu aucune formation gestionnaire spécifique sinon générale, au point que certains s'interrogent sur l'utilité péremptoire de créer une FGA.

L'éducation en général, comme la culture, est l'un des domaines qui ressortit des larges pouvoirs dont disposent les länder. Mises à part les relations avec les pays étrangers, le "Bund" (l'Etat Fédéral) a une compétence limitée - mais croissante - sur l'action artistique. La formation des gestionnaires ou des administrateurs de services culturels est donc normalement l'affaire du land (31). Les responsables culturels sont dans la très forte majorité des cas recrutés parmi le personnel communal ou régional ("land"), soit parce qu'ils ont un goût ou parfois une pratique culturelle, soit pour d'autres raisons diverses (32).

Les administrateurs de théâtre (33) ou les responsables de l'administration de services culturels ont souvent étudié le droit, l'économie, la gestion, l'administration etc... dispensés de façon non spécifique, dans les universités, par les facultés d'économie, de gestion, etc..., ou par les Fachhochschulen (écoles professionnelles supérieures spécialisées en gestion), etc... Ils peuvent aussi avoir reçu cette formation dans des écoles privées (de gestion, ...), ou venir d'écoles de commerce (Handelschule), ou encore avoir été formés par correspondance (Fernstudium). Ils peuvent enfin avoir suivi un enseignement de formation continue dans une Verwaltung Akademie où l'on trouve d'ailleurs une formation pour administration des Länder (34). Cependant, il faut noter que dans ces divers grands systèmes, il n'y a nulle part de formation spécifique en AA, sauf quelques cours qui portent isolément sur cette matière spécifique (comme dans les instituts universitaires d'études théâtrales) (35).

On a cherché à créer, voici plusieurs années, un type de fonctionnaire ayant une formation précise, mais l'expérience n'a pas été poursuivie car cela revenait à bien trop spécialiser les personnes dont on avait besoin (36). Après cet échec, on pense qu'il faut de la flexibilité dans la fonction de direction, c'est-à-dire des personnes capables d'"administrer" en général, ou bien des "managers généralistes". La conséquence est que le "Verwaltungsleiter" des théâtres publics est rarement recruté... par petites annonces. Il vient exceptionnellement de l'économie privée... mais presque toujours de la hiérarchie municipale ou régionale.

Il semble que pour la RFA se pose la question de l'instauration d'un débat, notamment

sur l'établissement d'une formation d'administrateurs d'art au niveau fédéral (37). Il y a un certain nombre de personnes qui ont cette préoccupation, même si le système actuel fonctionne bien. Elles pensent qu'une expérience pourrait se faire à partir des universités (avec les instituten für Theater Wissenschaften) ou bien des Verwaltung Akademien, en organisant par exemple des cours spécialisés ou bien des sessions attractives pour des personnes qui travaillent (38).

Notre problème au niveau communautaire ressemble en fin de compte un peu à celui qui se pose - à un niveau inférieur - à l'intérieur de ces Etats culturels que sont les Länder allemands. Notre réflexion est donc à proximité des questions et réponses qui seront données par la RFA à ses problèmes intérieurs.

## 2 - 2 - 2 L'organisation de cursus limités dans certains Etats-membres : Irlande et Belgique

### 2 - 2 - 2 - 1 Irlande :

Le besoin d'administrateurs d'art est fortement ressenti en Irlande, mais les moyens financiers sont trop faibles pour envisager actuellement une FGA longue. Aussi envoie-t-on les candidats irlandais à Londres (City University) ou à Leicester pour suivre un cursus complet.

Des efforts ont cependant été faits pour qu'existent des sessions d'administration d'art, afin d'améliorer notamment les aptitudes de certains chômeurs qui pourraient se destiner à la gestion d'art ou à l'administration de services culturels. Financé par l'Irish Museum Trust, un programme bi-annuel de 20 semaines (dont 8 semaines de cours, un stage de 10 semaines et 2 semaines pour la présentation d'un projet) fonctionne depuis 1981 et dispense une formation extensive allant des musées aux centres culturels, en passant par la gestion des théâtres, des troupes de danse, etc... Il ne peut en l'occurrence s'agir que d'un panorama large étant donné le petit nombre d'établissements artistiques en Irlande et la politique nouvelle de mise en place de centres culturels (39).

L'Irish Museum Trust a comme projet de créer un secteur de formation continue pour ceux qui sont déjà employés dans l'AA. Des pourparlers ont aussi lieu avec l'University College de Dublin. De telles formations devraient se révéler vitales pour les gestions artistiques, alors que vient d'être mis en place depuis 1982 un schéma administratif visant les efforts pour maximiser l'utilisation des ressources limitées provenant de l'Arts' Council (40).

## 2 - 2 - 2 - 2 Belgique

Il ne semble pas qu'il existe de programmes de GA dans l'enseignement néerlandophone sauf peut-être un projet à la KUL (Katolieke Universiteit Leuven) dont nous n'avons pas pu avoir confirmation.

Du côté francophone, le Centre d'Etudes Théâtrales de l'Université Catholique de Louvain avait créé, il y a plusieurs années, un cours d'"organisation et de gestion des organismes culturels à dominante théâtrale", et il existait à Bruxelles dans le cadre de l'INSAS (Institut National Supérieur des Arts du Spectacle) un cours d'économie générale du cinéma et des productions.

Actuellement, un projet de FGA est organisé conjointement par l'INSAS, l'Université de Liège (département "Information et Arts de diffusion" de la faculté de philosophie et lettres) et l'Université Libre de Bruxelles (ULB) (41). Il s'agit d'un programme post-maîtrise, ouvert à des licenciés de droit et de sciences économiques, ainsi qu'à des étudiants ayant fait des études artistiques spécialisées (42). Cette formation se rapproche partiellement du centre français d'Avignon (cf infra) et des programmes américains d'AA (soit une sorte de business school de projets culturels...).

## 2 - 2 - 3 Les Etats-membres où se développe une recherche systémique en matière de F

### 2 - 2 - 3 - 1 Les Pays-Bas :

Il est intéressant de voir la façon dont s'organise la FGA aux Pays-Bas. Trois domaines distincts sont pris par des programmes de FI et de FC ayant chacun sa propre utilité et finalité (43).

Il existe d'abord un projet de FI\* qui réunit les écoles d'Amsterdam et d'Utrecht, et les "académies sociales" des deux villes. De cette "joint venture" doivent naître deux programmes de GA qui se développeront sur l'année en parallèle dans les deux villes. Ils concerneront deux groupes de 15 étudiants suivant des cours un jour par semaine. L'originalité de la démarche est de partir d'étudiants ayant connu une expérience à l'intérieur du cadre professionnel artistique et d'ajouter une formation en management à cela.

A l'université royale de Groningue, l'ambition est toute autre et représente un cas unique dans la CEE. Il s'agit d'un cursus complet post-propédeutique de trois années d'études, créé en 1982 à l'intérieur de la faculté de lettres et développant une "formation universitaire de cadres supérieurs de gestion et d'organisation des arts du SV"

\* Cf liste des abréviations

L'origine et l'impulsion de la formation sont littéraires et artistiques, mais l'intervention importante de la "faculté d'économie" par de nombreux cours de gestion et d'administration fait de ce programme un cursus inter-faculté. Trois options majeures sont organisées (théâtre, musique ou littérature), et en outre un enseignement permettant d'analyser et de formuler les éléments d'une politique culturelle vise à former des "cadres supérieurs" semi-spécialisés pouvant débiter comme assistant de direction dans un théâtre, une salle de concerts, comme responsable dans un service communal, provincial voire national. Le profil des étudiants se trouve à mi-chemin entre l'animateur et le conseiller culturel, à la fois capables de gestion d'établissements culturels ou bien "fonctionnaires de la culture". A des cours de gestion s'ajoutent donc des éléments de politique culturelle aux niveaux national, régional et local qui traitent de l'incidence de cette politique sur la production de l'un des trois arts étudiés (théâtre, musique, littérature). L'enseignement est couronné par un stage et un rapport de stage sur un problème pratique touchant à la spécialisation visée (44). La faculté de Lettres essaie enfin d'obtenir du ministère de l'Enseignement et de la Culture l'autorisation de créer un cycle doctoral qui permette de "former des chercheurs et des enseignants en particulier dans le domaine de la politique culturelle (considérée) comme l'un des principaux facteurs déterminant de la production artistique"...

Enfin, il faut parler de l'action pragmatique du Nederlands Theater Institute. Le point de départ de cette expérience fut un "summer course"... qui a réussi à travers une recherche constamment progressive. Depuis 1983, cette forme de FC\* se développe en deux sessions par an, sélectionnant 15 candidats pour chaque formation intensive de 2 semaines. Celle-ci s'adresse à des personnes du secteur artistique en général (théâtre, danse, centres culturels, etc...) ayant au moins 3 ans de pratique à un niveau d'AA. Dans la formation alternent des conférences et des études de cas. Il s'agit d'une sorte d'opération "coup de poing" très intelligemment menée, constamment améliorée et restructurée et dont l'utilité nous semble d'autant plus estimable qu'il existe une véritable phase préparatoire à la session, que celle-ci s'intègre souplement à l'intérieur du temps de travail des candidats, et que le projet politique de ces sessions est de susciter un administrateur d'art qui sache plus intelligemment parler à l'Etat (45) - au lieu de savoir uniquement demander de l'argent. Il a pour cela acquis non seulement des bases en finances, mais aussi des connaissances en droit et gestion culturels (46).

## 2 - 2 - 3 - 2. Le Royaume Uni

Au Royaume Uni, l'expérience de FGA est ancienne et remonte au début des années 60. Il y a 25 ans, les directeurs de théâtres de Londres créaient un cours d'apprentissage de la profession d'"administrateur", avec des visites de théâtres, conférences, etc.

Avec le développement des subventions, l'Arts' Council lui-même ayant considéré que la formation au management devait être développée, ce type de formation s'est fait d'abord dans des "polytechnics", à l'intérieur de leur "business school". Le système universitaire, de son côté, ne suivra pas la même démarche, et City University of London créera un "Center for Arts and Related Studies" ad hoc pour dispenser des formations en GA. Le système était alors moins influencé par les USA, bien que City University, par exemple, entretienne plutôt des contacts avec les USA qu'avec l'Eu.

La formation n'en est pas moins originale et depuis la publication par l'Arts' Council en 1972, de l'ouvrage "Training arts management", la FGA est en expansion. Il existe actuellement de nombreuses universités à vouloir créer des cours d'"Arts Management" ou à avoir déposé des demandes de création de cursus. Il faut cependant apporter une précision fondamentale. Au Royaume Uni, l'Arts Management doit être considéré dans une conception large de développement du management en général : il existe ainsi des formations de "managers of arts hall", des formations de "managers of leisure centres", de "managers of sports, parks and spaces", etc... organisées par l'ILAM (Institute of Leisure and Amenity Management).

En ce qui concerne l'AA proprement dite, Sheffield City Polytechnic projette la création d'un BA (niveau de la licence française) en administration publique ; l'Institut d'éducation de l'université de Hull propose un cours sur l'organisation ou le "management of arts in education" ; il y a même des cours de "management" de petites entreprises qui peuvent intéresser des compagnies et des petites entreprises de spectacles ; "the Polytechnic of Central London" veut lancer un programme court d'AA pour les minorités ethniques, etc...

Les deux sections de formation - FGA et FASC\* sont donc envisagées. Mais c'est surtout la FC\* qui intéresse l'Arts' Council, et la prédominance est nette pour les cycles courts. A côté de ses sessions et de ses cours professionnels qui sont des formations courtes, City University a un large programme. Elle propose un "MA (Master Art) in Arts Administration" à temps partiel (47) sur deux années, un "MA in Arts Management in Education" et un "MA in Librarianship and Arts Administration" (48). Seul le "Diploma (d'université) in Arts Administration" - organisé avec l'Arts' Council - implique une formation complète sur une année.

La géographie actuelle de l'AA au Royaume Uni est à peu près la suivante : City University of London, Leicester Polytechnics (formations courtes au sein de la School of Expressive Arts), Warwick, la Business School de l'Université de Durham (Master of Science Degree in Arts Management), enfin l'Université de Stirling. Il y a aussi des établissements où l'enseignement de l'AA se réduit à un cours, comme par exemple au

\* Cf liste des abréviations



"Laban Centre for Movement and Dance" du Goldsmith' College de l'Université de Londres, ou dans plusieurs Polytechnics (49). Nous espérons être de cette façon assez complets !...

Dans le secteur médiatique, il faut noter l'existence d'un Institut Européen de Communication qui, au sein de l'Université de Manchester, développe essentiellement des activités de recherche, d'information et de conseil, et envisage à terme la création d'un département de formation. On trouve ailleurs des "sections medias", mais il s'agit le plus souvent de formations techniques de télévision (dans les écoles d'art par exemple), de cours sur la théorie du cinéma et de la télévision (à Polytechnic of Central London, il y a un cursus de "media studies" de 3 ans recouvrant les divers secteurs médiatiques : journalisme, télévision, etc...).

Nous remarquerons qu'aux débuts de la FGA, les dirigeants des industries culturelles, les "administrateurs" en fonction et formés sur le tas, enfin les artistes eux-mêmes ont été très conservateurs vis à vis de l'enseignement d'"Arts Management". Le refus des artistes provenait de la crainte que le management décide de tout ; les administrateurs critiquaient l'insuffisance de la formation au Royaume Uni... Lentement, les comportements ont su évoluer. Après l'échec de la création d'un "Institute of Arts Administrators", on se dirige actuellement vers d'autres formes de défense de la profession (projet de "forum"...).

Il n'en demeure pas moins une certaine difficulté à trouver un emploi quand on a un "MA degree in Arts Administration". Cette formation subit en effet principalement la critique de former des théoriciens n'ayant pas d'expérience. Comme le National Council of Drama Training (50), le "forum" pourrait réunir autour d'une même table (51) les meilleurs représentants des cursus d'Arts Administration, ceux des syndicats d'artistes (Equity) et des directeurs de théâtres et soulever ces problèmes.

### 2 - 2 - 3 - 3 La France

"Le développement sans précédent de la politique culturelle nationale, régionale et locale, son élargissement à de nouveaux secteurs de la vie sociale ont rendu nécessaire la mise en oeuvre d'une politique de formation destinée à tous ceux qui décident, conçoivent ou réalisent des projets, des activités culturelles et artistiques à l'échelle d'un équipement, d'un organisme culturel municipal, départemental ou régional" (52)...

Le projet français de FAA, tel qu'il est ainsi exprimé, est quasi-exhaustif puisqu'il veut embrasser la formation culturelle des décideurs, des concepteurs ou réalisateurs,

à propos de projets culturels ou d'équipements à gérer, que l'activité se place au niveau "municipal, départemental ou régional" mais aussi national, voire international. Le dessein est ambitieux, et effectivement depuis 1982, le ministère de la Culture développe une politique de formation de responsables culturels confiée à une "cellule formation" au sein de sa direction du développement culturel. De multiples initiatives ont été prises avec d'autres parties prenantes pour permettre aux responsables culturels les plus divers "d'appréhender les dimensions contemporaines de la vie culturelle". En ce qui concerne la formation professionnelle de longue durée, le ministère de la Culture n'a pas voulu créer de diplômes propres et les agréments ont dû être recherchés auprès du ministère de l'Education Nationale.

#### A - Opérations de formation à initiative publique

Les opérations de formation, ayant pour origine - ou ayant été effectuées avec la collaboration du ministère de la Culture et des directions régionales des Affaires Culturelles - sont les plus nombreuses. A partir de moyens importants et d'une organisation spécifique, la politique de formation de la direction du développement culturel a été active. Directement ou indirectement, elle s'est préoccupée de formation professionnelle de responsables d'institutions culturelles, de formation des élus territoriaux, de formation des agents des collectivités territoriales avec le Centre de Formation des Personnels Communaux (FASC), de mise en place de sessions portant sur des expériences étrangères confrontées avec ce qui se fait en France (53), etc.

En matière de FC longue, l'ATAC (Association Technique pour l'Action Culturelle) est chargée de former des "cadres culturels" (54) devant exercer des responsabilités au sein de "projets artistiques et culturels". Elle offre aussi des stages de formation permanente et un cycle de formation-recherche (55).

Le Centre National de Formation d'Avignon de son côté vise la formation de responsables de la "direction de projets culturels de haut niveau, qu'il s'agisse des grands projets nationaux ou régionaux ou de nouveaux réseaux culturels" (centres d'art plastique, centres de recherche musicale, villes cablées...). Il a "pour objectif de préparer 14 stagiaires à diriger un projet artistique ou culturel" (56) qui ultérieurement sera réalisé avec l'aide financière du ministère. Nous décrivons le "directeur de projets" - par rapport au cadre culturel par exemple - comme quelqu'un capable de définir un projet artistique global dans un domaine et dans un contexte précis, qui soit aussi capable de réunir les moyens (humains, techniques, administratifs et d'équipements) pour mener à bien un tel projet. Il ne lui est pas précisément demandé d'avoir la compétence de l'"administrateur (ou du cadre) culturel", mais d'être de façon complète un "administrateur de production (ou de programme dans le sens américain) et d'être un homme de relation". La formation à Avignon est en grand

partie individualisée (57), avec cependant une partie théorique commune (séminaires communs). La validation de la formation par le ministère de l'Education Nationale se fera sous forme d'un DESS\* (58) appelé "direction de projets culturels, politiques culturelles".

Le ministère de la Culture a suscité d'autres organismes. L'Association d'Aide à la Gestion des Entreprises Culturelles (AGEC) et les ATEC organisent aux niveaux national et régional des "stages de formation à l'administration et à la gestion pour les responsables de petites entreprises culturelles" (59). Leurs rôles sont aussi de conseil (juridique, social...), d'analyse (diagnostic de projets culturels...), d'orientation pour la mise en place d'outils de gestion adaptés aux structures de l'entreprise. La mission de l'AGEC est aussi d'organiser un marché ("bourse") de l'emploi culturel et de réaliser des études se rapportant à l'administration et à la gestion des entreprises culturelles.

Il existe aussi d'autres formations, dont plusieurs sont rattachées au ministère de l'Education Nationale. Certaines existent depuis longtemps : brevet de technicien supérieur de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Techniques du Théâtre (ENSATT), enseignement d'administration théâtrale des universités de Paris III, de Nanterre, etc... D'autres formations sont en projet : DESS de FGA de l'université de Paris-Dauphine par exemple. L'AFDAS de son côté propose des stages de gestion (FC). La nouvelle école de chanteurs (60) dispense un enseignement sur la nature du droit d'auteur et les structures juridiques et économiques du métier...

Pour la FASC, l'université de Reims présente depuis un an un "DESS de préparation à l'administration territoriale" avec une option culture. Avec le Centre de Formation des Personnels Communaux (CFPC) qui présente des sessions - nationales et régionales - sur la politique culturelle, ces deux institutions offrent une formation spécifique destinée aux agents des collectivités territoriales pour qu'ils soient mieux à même d'éclairer les choix culturels des élus. Quant aux élus territoriaux, le ministère de la Culture leur accorde priorité pour les actions de formation, de sensibilisation, de formation concernant les différentes dimensions et conditions de la vie culturelle et artistique".

#### B - Formations d'initiative privée

Il est remarquable de constater un goût de plus en plus prononcé de la part d'étudiants d'écoles supérieures pour les questions de gestion culturelle. Ainsi, des écoles de commerce dispensent des enseignements d'économie de la culture, sinon

\* Cf liste des abréviations

d'administration d'art. A HEC, les stages effectués dans des organismes culturels et les mémoires portant sur des thèmes culturels sont en nombre croissant etc...

Il faut enfin noter l'existence d'une association privée, le GANPAS, qui fournit des services de gestion administrative essentiellement aux compagnies de spectacles, c'est-à-dire aux petites entreprises. Le "Groupement d'Associations Nationales pour la Promotion et l'Aide aux Spectacles" se propose de conseiller et d'aider les compagnies qui n'ont pas les moyens financiers d'assurer l'administration de leurs activités et créations. Il peut conseiller, élaborer ou rédiger les dossiers de subventions ou de financement, préparer les budgets prévisionnels de spectacles ou de tournées... L'objet du GANPAS est de "libérer les compagnies de leurs problèmes administratifs". Il a aussi une petite activité de formation, et organise depuis quelques années des "forums" qui constituent une sorte de MIDEM du SV.

REMARQUES INTRODUCTIVES AUX CHAPITRES 3 ET 4  
=====

Les deux grands axes politiques : incitation et création d'institutions

Selon les termes du mandat confié par la Commission, il s'agit d'"inciter une ou plusieurs universités des pays de la Communauté à offrir un enseignement de l'administration du SV". Or, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, de tels programmes existent déjà dans plusieurs Etats-membres, et l'on trouve une très grande dispersion - et des disparités - dans les formes et l'organisation nationales.

Notre problème sous l'angle européen se déplace alors : il s'agit d'inciter des cursus nationaux existants - et à venir - à une certaine harmonisation - ou à une coordination - afin que puisse être créée une structure partielle de programmes européens permettant des échanges ou des collaborations. Cette question essentielle est traitée au cours des chapitres 3 et surtout 4. Elle se trouve synthétisée dans le tableau de la page suivante et correspond à une politique d'incitation des instances communautaires vis à vis des secteurs d'enseignements nationaux qui désirent - partiellement au moins - s'europeaniser. Une politique d'incitation peut aboutir à créer une structure viable à partir d'un ou de plusieurs centres existants pour créer un enseignement global et cohérent où la problématique fondamentale soit une formation européenne.

On peut aussi - en se plaçant à un niveau communautaire - imaginer une politique de création qui envisage la mise en place de structures nouvelles en créant une institution ex nihilo, par exemple un institut européen de FGA (du SV). A la différence de la politique d'incitation qui ne fait que suivre et faire naître des efforts nationaux et/ou pluri-nationaux, il s'agirait dans ce cas d'une volonté, d'une réflexion d'un montage d'origine intergouvernementale ou bien communautaire. La construction d'une FI européenne concernant le SV doit être envisagée à terme et comme le résultat d'un processus. Le tableau suivant donne quelques indications générales :

Création à terme - au niveau de la CEE - d'institutions concernant la FAA

Environnement de la FAA	Action d'initiative communautaire ou intergouvernementale	FC européennes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centre européen de recherche sur l'AA (-SV)</li> <li>- Bureau d'information et de documentation sur le SV en Europe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FI de gestion européennes (Institut Européen de Spectacle Vivant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séminaires européens pour administrateurs de services culturels</li> <li>- FF en AA européen</li> </ul>

On y trouve les différentes fonctions - de recherche, d'information et de documentation, etc... - en matière d'AA que l'on doit concevoir au niveau européen. Ces fonctions sont aussi nécessaires au développement de la FASC aux niveaux national et européen. Les "séminaires européens pour administrateurs des services culturels" pourraient constituer un pôle positif d'où partiraient les idées et les actions en vue d'un approfondissement de l'action communautaire. La FF européenne serait un autre point d'appui pour l'accentuation d'une culture commune, etc... Ce tableau démontre l'utilité de la création de nouvelles institutions européennes. Nous traiterons de ces points dans les chapitres 3 et 4.

Tableau des actions possibles à court terme

(Pour les sigles et abréviations, se reporter à la table correspondante, page II)

Formations nationales

Filières nationales de FGA du SV

- 1 - Système universitaire
- 2 - Enseignement professionnel

FASC nationaux (option SV)

Formation de personnels des collectivités publiques à l'administration du SV

Enseignements courts

- Cours ponctuels de FAA
- FC (séminaires, ...)

Objectifs

- Formation (FI, FC, ...)
- Recherche (3ème cycle, ...)

Actions d'incitation de la GA européenne

A . Européanisation de formations nationales

1 - Filières de gestion-droit

Introduire une section européenne, puis mettre en place une option SV

2 - Filières d'art-lettres

Introduire une section gestion, puis mettre en place une option européenne

3 - Centres d'études européennes

Développer, au niveau gestion, une option SV

B . Actions d'incitation au niveau communautaire

1 - FC pour professionnels en activité

Séminaires et sessions européennes

2 - "Programmes communs d'études" (PCE)

Mise en relation d'universités européennes afin de créer - partiellement - un début de FGA européenne.

Objectifs

- Sensibilisation à la gestion internationale du SV et aux problèmes artistiques européens.

Niveau d'études universitaires

- "Bac + 4 années" (fin 2ème cycle d'études supérieures universitaires) ou bien
- "Bac + 5 années" (3ème cycle d'études supérieures universitaires)

### CHAPITRE 3 - Principes d'une FAA du "spectacle vivant" au niveau des Etats-membres et de la Communauté Européenne

Notre projet ne consiste pas à dire comment peut-être créée une excellente FAA dans le cadre de chaque Etat-membre. La question générale de la formation de gestionnaires en art pour les différentes institutions du SV - théâtres, opéras, festivals, ballets, formations musicales essentiellement - à l'intérieur de l'Etat-membre reste du ressort des ministères nationaux de la Culture et de l'Education Nationale. Dans le chapitre précédent, nous avons vu la différence importante de structures selon les Etats-membres entre les systèmes d'éducation en AA, et nous pensons que cette différenciation doit être préservée.

Il n'en va pas de même de la question particulière concernant l'introduction de préoccupations européennes dans les cursus nationaux afin de sensibiliser dès la fin de la FI les futurs gestionnaires d'institutions nationales à la dimension culturelle de l'Europe, qu'il s'agisse des thèmes, des styles et des écoles en Europe, qu'il s'agisse des publics, des travailleurs culturels du SV (artistes-interprètes, metteur en scène, techniciens et administratifs du spectacle, etc...), des producteurs et des impresarii, etc...

Nous verrons cette question importante, mais aussi les caractères d'une FI formant des gestionnaires d'art de niveau européen. Ce point ne peut constituer qu'un projet à terme étant donné le manque d'enseignants capables actuellement de traiter de disciplines spécialisées se rapportant au SV et dans leur dimension communautaire. Il faudra - pour se doter d'un corps enseignant spécifique - soulever le problème de la formation de formateurs (FF) et envisager la constitution de séminaires de formation.

Par ailleurs, des séminaires européens de FC s'adressant à des professionnels en activité se révéleront très utiles car il y a une urgence certaine - dans l'intervalle de temps nécessaire à la constitution d'un système de FI doté d'enseignements acquerra la connaissance et l'approche européenne des choses - de répondre à un réel besoin alors qu'une demande potentielle de la part des gestionnaires d'art existe. Il est urgent d'y répondre à une époque de mutation accélérée des techniques et des événements, des connaissances et des sensibilités.

Dans ce chapitre, nous posons des principes et faisons des propositions sur les structures d'enseignement, sans tenir compte de ce qui est "réalisé" ou prévu au niveau



institutionnel, et sans entrer non plus dans les propositions concrètes d'action. (Ce sera l'objet du chapitre 4). La difficulté provient des différences entre les multiples options du gestionnaire d'art selon les Etats, les institutions de SV, les façons de travailler, etc... De même, les conceptions évoluent dans le temps, en un même lieu, dans un même Etat-membre par exemple.

Aussi faut-il être précis : notre propos est d'abord de dresser des principes de connaissance en vue d'une formation visant à réaliser les grands principes de la Communauté : développement des échanges artistiques (61), mobilité des travailleurs culturels, amélioration de leur situation sociale, accroissement des coproductions vivantes et dans la foulée alimentation d'une industrie européenne des programmes, émulation (62) dans le cadre d'un SV européen créatif et de qualité internationale.

Il n'existe pas à ce jour, dans les établissements de la CEE, d'enseignements de gestion du SV selon une approche européenne. Seule la City University de Londres propose en option un cours sur le théâtre en Europe (63). Il existe certes des projets - tel celui de G. Strehler d'une école européenne de théâtre à Milan - mais peu nombreux et qui ne sont qu'au stade de la préfiguration. Il n'y aura incitation efficace à l'enseignement sur de tels sujets que s'il existe la volonté de développer une Europe du SV où les échanges, les recherches artistiques etc... sauront être de plus en plus nombreux.

3 - 1 Approches sur la façon dont certains cursus nationaux pourraient intégrer dans leur système de formation initiale (FI) un enseignement de FGA totalement ou partiellement européen

#### 3 - 1 - 1 Présentation du problème

1. Cette intégration peut être partielle ou engager la quasi-totalité d'un cursus. Elle peut être ponctuelle, ou cohérente si elle s'inscrit dans un environnement qui lui corresponde d'une certaine façon.

Si l'on prend l'exemple du tableau de la page 28 - colonne droite (64), l'intégration peut se faire à l'intérieur (ou à partir) de diverses institutions universitaires d'enseignement : par exemple les facultés de gestion, d'économie, de droit (65) ou de lettres (66), ou les centres d'études théâtrales et autres instituts d'arts du spectacle (67). Ceci peut encore se faire dans le cadre d'institutions d'enseignement européen (centres universitaires ou instituts d'études européennes à dominante juridique ou économique), mais nous n'avons aucun exemple de ce type à citer (68)... Cela pour-

rait pourtant être un moyen d'eupéaniser la FGA au niveau du second cycle et devrait mobiliser un centre dynamique qui accepte de risquer une partie de ses efforts sur le SV européen (cf tableau page 28, colonne droite, & A3).

Si l'on reprend le problème général, une ou quelques "grosses" universités péennes (69) pourraient mettre en oeuvre une FGA du SV où l'aspect européen serait bordé partiellement en fin de second cycle sous l'angle de quelques spécialités (linguistiques, historiques, économiques...), à travers un enseignement d'option et des recherches correspondantes. Dans ces diverses universités, les enseignements et les recherches accumulées pourraient regrouper d'abord un embryon - puis progressivement un groupe - d'enseignants-chercheurs spécialisés sur le SV européen et dont le manque se fait immédiatement sentir lorsque nous aborderons la question d'un cursus européen complet et cohérent (70).

2 . Nous pouvons aussi imaginer un schéma prenant en compte d'autres bases de données éventuels : écoles de commerce ou de gestion, écoles professionnelles de théâtre, d'art, "business schools", etc... Nous savons que toutes ces possibilités existent et nous en avons montré dans le chapitre 2 des exemples concrets - mais nous préférons pour l'instant rester dans la ligne du "mandat" qui nous a été assignée et développer nos réflexions dans un cadre essentiellement (mais pas uniquement) universitaire.

3 . Nous allons d'abord considérer des distinctions fondamentales dans les façons d'approcher la FGA. Ensuite il nous faudra situer les FGA nationales par rapport au système universitaire et schématiser les problèmes et les solutions possibles au sein de l'Etat-membre. Enfin, nous envisagerons quelques aspects de la pédagogie des FGA nationales. Ceux-ci pourraient éventuellement être dotés d'une option européenne en fin de cursus - notamment si la FGA était prise en charge par un centre universitaire d'études européennes...

### 3 - 1 - 2 Distinction de base

Les besoins et demandes en FGA doivent d'abord s'adapter à la situation de chaque Etat-membre. On peut cependant observer deux grands rameaux dans les familles européennes et américaine. L'un s'inscrit dans une formation d'origine littéraire ou paratextuelle (para-musicale aussi, etc...) et se distingue de la formation sur le tas ou la formation complémentaire (FC) parcequ'il y a eu acte théorique par une formation théorique à travers un enseignement. L'autre rameau est d'origine juridico-économique et correspond à une formation en "gestion" ou en "administration".

entrepreneur → projet

Il nous semble recommandé aux Etats-membres d'aménager ces deux filières de formations afin qu'elles deviennent un moyen d'orienter les formés vers la FGA ou la FASC. Il est d'autre part important que la direction artistique des "Grandes Maisons" puisse choisir parmi un "littéraire", un "gestionnaire" ou un "administrateur de services culturels", la personnalité idoine que requiert selon elle la bonne marche de l'entreprise.

De quel type d'administration d'entreprise s'agit-il ? S'agit-il d'administrer un établissement d'art dans des conditions plus ou moins déterminées de lieu, de durée, de public, de thèmes, de structures de travail, etc..., en fonction d'une sorte de cahier de charges que s'impose ou qui est imposé à la direction artistique sur une période de temps pendant laquelle il est possible de distinguer au moins une gestion de fonctionnement et une gestion de création (71) ? Nous parlerons en ce cas d'"exploitation" d'un organisme de spectacles pour laquelle un certain type de FAA est requis pour gérer le mieux possible une "structure" selon certaines règles de jeu connues et en vue de permettre à la direction artistique d'atteindre les buts fixés. Bien qu'en période de mutation généralisée, cette forme de gestion est critiquée et/ou s'effrite. Elle ne s'en distingue pas moins par essence de la "gestion par projet" et pourrait s'intégrer dans le concept - honni dans l'art européen - de "management", l'administrateur méritant alors la qualité de "manager".

Dans la "gestion par projet", la notion de "durée" de la direction artistique s'estompe devant celle du "temps" du projet. La durée de la "structure" n'est plus une donnée déterminante. Le travail et la création au contraire se concentrent autour du projet. Du point de vue de l'analyse socio-économique, c'est le terme (fort) d'"entrepreneur" qui correspond le mieux à la situation où une "firm" (72) est mise sur pied pour le temps d'un projet dont la durée est aléatoire (77 bis : cf chap. 2, France, Avignon)

Il ne faut pas à partir de là considérer que c'est le risque - seul et total - qui fait la frontière entre le manager et l'entrepreneur, car dans la gestion d'un établissement artistique, il faut aussi faire preuve de sens du risque. La vraie distinction est que dans le premier cas, il n'y a pas de différence "de nature" entre la direction artistique "managériale" et la direction administrative (et ses bureaux). Alors que dans le second cas, il y a un continuum, une écoute respective et une communication dialectique entre la direction artistique et la direction administrative. Nous pensons qu'il est erroné de considérer cette distinction comme inutile ou irréaliste - ou encore d'affirmer que l'une ou l'autre des deux situations est fallacieuse. Dans cette étude, nous considérons deux approches - celle de l'administrateur managé-

rial et celle de l'entrepreneur - car nous croyons que s'il est possible de former un manager (ce mot étant pris dans le sens positif que nous lui reconnaissons), il n'est pas illusoire de penser que l'on peut aider à se former de futurs "entrepreneurs".

### 3 - 1 - 3 Place dans le système universitaire des FGA nationales

Il nous semble que le système universitaire est habilité à se lancer positivement dans la formation des administrateurs d'art. Cependant le risque existe de former des personnes qui soient un jour tentées par le vice bureaucratique. Contre cette éventualité, nous devons conseiller fortement d'incorporer le moins possible la FGA dans l'institution universitaire. Entre l'intégration totale et l'autonomie, les voies de l'"association"(ou de l'"affiliation")à une université (73) sont la solution la plus adéquate pour empêcher efficacement la FGA de se laisser attirer ou dominer par la business school ou par la faculté de gestion. La FGA - non intégrée - aura des programmes ainsi structurellement plus libres, permettant notamment d'assez fortes doses de formation pratique que l'établissement universitaire - scientifique ("scholar") par définition - ne saurait supporter qu'à quantité insignifiante. Enfin le rapprochement libre et dense avec un ou plusieurs équipements artistiques devenant facile à opérer, cela permettra à la partie pratique du cursus d'être plus profondément ancrée dans ces réalités artistiques qu'un gestionnaire d'art doit avant tout connaître et valoriser.

### 3 - 1 - 4 Aspects pédagogiques généraux

Le schéma de la page suivante reprend certains principes que nous venons d'énoncer. Il doit toutefois être interprété avec précaution et ne veut surtout pas signifier qu'une réflexion autour de la moyenne d'une ou de plusieurs situations nationales saurait dicter précisément ce qui doit être fait au niveau des Etats-membres pour élaborer une FGA valable. Précisons notre propos.

Si nous considérons, par exemple, que la formation professionnelle spécialisée à laquelle nous attachons notre analyse - la FGA - peut se situer au niveau d'études "baccalauréat + 4 années ", cela n'est en fait qu'une proposition signifiant que la spécialisation doit se situer de préférence au niveau du second cycle et en fin de cursus universitaire pour le niveau "problématique nationale", au niveau du troisième cycle universitaire pour le niveau "problématique européen". Ceci n'implique pas un jugement de valeur contre des formations nationales originales - par exemple cette formation d'administrateurs sur 3 années après la propédeutique organisée aux Pays-Bas par l'université de Groningue. Nous sommes absolument opposés à ce qui freine la diversité, la recherche, la plasticité par rapport aux structures et à l'identité nationales. Le schéma de la page suivante n'est qu'indicatif !...

(1) Libellé	(2) Niveau d'études	(3) Type de formation	(4) Onde	(5) Catégorisation dans la formation selon les niveaux d'études	(6) Recrutement des principaux enseignants selon les catégories dans la formation	(7) Recrutement/débouchés	(8) Remarques sur l'enseignement
	FGA Niveau d'études						
	"Bac + 4" (fin de second cycle d'université) Option "gestion d'entreprises culturelles nationales"	FI (et FF) nationale de niveau "maîtrise"	41	Formation à la gestion en GEA	a) Approfondissement de la formation générale classique b) Application aux établissements, au SV (comparatives études, de...) c) Matières théoriques (cours, conférences) d) Formation en alternance	A) Recrutement national B) Débouchés nationaux - SC (nationaux et locaux) - poursuite d'un cursus national européen - enseignement - FF, FC nationales	- Existence de "pré-requis" sélection par les étudiants littéraires, juristes, économistes, études d'art (théâtre, etc...), écoles de commerce, etc...
	<i>1 an</i>		42	Matières spécifiques au SV			
			43	Cours de mise à niveau ...	e) Matières obligatoires de complément selon l'origine disciplinaire de l'étudiant		
			44	Mémoire	f) Mémoire sur un thème de gestion du SV (en liaison - si possible - avec d)		
	"Bac + 5" (Troisième cycle universitaire pré-doctoral) Option "gestion d'entreprises culturelles européennes"	FI (et FF) internationale niveau "diplôme d'études supérieures"	51	Programme de stage (international)	a) Matières fondamentales (cours, conférences) b) Etudes de cas internationaux - européens	A) Recrutement national et international (-européen) B) Débouchés internationaux - vie active (nationale, internationale, CEE) - producteur-impresario - poursuite de formation : doctorat - recherche européenne - enseignements - FF et FC - fondations, associations, syndicats - SC internationaux	- Accords entre universités européennes pour la formation plurinationale (cours, stages, reconnaissance de diplômes, débouchés, pré-requis)
			52	Matières spécifiques concernant le SV européen	c) Cours et conférences spécifiques d) Etudes de cas appliqués à une branche des SV européens		
			53	Activités de spécialité (thèses/approfondissements/balnet)	e) Cours et conférences de spécialité f) Stage à l'étranger pour nationaux et inversement g) Formation en alternance		
			54	Rapport de stage européen	h) Rédaction d'un rapport théorique i) Rédaction d'un mémoire pratique (type "projet")		
	Niveau doctoral	FI FF		Thèse (3 <sup>e</sup> cycle, d'état ou d'université)	Etude comparative sur la gestion d'art dans l'un des domaines du SV européen	- Vie active - Recherche - Enseignement - Administration internationale - Etc...	Diplôme à caractère international par accord inter-universitaire

(1) Dans le cas où la FGA européenne est formalisée avec un équipement de sport (cf note 89), il faudrait inclure dans la formation des séances de football pratique liées aux activités de l'équipement concerné.

Par contre, nous pouvons dire - de façon très générale - que les étudiants més de "Bac + 4" devraient pouvoir s'inscrire dans telle option - à condition de posséder des connaissances, une sensibilité et une action concrète artistiques à leur acquisition. L'origine (et la formation) scientifique des étudiants européens peut être diverse et il suffit d'une mise à niveau qui se fasse par formations complémentaires croisées afin que les équivalences jouent. L'accès à de tels cursus peut alors se faire aisément devant un jury et présentation d'un dossier.

### 3 - 1 - 5 Des FGA nationales dans l'axe d'une formation européenne de complément

Nous restons ainsi dans notre fonction qui reste d'émettre des propositions en vue d'une harmonisation ou d'une certaine coordination. Si nous ne faisons pas de propositions, nous resterions dans une neutralité négative blâmable. Ainsi, le tableau de la page 36 n'est qu'un exemple de programme de FGA nationale pour le niveau "Bac + 5" (ou "Bac + 5"...). Nous plaçant dans l'hypothèse du schéma de cette p. 34, le schéma limite à fournir les principales structures et données qui permettraient (75) :

- soit de construire dans quelques universités un niveau de FGA européen grâce à des FGA nationales dans l'axe d'une FGA européenne (cf le & 3 - 2 - 1). Le schéma de la page 36 serait ainsi de faciliter la mise en jeu de procédures européennes d'équivalences en servant plus ou moins de référentiel,
- soit de permettre la mise en place inter-étatique ou communautaire de diplômes communs et assurant un certain niveau d'unité de formation, d'échange et de communication (& 3 - 2 - 1).
- de toute façon, les programmes devraient être discutés internationalement. Pour ce faire, il faudrait partir de propositions plus générales que celles qui sont proposées (tableau p. 36 notamment), afin de permettre une discussion élargie.

### 3 - 2 Statut d'une formation initiale (FI) de GA\* de niveau européen

#### 3 - 2 - 1 Place de cette formation au sein d'un système universitaire et en continuité d'une ou de plusieurs FGA nationales (cf schémas de la page 34, lignes 4 + 5" : lignes 51 à 54)

Nous nous plaçons ici dans le cadre de la FI en GA au sein d'un système universitaire. Avant d'entrer dans le détail des disciplines ou de l'organisation, nous faut faire quelques remarques :

\* Cf liste des abréviations

- 41 Formation à la gestion appliquée à la GA dans le cadre de l'Etat-membre
- a . - Approfondissement de la formation générale de base (niveau "Bac + 4"/"Bac + 5"). Il s'agit de certains cours fondamentaux qui constituent un tronc commun normal avec les autres options au cours de la 4ème/5ème année d'enseignement supérieur.
  - b . - Application des matières de base à la gestion d'un établissement de SV.
    - Principes d'administration : constitution, organisation, production, exploitation, fiscalité d'une entreprise de SV.
    - Programmation de la production artistique.
    - Principes de gestion : besoins, ressources, prévisions financières, contrôle des budgets, trésorerie.
    - Sociologie des organisations. Comportements directionnels.
    - Relations humaines et relations de travail dans les établissements de SV.
    - Principes de comptabilité des entreprises de SV.
    - Statistiques et méthodes de calculs en matière culturelle.
    - Stratégie de l'entreprise de SV : marketing, publicité, relations publiques, etc...
    - Informatique appliquée au SV.
    - Gestion des établissements sans but lucratif.

42 Matières spécifiques

- c . - Cours théoriques.
  - Systèmes et structures des arts du spectacle (SV et SE).
  - Economie de la culture : la culture dans l'économie générale ; micro-économie et macro-économie.
  - Economie de l'audiovisuel.
  - Socio-économie de la communication.
  - Droit d'auteur, droit social, droit des contrats dans le SV.
  - Gestion de la création et de l'innovation.
  - Recherche de financements.
  - Histoire des arts du spectacle. Anthropologie culturelle.
  - Technologie du SV et esthétique.
  - Politique culturelle aux niveaux de l'Etat, de la région et de la commune.
  - Sociologie des publics.
- d . - Formation en alternance éventuellement.
  - Stages pratiques, visites, etc... d'établissements de SV. Tutorat en vue de la rédaction d'un mémoire.

Il faut d'abord comprendre qu'à ce niveau européen, toute la formation doit internationalisée dans sa base problématique : les étudiants en "première formati (FI), les enseignants, les méthodes et les thèmes d'enseignements (cours, confère études de cas, etc...), la recherche, les stages, la documentation, etc... Cette tude d'esprit est encore peu développée et demandera un effort spécifique - plus moins difficile à créer selon les universités.

Comme l'indique le schéma de la page 34, (ligne 53), le choix des matières de spécialités correspondant à la gestion d'un type précis d'établissement - théâtre, orchestre, opéra ou ballet - doit s'avérer nécessaire à ce niveau élevé d'études. peut y avoir aussi - pour des raisons bien concrètes - une plus ou moins grande sp cialisation du cursus au niveau des matières selon l'université, au niveau de l'Et membre pris comme champ d'étude particulier... La proximité d'un ou de plusieurs t d'équipements de SV à vocation internationale - donc européenne - sera un critère- damental du bon fonctionnement de la partie "formation en alternance" (ligne 53-g schéma de la p.34).

La durée de la formation pourrait être de 2 semestres complets - ou bien d'un semestre de mise à niveau et de 2 semestres complets. Nous décrirons en détail un c tenu possible et des méthodes pour cet enseignement dans le paragraphe 3 - 2 - 2 (o l'action ne se passe d'ailleurs plus en milieu universitaire). Il nous faut remarqu qu'une FGA européenne au sein d'un ou de plusieurs systèmes universitaires nationa pourrait avoir à supporter quelques rigidités et contradictions d'ordre académique- pédagogique, d'ordre juridique et administratif, d'ordre financier ou de personnel (administration, enseignement...). Aussi nous allons maintenant envisager la soluti de l'institut européen du SV, associé à une université mais se développant de façon autonome par rapport aux structures universitaires.

### 3 - 2 - 2 Statut d'une FGA européenne non intégrée à des structures universitaires

L'intégration dans un ensemble universitaire étant le degré d'incorporation le plus élevé, nous pouvons d'abord imaginer des types de FGA européenne reliés mais no intégrés totalement aux structures universitaires. On peut ainsi considérer l'éventualité d'une convention liant l'institution de FGA à une (des) université(s) européen ne(s) (76). Pour rester dans une certaine logique, ce système d'association ou d'affiliation implique alors certaines restrictions à l'autonomie, notamment quant aux règ du recrutement des étudiants, quant à la part et à l'organisation de la formation pra tique et professionnelle dans la formation globale, quant aux modalités de la formati en alternance, quant aux règles de diplomation, aux modes de gestion de l'institution etc...



On peut à l'opposé imaginer l'autonomie absolue pour l'institution de formation européenne, c'est-à-dire l'absence totale de lien avec un (des) système(s) universitaire(s) européen(s), avec ce que cela implique comme degré de liberté, comme potentiel d'accentuation de la professionnalité et de la concrétisation du cursus. L'institution devra vivre alors, soit de subventions européennes ou nationales ( et elle sera en ce cas de droit public ) soit de donations et autres subventions privées, soit selon un système mixte alliant les deux situations.

Pour clarifier le langage et à cause de statuts variables, nous parlerons d'un "institut" (lié de façon lâche ou totalement indépendant du système universitaire) de FGA européen dans le cas de non intégration, et d'un "établissement universitaire" de FGA dans le cas d'intégration au système universitaire visé par le paragraphe 3 - 2 - 1. Le point essentiel est que "l'institut européen de FGA" corresponde à une idée praticable d'autonomie qui s'adapte de la meilleure façon à une formation dont la finalité est d'une part professionnelle et appliquée, et d'autre part artistique - ce qui requiert une démarche plus libre et spécifique qu'en d'autres matières (scientifiques par exemple).

La création d'un tel "institut" est subordonnée à l'existence de formateurs prêts à enseigner certaines disciplines dans leur dimension européenne et dans une perspective internationale. Cela signifie donc que, si l'on choisit l'exemple d'une matière juridique comme les droits d'auteur, il existe présentement un (des) enseignant(s) capable(s) d'effectuer un cours de plusieurs semaines à l'"institut", en considérant - de façon comparative et constructive - les droits différents des auteurs dans les pays de la Communauté, et éventuellement de comparer cette situation à celle des USA ou à d'autres pays importants pour la matière traitée.

De tels enseignants-chercheurs comparativistes existent-ils actuellement dans les différentes matières à enseigner à l'"institut" ? Et, si la réponse est affirmative (par un grand hasard !), quels sont ceux qui sont disponibles pour répondre aux divers besoins pédagogiques échelonnés dans le temps et centralisés localement dans l'espace de l'"institut" auquel nous songeons ?... La réponse est incertaine pour chacune des questions posées. Une recherche précise devrait être faite sur les chances de viabilité d'un tel "institut" auprès d'experts de la Commission dont les domaines de compétence sont larges ou peuvent rapidement s'élargir autour de leur spécialité principale, auprès de docteurs, diplômés etc... d'universités européennes, auprès de fonctionnaires nationaux et de la Commission responsables de questions et de services culturels, etc..

### 3 - 3 Principes généraux d'organisation et de pédagogie d'un "institut" européen

#### 3 - 3 - 1 Organisation de l'"institut"

L'une des finalités de cet institut peut être d'organiser des séminaires - des sessions - dans le cadre de la FC de gestionnaires d'art européens. Pourtant véritable finalité est de dispenser une FGA de "première formation", c'est-à-dire des étudiants "neufs", disponibles et à la recherche d'une haute formation dans la gestion de l'art européen. La création de l'"institut" peut se faire en accord avec le (des) ministère(s) de la Culture, de l'Education Nationale et la Commission des Communautés européennes.

Cet "institut" doit naître avec une franche autonomie - ce qui n'exclut nullement des relations conventionnelles plus ou moins denses avec une université (celle-ci n'étant notamment locaux, enseignants, bibliothèques, etc...), ou avec d'autres établissements d'enseignement et de recherche. Son indépendance doit aussi résulter de sa puissance interne, c'est-à-dire de la haute qualité formative, du caractère polarisant de l'organisation du travail d'étudiants sélectionnés sur des bases de passion et d'aptitudes exceptionnelles à l'effort, à l'analyse et à la création.

Nous préférons écarter la solution à priori attractive d'un diplôme d'études supérieures (type DESS ou DEA français) qui banaliserait et pourrait rigidifier en fait le système de recrutement (qu'il s'agisse des enseignants ou des étudiants) et l'organisation du cursus et l'esprit dans lequel il faudrait spécifier notre style de travail.

La durée des cours ne devrait pas dépasser 1h (1h 30 étant l'exception), celle des conférences 1h 30. L'évaluation des enseignements devrait se faire 2 fois dans l'année, aussi bien sous le contrôle des enseignants eux-mêmes que des enseignants qui sont de excellents juges parfois. Il n'y aurait par ailleurs aucune obligation de tout ramener à l'année, de nombreux enseignements pouvant très bien "passer" sous forme d'un module de 10, 20 séances, etc...

La présence des "élèves" (ce mot est pour l'instant plus exact que celui d'étudiants) dans la mesure où les règles du jeu universitaires ne seront pas nécessairement basées sur la base d'organisation) sera obligatoire et surveillée. En conséquence, faudra-t-il prévoir la création d'un diplôme, ou bien suffira-t-il de délivrer un "certificat" de valeur réelle - internationale - sera en fait garantie par le travail continu effectué par l'enseignement de haut niveau dispensé à l'élève, enfin par sa présence active.

Il est notable que pour certaines institutions de qualité élevée, le titre d'"ancien élève" suffit pour trouver un bon travail. Un diplôme n'assure jamais "en soi" de débouchés à l'issue d'études dont la qualité est appréciée comme incertaine par les employeurs potentiels...

Ce projet étant à vocation européenne, il faut pouvoir parer à deux types de problèmes. D'abord la mobilité - qui doit être active - implique un coût : déplacements d'enseignants vers l'"institut" et hébergement, stages d'étudiants dans un Etat-membre, visites d'établissements culturels européens, etc... Une fraction de ces problèmes pourrait être atténuée avec l'aide du "Théâtre de l'Europe" - actuellement au Théâtre de l'Odéon à Paris (direction : Giorgio Strehler) - dont le principe consiste à faire venir des troupes, des administrateurs, des metteurs en scène, etc... venant de divers points de l'Europe et restant plusieurs jours à Paris (77). Le second point concerne le recrutement. Les étudiants seraient choisis de préférence parmi les candidats ayant acquis une sensibilité culturelle européenne et ayant une expérience de la mobilité et de l'échange artistique. Le fait d'avoir suivi une FGA en SV à "bac + 4" dans un établissement ayant des liens pédagogiques avec l'"institut" pourrait constituer un élément à priori positif pour l'admission à l'"institut".

### 3 - 3 - 2 Structures et contenu de l'enseignement de l'"institut"

Nous pouvons considérer deux cas de figure très différents l'un de l'autre :

1 . dans le premier cas, la FGA européenne dispensée à l'"institut" se situerait dans l'axe pédagogique de FGA nationales peu ou prou liées à des universités européennes dans le contexte de notre analyse de la section "3 - 1" et "3 - 2".

2 . dans le second cas, on se situerait dans le cadre d'une FGA européenne où la formation en alternance, la formation pratique et l'association avec des salles de spectacles européennes seraient les éléments prédominants, la convention reliant éventuellement l'"institut" à un (des) université(s) ayant une importance secondaire par rapport aux autres types de liaison. Il s'agirait d'une alternative à la situation précédente plus nettement à dominante théorique.

#### 3 - 3 - 2 - 1 Enseignement européen de GA dans la continuité des FGA nationales et à dominante théorique

Le statut de ce type d'enseignement à prédominance théorique a déjà été analysé dans la section 3 - 1 au niveau FGA nationale. L'avantage de cette formation est de bénéficier "à plein" des nombreuses facilités que peuvent offrir une université et son système. Le tableau de la page 34 démontre la liberté de choix liée aux normes universi-

taires (lignes 51 et 52), plus le stage à l'étranger avec mémoire. Par contre, la véritable formation en alternance (ligne 52-e), de même que des activités de sports très développées, seraient plus délicates à organiser dans un tissu universitaire où l'usage n'est pas de développer le côté pratique de la formation.

Il n'est pas certain en effet que l'université en général pourra aller loin dans l'acceptation du fait pragmatique à l'intérieur d'une formation essentiellement scientifique. D'autre part, le saut qualitatif et intellectuellement destructurant qui consiste à passer d'une approche nationale à une conceptualisation internationale peut entraîner la nécessité de s'écarter d'un système universitaire national où la formation, la recherche, l'information et la documentation sont peu ou prou rattachées au fait national. Enfin, l'aspect essentiellement positif, pragmatique et spécifique de la formation de l'AA serait l'argument actif pour désenclaver - voire désincorporer - la formation de FGA de toute structure universitaire rigide.

Ainsi la première solution révèle ses limites, et une "affiliation" à une université à visée européenne de préférence - serait la meilleure façon de consacrer une action libre et large. L'enseignement serait essentiellement constitué de matières organisées selon le schéma des paragraphes suivants (3 - 3 - 2 - 2, et 1° et 2°), en conclusion du paragraphe "3 - 3 - 2 - 2, 3°".

3 - 3 - 2 - 2 Enseignement de FGA associé à des équipements artistiques à vocation européenne et à dominante pragmatique

C'est selon ce système que l'action formative peut être maximale. Ce système a - paradoxalement - l'avantage de pouvoir allier la simplicité et la richesse. Il est, par contre, évidemment possible de le compliquer à l'excès et risquer ainsi de lui faire perdre une grande part de son efficacité. Envisageons le cas idéal où l'institut signe des conventions avec trois types de prestataires de services formatifs.

1° Convention avec une "business school" internationale (code 51 de la page 34)

La "business school" apporte des analyses théoriques, au niveau international et européen, par des cours et des conférences sur les matières fondamentales de gestion (51-a du tableau de la p. 34), par des études de cas internationales (ligne 51-b). Les disciplines peuvent être certes dispensées par une université (nationale ou européenne) mais aussi bien - sinon mieux - par des institutions spécialisées dans le management international ou par des enseignants venant de ces institutions.

Les matières enseignées à ce niveau pourraient être les suivantes :

- A - Le manager face à l'environnement artistique international.  
Objectifs : développer les aptitudes et les capacités des gestionnaires supérieurs afin qu'ils puissent répondre avec efficacité aux challenges et aux opportunités entraînés par la gestion dans un environnement étranger et international.
  - a . Aptitudes et capacités de management
  - b . Croisement des cultures de management
  - c . Comment structurer les opérations internationales ?
- B - Gestion des ressources humaines dans le cadre international.  
Pratiques de négociation. Gestion internationale du personnel. "Managing conflicts"  
Relations avec partenaires sociaux dans un cadre international.
- C - Psychosociologie des organisations artistiques internationales.  
La dimension culturelle de la gestion est mise en évidence en partant de l'expérience des enseignants. Théorie de la prise de décision et de la communication internationale.
- D - Stratégie internationale de marketing en matière de SV et de SE.  
Programme de marketing européen : aider à acquérir une vue analytique de la formulation des stratégies de marketing. Management de l'innovation et des "new ventures". Politique de communication et de publicité de la firme internationale.
- E - Gestion financière et financement international.  
Marchés financiers. Management de l'investissement culturel.
- F - Economie du Marché Commun et analyse de la politique européenne.  
Les entreprises artistiques opèrent dans un contexte économique qui détermine dans une large mesure leurs performances. Ce cours peut aussi considérer le contexte européen dans lequel s'inscrivent les politiques nationales des principaux pays membres de la Communauté.
- G - Systèmes et structures économiques comparées des Etats-membres.
- H - Comportements et attitudes des consommateurs en Europe vis à vis du SV.
- I - Prix et marchés.  
Démontrer comment les prix s'établissent dans des marchés de structures différentes. Amener les participants à utiliser les principes résultant de l'étude des prix et marchés dans l'analyse des problèmes de gestion.

J - Prévision, planification et stratégie.

Constituer un cadre conceptuel de références montrant les relations entre techniques de prévision et techniques de planification, et montrant également l'importance de l'utilisation de ces techniques sur les décisions stratégiques et techniques de grands établissements du SV.

2° Matières dispensées à l'"institut" (code 52 de la page 34).

Dans l'enseignement de l'"institut", on pourrait distinguer un tronc commun et des enseignements approfondis d'option. Les enseignements d'option correspondraient à des analyses spécifiques par branche de SV. Il y en aurait par exemple quatre : théâtre, opéra, orchestre et ballet. Le tronc commun correspondrait à un groupe de disciplines constituant l'application des analyses générales des sciences sociales aux différents secteurs du SV.

A - Cours et conférences du tronc commun.

Les thèmes indiqués sous les quatre rubriques générales suivantes pourraient le cas échéant regrouper :

1) Problématique générale.

Développement économique et développement culturel en Europe. Création et exploitation des produits culturels européens. Exploitation/importation de produits culturels. Mobilité - harmonisation - concurrence - préférence communautaire : libertés économiques et culturelles. politiques culturelles comparées. Histoire du SV et des mass media.

2) Economie appliquée au spectacle.

Systèmes de financement ("funds raising") propres au secteur du SV. Coproduction dans le SV et dans le SE. Economie des échanges culturels et internationaux. Systèmes comptables comparés. Production de programmes et de "séries" de télévision.

3) Droit européen du spectacle vivant.

Droit social, droit fiscal, droit de la sécurité sociale des travailleurs culturels, droit des contrats, principes généraux des droits des Etats-membres, droit de reproduction mécanique.

4) Sociologie du SV européen.

Sociologie comparée des publics. Sociologie comparée des organisations (SV et SE). Géographie culturelle européenne. Institutions de la CEE et culture.

Les matières enseignées à ce niveau pourraient être les suivantes :

A - Le manager face à l'environnement artistique international.

Objectifs : développer les aptitudes et les capacités des gestionnaires supérieurs afin qu'ils puissent répondre avec efficacité aux challenges et aux opportunités entraînés par la gestion dans un environnement étranger et international.

- a . Aptitudes et capacités de management
- b . Croisement des cultures de management
- c . Comment structurer les opérations internationales ?

B - Gestion des ressources humaines dans le cadre international.

Pratiques de négociation. Gestion internationale du personnel. "Managing conflicts". Relations avec partenaires sociaux dans un cadre international.

C - Psycho-sociologie des organisations artistiques internationales.

La dimension culturelle de la gestion est mise en évidence en partant de l'expérience des enseignants. Théorie de la prise de décision et de la communication internationale.

D - Stratégie internationale de marketing en matière de SV et de SE.

Programme de marketing européen : aider à acquérir une vue analytique de la formulation des stratégies de marketing. Management de l'innovation et des "new ventures". Politique de communication et de publicité de la firme internationale.

E - Gestion financière et financement international.

Marchés financiers. Management de l'investissement culturel.

F - Economie du Marché Commun et analyse de la politique européenne.

Les entreprises artistiques opèrent dans un contexte économique qui détermine dans une large mesure leurs performances. Ce cours peut aussi considérer le contexte européen dans lequel s'inscrivent les politiques nationales des principaux pays membres de la Communauté.

G - Systèmes et structures économiques comparées des Etats-membres.

H - Comportements et attitudes des consommateurs en Europe vis à vis du SV.

I - Prix et marchés.

Démontrer comment les prix s'établissent dans des marchés de structures différentes. Amener les participants à utiliser les principes résultant de l'étude des prix et marchés dans l'analyse des problèmes de gestion.

J - Prévision, planification et stratégie.

Constituer un cadre conceptuel de références montrant les relations entre techniques de prévision et techniques de planification, et montrant également l'importance de l'utilisation de ces techniques sur les décisions stratégiques et techniques de grands établissements du SV.

2° Matières dispensées à l'"institut" (code 52 de la page 34).

Dans l'enseignement de l'"institut", on pourrait distinguer un tronc commun et des enseignements approfondis d'option. Les enseignements d'option correspondraient à des analyses spécifiques par branche de SV. Il y en aurait par exemple quatre : théâtre, opéra, orchestre et ballet. Le tronc commun correspondrait à un groupe de disciplines constituant l'application des analyses générales des sciences sociales aux différents secteurs du SV.

A - Cours et conférences du tronc commun.

Les thèmes indiqués sous les quatre rubriques générales suivantes pourraient être le cas échéant regroupés :

1) Problématique générale.

Développement économique et développement culturel en Europe. Création et exploitation des produits culturels européens. Exploitation/importation de produits culturels. Mobilité - harmonisation - concurrence - préférence communautaire : libertés économiques et culturelles. politiques culturelles comparées. Histoire du SV et des mass media.

2) Economie appliquée au spectacle.

Systèmes de financement ("funds raising") propres au secteur du SV. Coproduction dans le SV et dans le SE. Economie des échanges culturels et internationaux. Systèmes comptables comparés. Production de programmes et de "séries" de télévision.

3) Droit européen du spectacle vivant.

Droit social, droit fiscal, droit de la sécurité sociale des travailleurs culturels, droit des contrats, principes généraux des droits des Etats-membres, droit de reproduction mécanique.

4) Sociologie du SV européen.

Sociologie comparée des publics. Sociologie comparée des organisations (SV). Géographie culturelle européenne. Institutions de la CEE et culture.



- B - Thèmes des cours et conférences spécifiques par branche de SV (théâtre, opéra, etc..)
1. Droits de l'auteur / droit du compositeur / droit de l'éditeur dans la CEE.
  2. Droits de l'artiste interprète : acteur, musicien, chanteur, danseur, etc...
- Etc...

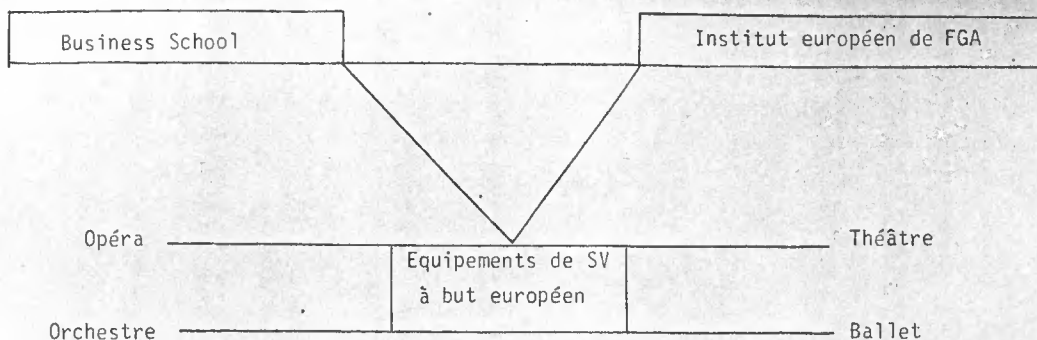
3° Activités pratiques de formation liées à des salles européennes de spectacle.

Les étudiants seraient appelés à choisir - comme ils ont dû le faire en "B" pour les thèmes spécifiques - une branche dominante du SV européen pour les études de cas appliqués (52-d), pour la "formation en alternance" (52-e), et pour les rapports pratique théorique (54-h et i). Il faudrait cependant que la "formation en alternance" ne reconnaisse pas indûment les autres branches du SV. Cette question est délicate et devrait faire l'objet d'une réflexion approfondie. Ainsi, si l'on prend l'exemple de Milan, la formation en alternance pourrait se faire pour le théâtre au Piccolo Teatro (où doit être implantée l'"école européenne de théâtre" de Strehler), et dans d'autres établissements pour l'opéra, les orchestres, etc...

4° Problème de la synthèse et de la cohésion de la formation.

Il faudrait que des institutions de spectacle acceptent - comme veut bien le faire le "Piccolo" - d'ouvrir une section pratique d'une "école européenne du SV" dans laquelle se trouverait une formation de GA. Ces institutions devraient avant tout comprendre l'importance de l'enjeu de la façon suivante. La FGA européenne décrite ci-dessus est dévisée en 3 départements pédagogiques : la "business school" européenne, l'institut européen de FGA et des lieux où se pratiquent du théâtre, de la musique, de l'opéra et de la danse. Où va se faire l'unité de la formation ? Quelle sera la synthèse de la réflexion de l'étudiant ? etc...

réponse nous semble être simple. Ce sont les activités concrètes - c'est-à-dire d'une part les activités au sein d'un équipement spécifique et le rapport fait sur ces activités, d'autre part le stage à l'étranger et le rapport consécutif - qui seront les véritables "lieux" de mise en cohérence, de synthèse poussée de la formation imaginée. Les niveaux de connaissance par les cours, conférences, séminaires et études de cas sont fondamentaux. Ce sont les instruments de base, les moyens essentiels d'accomplissement d'un véritable travail concrétisé par les expériences pratiques et finalisé par des réflexions conséquentes. Mais l'unité se fera sur la "scène" et avec l'administration de la salle si l'on veut faire de la FGA une formation où la pratique soit réellement à part égale avec la théorie. Le schéma de la page suivante représente les relations envisagées :



### 3 - 4 Les besoins de FGA européenne autres que de FI

Ces besoins sont immenses et pour l'instant non satisfaits, malgré la période de profondes mutations que nous connaissons. Certes il existe, en RFA par exemple, des rencontres annuelles de directeurs de théâtres lyriques ; il y a au niveau européen des réunions régulières de directeurs des grandes scènes lyriques ; il y a au même niveau des Rencontres européennes de théâtre (à Bruxelles, etc...) etc... Mais ces réunions sont le plus souvent de simples rencontres avec discussions - ce qui est hautement utile ! - mais rarement des réunions de formation, de recyclage, d'information systématique etc...

#### 3 - 4 - 1 La formation complémentaire (FC)

Avec le double changement de structures provenant d'une part du développement du travail international, d'autre part du développement des mediaset de leur collaboration avec le SV, il existe une demande potentielle de la part de gestionnaires d'établissements artistiques en poste qui désirent connaître les mécanismes et développer le volume des échanges culturels communautaires (78). Il est temps maintenant de les éclairer car ce qui n'était que latent s'exprime avec de plus en plus de force. Cette FC doit toucher les administrateurs du SV, mais aussi les administrateurs du SE qui ne connaissent pas la situation et les structures du SV européen, les réalisateurs et scénaristes du SE, les industriels et les financiers du SE (coproductions, productions de programmes etc...) ; il faudrait, dans les séminaires et les sessions, parfois mêler les uns et les autres - mais sans que cela devienne la règle.

##### 3 - 4 - 1 - 1 La demande de sessions de FC

Les sessions de courte durée semblent correspondre aux besoins des gestionnaires d'artistes en place, alors que les sessions longues pourraient répondre en certains cas aux besoins des responsables en ASC.

#### A - Sessions européennes de longue durée (quelques mois ou quelques semaines)

Ces sessions se rapprochent de la FI quand elles sont très longues, mais restent différentes d'elle par le mode de recrutement qui est plus ouvert et par les thèmes qui peuvent être plus précis.

La question des affaires artistiques aux niveaux communal, départemental, régional et national implique non seulement des actions de recyclage, mais aussi des actions d'information sur le SV et le SE européens. D'autre part, un complément de formation doit être très utile à des fonctionnaires qui généralement n'ont eu qu'une formation universitaire générale (droit, etc...) et se trouvent en position délicate lorsqu'il s'agit soit de diriger un secteur culturel, soit de passer de l'ASC à la GA\* - comme cela arrive dans certains Etats-membres. La considération de l'importance de la FASC dans certains pays (cf RFA, chapitre 2, & 2 - 2 - 1 - 3) pourrait entraîner une structuration spécifique de la FAA nationale, avec tronc commun et double option FASC\* et FGA.

La FASC - dans une approche problématique européenne - a plusieurs raisons d'exister : elle peut sensibiliser des responsables de SC nationaux au développement d'une Europe du SV et du SE; elle peut européaniser des administrations culturelles à la recherche de nouveaux dynamismes et ne se sentant pas étrangères à la notion de développement culturel européen; elle peut se dérouler sous la forme de session ou de stage administratif pratique dans un autre Etat-membre. Notons que ces stages peuvent être utiles à certains gestionnaires d'art qui désirent connaître et comprendre le fonctionnement des SC et leurs problèmes particuliers. Ils peuvent aussi faciliter le passage - assez rare mais possible - de la GA à l'ASC... Le but de ces sessions est d'apprendre à mieux comprendre et à mieux connaître les problèmes et les méthodes de l'administration culturelle, elles se développent essentiellement dans le cadre de la FC nationale, mais pas uniquement.

#### B - Sessions de courte durée

Nous donnerons l'appellation de "séminaire" aux sessions de durée inférieure ou égale à 3 jours. Les sessions dites de courte durée iront donc de plusieurs jours à quelques semaines. Elles se distinguent aussi des "cycles d'études" (de une à 6 semaines) qui, de façon différente, fonctionnent comme un laboratoire et portent sur un problème précis (79), ces cycles d'études pouvant être d'ailleurs considérés comme de longs séminaires.

Les sessions de courte durée peuvent servir à l'étude d'un certain nombre de sujets européens, portant soit sur le SV mais aussi sur le SE, alliant le développement du sujet à sa gestion proprement dite - étant axées peu ou prou sur un aspect particulier de l'AA.

\* Cf liste des abréviations

### 3 - 4 - 1 - 2 La demande de séminaires

Les séminaires nous semblent être une unité de FC <sup>\*</sup> essentielle pour notre projet. Le projet est évidemment à construire et à expérimenter ; il requiert aussi une grande rapidité de réponse, plasticité, pragmatisme ; il admet le droit à l'échec et à l'abandon.

Les séminaires peuvent être longs ou courts, réunissant des professionnels ou des amateurs. Ils peuvent être de réflexion ou de confrontation, de rencontres ou de recherche, de recyclage ou de formation, d'études ou d'information. Toutes ces sortes de séminaires sont envisageables, quelque soit leur dénomination de fait : cycle, jour d'études, d'informations, ... L'essentiel pour notre propos est qu'il s'agisse de réunions fonctionnant comme un laboratoire d'expériences et d'échanges (même les séminaires de formation sont "séminaires" avant d'être de "formation") - qu'il y ait rencontres (et la suite) - confrontations (et les conséquences) - formation minimale (et l'aboutissement au premier degré qui se juxtapose). Le séminaire est à la fois un lieu de FI, de FF. Construit et libre, le séminaire est un creuset, une semence (80) où peuvent rencontrer gestionnaires d'art, directeurs artistiques, administratifs de service, intellectuels, experts, formateurs en formation, etc... et dirigeants de séminaires (c'est à dire : intervenants professionnels, mentors/suiveurs de formation, etc...). Le séminaire peut être de prestige en réunissant l'élite actuelle des directions de nos scènes européennes devant une préfiguration de ce que sera la prochaine élite. Il peut être moins élitiste en faisant rencontrer des personnalités de niveau de responsabilité variable. On peut aussi envisager des séminaires de directions artistiques, des séminaires de directions administratives, enfin des réunions de mixité (ces dernières posent peut-être des problèmes de disponibilité et de relationnabilité dans la bicéphalie qui anime toute grande maison de spectacle ?...).

### 3 - 4 - 1 - 3 Matières pouvant entrer dans les programmes de FC - notamment les séminaires

La liste suivante de "thèmes", "journées", etc... ne cherche pas à être exhaustive. Elle réunit des grappes de matières qui ne sauraient constituer en soi le thème d'un séminaire. Un séminaire est la conjonction de l'invention et de la liberté de ceux qui le préparent d'un côté, de ceux qui formulent le désir d'une réflexion et d'une connaissance de l'autre côté. Notre regroupement n'a donc que l'utilité pédagogique d'un exemple (81).

\* Cf liste des abréviations

1° - Politique et culture

- Politiques culturelles comparées en matière de SV
- Histoire de la politique culturelle européenne
- Politique culturelle de la CEE
- "Le Théâtre de l'Europe de Strehler"
- Etc...

2° - Economie et culture

- Sur l'échange artistique : réflexions, exemples, études d'expériences européennes
- Recherches sur l'investissement culturel
- Fiscalités européennes
- Recherches de financements internationaux
- Etc...

3° - Culture et art

- Trans-nationalité de la culture
- Problèmes actuels de la culture européenne
- Création (et créateurs) en Europe
- Les cultures des "mondes"
- Etc...

4° - Gestion

- Gestion de projets culturels multinationaux
- Gestion multinationale d'établissements artistiques
- Gestions comptables en Europe
- Impresariat international
- Esthétiques et économie des mises en scènes
- Etc...

5° - Sociologie

- Sociologie des organisations en Europe
- Sociologie des publics européens
- Etc...

6° - Droit

- Droit d'auteur comparé (pays de la CEE)
- Droit comparatif des contrats artistiques dans les Etats-membres
- Institutions et droits sociaux comparés
- Etc...

7° - Situations sociales, travail artistique...

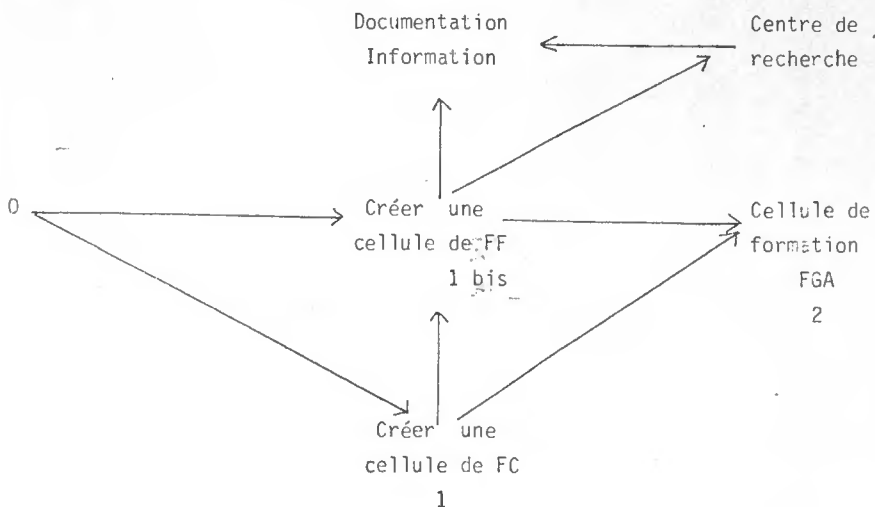
- L'organisation (les structures) internationale du travail artistique
- Travail et gestion d'un théâtre pauvre / d'un théâtre riche
- Etc...

8° - Audiovisuel

- L'audiovisuel dans les (principaux) Etats-membres
- Arts et media
- Etc...

3 - 4 - 2 Systèmes d'organisation

Un véritable système d'organisation doit prendre en compte une réalité complète. Dans le domaine de la formation, il doit profiter de la synergie des grandes formes dont nous avons souligné l'importance et dont nous voulons ici corréler les liaisons : la FI, la FC et la FF. Le schéma suivant explicite notre pensée, donne un ordre en vue de l'action :



Nous considérons la FC comme point d'appui essentiel pour "mettre en route" FGA rapidement et correctement, y compris les annexes nécessaires à toute formation niveau élevé : la recherche et l'information-documentation.

## CHAPITRE 4

### Propositions pour une gestion du SV européen en développement.

Une enquête française récente vient de montrer que "la vidéo cassette vole des spectateurs au cinéma" (83). Elle en prend aussi certainement au SV qui n'avait pas besoin de voir s'accroître ses difficultés côté public. Par ailleurs, l'organisation ou la mise en place d'un système de financement des "industries de programmes" est chose faite dans certains pays avancés : une information récente (84) nous apprend qu'en France, depuis un an, les banquiers s'intéressent à ce secteur de l'activité économique.

La question est de savoir si le SV va réagir, va franchir la limite de son territoire pour voir ce qui se passe de l'autre côté, du côté du SE... Cela ne semble pas avoir commencé de cette façon, au niveau des Etats-membres ! Au niveau communautaire, les deux secteurs - SV et SE - semblent étanches : d'un côté, les industries de programme semblent vouloir faire appel à l'industrie du cinéma - et l'on reste dans le SE. De l'autre, le SV se drape chez certains dans une solitude fière, parfois outragée... Lorsqu'on en vient à parler de "dialogue avec l'audiovisuel" au front de leur visage.

Notre projet est certainement de faire tomber ces barrières en prenant le problème à un niveau multinational, multi-spectacles et multi-medias. C'est à ce niveau que se pose - largement - l'existence d'un avenir indépendant. Devant cet enjeu, il faut aller vite, c'est-à-dire que dans les deux ans à venir, il faut qu'un certain nombre d'administrateurs-gestionnaires d'art soient en phase d'agir, de mettre en application des projets stratégiques nationaux et européens de SV - vis à vis des SE et dans une autonomie agressive bien comprise. Des accords bilatéraux - voire européens - se mettent en place dans le domaine audiovisuel - notamment pour le cinéma (85) - et il ne s'agit plus de rattraper, d'imiter ou de dépendre de ce qui se fait. Il s'agit de penser à l'avenir complètement neuf du SV européen face et à côté du SE européen. La créativité - d'où qu'elle vienne - doit rapporter et "gagner", de même que le travail de l'artiste interprète - "collaborateur de création" - doit être rémunéré dans sa globalité. Il faut que le droit européen tienne compte de ces faits pour mettre en place une "économie du spectacle" qui soit de qualité, d'avenir, de compétition, d'imagination, de diversification et de signification.

Notre objectif est positif et évolutionnaire quand il envisage de développer les échanges - culturels et autres - en prônant notamment la libre circulation des biens.

La difficulté est qu'on ne peut expliquer la croissance seulement par une théorie de l'échange ; la croissance nécessite aussi une théorie de la production, ce que démontrent par exemple les crises qu'ont connues les cinémas italiens et anglais ces dernières années (86). Ou alors, il faut que les échanges et la production restent liés à leurs taux de croissance, et donc qu'ils soient contrôlés statistiquement entre les Etats-Membres d'une part, entre le SV et le SE d'autre part.

Devant l'urgence des solutions à trouver, il est possible d'agir à court terme soit en utilisant les structures en place, soit en créant des structures souples et simples. Si l'on admet qu'il faut partir de la production européenne de Spectacles vivants et enregistrés) et de ses difficultés, soit parce que la création est bloquée soit parce qu'un dialogue n'est pas ouvert entre personnes du SV et personnes du SE, une action communautaire dans le secteur du SV se révèle indispensable, d'autant que certains responsables - dont le ministre français de la Culture - sont favorables à une industrie européenne de la culture dans le secteur du SE. Il nous semble dans ces conditions impensable de rejeter une action communautaire dans le SV - tout en favorisant par ailleurs la création d'un espace culturel européen où le SE serait seul en cause. Il ne s'agit pas d'avoir une approche monolithique - mais non plus de nier l'utilité correlative d'une action communautaire sur le SV.

C'est d'ailleurs ce qui a été souligné lors de la réunion informelle des ministres de la Culture à Athènes en novembre 1984. "Il a été remarqué que l'essor des médias audiovisuels crée (...) une série de problèmes de restructuration des activités culturelles, dont le plus important est celui de l'industrialisation de la création des programmes, situation qui comporte le risque de standardisation. Pour éviter ce risque a été souligné le besoin d'une aide particulière aux branches fondamentales de l'expression culturelle (livre, théâtre, arts plastiques, cinéma, musique, danse,...), en mettant l'accent sur la domaine de l'expérience et de la recherche" (87)...

Ainsi, comment admettre en même temps, à propos du développement des médias audiovisuels, d'une part que "ces potentialités peuvent être valablement utilisées si des mesures adéquates sont prises dans le cadre d'une approche cohérente qui prenne en considération dans leur ensemble les différentes composantes de l'essor des médias audiovisuels : promotion d'une industrie européenne, recherche d'une dimension culturelle européenne dans le contexte de l'élaboration de programmes, formation professionnelle du personnel nécessaire, etc..." (88), d'autre part que la situation dans le SV est dépendante, différente voire sans liens avec le SE. La cohérence veut au contraire qu'on retrouve dans le SV les mêmes "composantes de l'essor" au niveau européen, notamment la "formation professionnelle du personnel nécessaire", la mise en place de structures "pour former des cadres (économiques, techniques et artistiques)".



On retrouve ces composantes dans le projet de Giorgio Strehler d'ouvrir à Milan une "école européenne de théâtre (acteurs, techniciens de la scène, animateurs et administrateurs)" (89). Pour ces diverses raisons, une FGA européenne nous semble légitime, en vue d'enseigner aux administrateurs les méthodes et les règles qui favorisent le développement d'échanges artistiques "vivants", de coproductions "vivantes", de créations pouvant constituer une base "vivante" à une industrie de programmes "frais" (90).

4 - 1 Utiliser les institutions et les mécanismes communautaires existants (ou en projet) pour inciter au développement de la FAA européenne dans un terme rapproché.

Notre démarche doit être pragmatique : considérer l'existant et développer des institutions actuelles, ou faire des propositions allant dans le sens des projets en cours. Dans une situation de crise, une telle méthode semble réaliste et devrait permettre des actions rapidement efficaces. A court terme, les piliers de l'action nous semblent être la FC et la FI d'une part, en vue du développement d'une FF d'autre part.

4 - 1 - 1 FC : une priorité.

4 - 1 - 1 - 1 Thèmes fondamentaux.

La FC d'administrateurs du spectacle vivant portant sur le secteur audiovisuel est une priorité parce que le retard relatif de la CEE menace la matière. Souhaitons que l'habitude selon laquelle "on ne commence à comprendre les choses que lorsqu'elles s'inscrivent dans la perspective du passé" (91) ne soit plus qu'un réflexe du passé européen. "A la fin des années 80, la production européenne en TV, cinéma et vidéo devra s'élever à 500.000 heures par an. Or, actuellement, elle n'est que de 15.400 heures. Un calcul simple permet de cerner le danger qui plane sur l'indépendance culturelle européenne : si un sérieux coup de pouce n'est pas donné à la production de programmes, les Américains et les Japonais auront l'exclusivité de ce fabuleux marché" (92)...

Il peut évidemment sembler étrange qu'un rapport concernant l'essor du SV mette une telle priorité en faveur du SE !... En fait, il est vital de bien comprendre trois choses : d'abord que le développement des industries de programme n'est pas nécessairement - tout au moins à terme - la mort du SV ; qu'ensuite la responsabilité du SV pour le développement du SE est patente ; qu'enfin à terme, l'autonomie du SV est à ce prix :

"Les médias ont considérablement élargi le public de la culture (...). Ce qui est néanmoins certain, c'est que les branches fondamentales (SV) ne seront pas remplacées par les médias. La raison en est que, sur le plan culturel, elles sont irremplaçables... Actuellement, les médias, dans leur phase de conquête, concurrencent sévèrement les branches fondamentales et réduisent à l'extrême leur rentabilité. Lorsqu'ils auront atteint

leur plein développement, ils seront obligés de renoncer à la concurrence sauvage au profit de la complémentarité (...). Les médias audiovisuels se garderont bien de multiplier seuls cet effort, pour lequel ils ne sont pas les mieux placés et qui leur coûterait trop cher : les investissements qu'ils requièrent leur interdisent de produire les expériences... et de se tromper. Les médias auront intérêt à recourir de plus en plus largement aux branches fondamentales qui, restant essentiellement artisanales et ne mettant en jeu que des capitaux relativement modiques, peuvent prendre les risques de la recherche d'où procèdent les oeuvres et supporter le coût de la lente qualification des interprètes" (93)...

D'autres thèmes de séminaires ou de sessions de FC sont évidemment aussi importants. Il suffit de se reporter au paragraphe 3 - 3 - 2 - 1 pour en trouver un certain nombre d'exemples (94).

#### 4 - 1 - 1 - 2 Organisation centrale de la FC

Ces séminaires devraient être organisés à partir d'un centre d'élaboration ayant l'expérience et la garantie d'être un lieu d'échanges européens. Ils peuvent entrer dans le cadre des actions que les statuts reconnaissent à la Fondation Européenne (Paris). Selon l'article 5 de ces statuts, "ces actions (...) peuvent entre autres avoir pour objet de développer les moyens par lesquels les pays de la Communauté peuvent préserver puis développer leur patrimoine culturel commun compte tenu de l'évolution contemporaine de la science et de la technique ; de favoriser les échanges de personnes à l'intérieur de la Communauté, y compris les échanges professionnels et ceux qui ont trait aux activités culturelles pour accroître la compréhension dans la Communauté...".

Ainsi, selon les termes d'un document interne de la Commission, "bien que la Fondation soit totalement indépendante par rapport à la Commission et au Conseil, sa vocation conduira à devenir l'organe d'expérimentation et d'application dont la politique culturelle ne saurait se passer". "Elle pourrait - selon les termes de l'article 4 a de la "déclaration se rapportant à l'accord instituant une Fondation Européenne" - "collaborer (...) de façon appropriée avec la Fondation Européenne de la Culture à Amsterdam et avec le Centre Culturel Européen de Delphes" notamment.

#### 4 - 1 - 1 - 3 Décentralisation des séminaires et sessions

Ce ne sont pas seulement les thèmes qui devront varier et s'adapter à l'évolution des problèmes. Les lieux de tenue de ces réunions devront "tourner" effectivement et les séminaires/sessions être pris en charge tour à tour par les diverses structures "

au sein des différents Etats-membres. Selon sa spécialisation et sa vocation, le point d'accueil offrira tel thème plutôt qu'un autre (95). Divers types de séminaires ou sessions peuvent être envisagés.

a) Certains n'ont qu'une incidence indirecte sur la FC en administration d'art :

- les séminaires de rencontres, qui peuvent d'ailleurs réunir les responsables de salles prestigieuses. Ces séminaires de rencontres peuvent devenir une base pour "travailler ensuite ensemble". Alors que les rencontres de type MIDEM se conçoivent aisément et font bon office en matière d'audiovisuel, le SV demande certainement d'autres types de rencontres, avec des échanges plus approfondis et structurés selon une formulation différente du marché.

- les séminaires de réflexion et d'investissement : il s'agit de réunions qui, allant plus loin que des rencontres, ont une finalité de conseil d'expertise, ou bien peuvent être source de création de structures nouvelles. Ils peuvent avoir une incidence sur la FAA.

b) Les séminaires concernant la FAA proprement dite :

- il s'agit généralement de séminaires de travail et de formation : réunion sur un thème pointu concernant un problème européen, séminaire pour cadres administratifs des services culturels européens, séminaire de direction de projets artistiques, etc...

- certains thèmes peuvent impliquer le déplacement des stagiaires de plusieurs pays : un week-end à Paris, un second week-end à Londres, etc... Il faut alors doter le groupe d'un ou plusieurs mentors qui "suivent" régulièrement les séminaires et progressivement se forgent une information, une formation et une méthode d'analyse européenne. Nous mettons alors un pied dans la FF dont nous avons besoin pour la "FI intégrale".

#### 4 - 1 - 2 Le développement d'une FI "partielle et imparfaite" par la procédure des "programmes communs d'études" (PCE).

L'absence de formateurs ne permettant pas d'aboutir rapidement à une FI européenne intégrale et cohérente, il faut passer par une phase d'investissement en éducation pendant laquelle un début de formation cotoie la préparation de futurs spécialistes, enseignants et chercheurs en GA. Le système des "programmes communs d'études" constitue à la fois un instrument de coopération européenne et un jalon essentiel pour la FF et la recherche en GA. Ces cycles d'études intégrées mènent d'une part à l'acquisition d'une qualification correspondant aux types d'examens existants, d'autre part donnent la possibilité d'apprendre à connaître deux ou plusieurs cultures différentes.

#### 4 - 1 - 2 - 1 Application du système des FCE<sup>m</sup> à la FGA européenne.

L'établissement en commun, par différentes universités, de programmes d'études (ou partiels) peut correspondre à trois types de situation génériques :

- a) soit il peut s'agir d'étudiants passant une partie de leur temps d'étude dans une université d'un Etat-membre,
- b) soit le PCE correspond à des parties de cours données dans chaque établissement par des enseignants d'au moins un établissement d'un Etat-membre,
- c) soit enfin les cours ou parties de cours sont organisés conjointement en vue de leur insertion dans les programmes d'étude de tous les établissements participants sans impliquer nécessairement la mobilité des enseignants ou des étudiants.

Dans notre cas de figure, le "c" serait positif s'il n'existait des différences de politique culturelle, etc... de pays à pays qui bloquent dans l'immédiat une politique d'ensemble (cette alternative pourrait pourtant constituer une solution à moyen terme). D'autre part, là où il existe un début de FAA incomplet, la solution "c" pourrait être une solution de courte période. Par contre, un système doté d'une FAA complète pourrait utilement être le point de départ de liens de type "b" (ou pour le cas contraire de type "a"). Enfin, s'il n'existe aucune FAA, il est possible d'accueillir dans les établissements offrant un cursus complet quelques étudiants en suivant la formule "a"...

En réalité, la situation devant normalement évoluer dans chaque Etat-membre, la question essentielle est de savoir dans quelle direction se fera cette évolution. Pour qu'il n'y ait pas de divergence totale, il faudrait organiser une collaboration entre diverses universités européennes pour qu'elles tendent à suivre des programmes et des directives pédagogiques proches et/ou complémentaires. Il serait aussi préférable, dans un souci de division et de spécialisation du travail et de la recherche, que ces universités approfondissent un domaine à l'intérieur du champ d'étude, évitant d'un côté la dispersion et la duplication des efforts, favorisant d'un autre côté les échanges et l'enrichissement éducatif mutuels. Cette solution entraînerait aussi une mobilité accrue d'étudiants et d'enseignants qui reste hautement souhaitable.

#### 4 - 1 - 2 - 2 Organisation du système de PCE dans la courte période et accumulative en vue de la FF.

On peut, comme dans la FC, imaginer des systèmes plus ou moins complexes d'échanges de rotations de cours ou d'enseignements aboutissant à la formation de spécialistes d'experts européens en matière de GA. Comme dans le cas de séminaires européens,

\* Cf liste des abréviations

contacts ou les déplacements de formateurs de différents Etats-membres peuvent constituer, par la répétitivité, des occasions cumulatives de croisements ou d'une pluri-nationalisation des connaissances. Le système peut ainsi se rapprocher du système d'organisation que nous préconisons dans le paragraphe 4 - 1 - 3 - 2 (en vue de l'élaboration de manuels pratiques concernant la vie juridico-économique du SV en Europe). Les candidats-formateurs, bien que leur apprentissage et leur recherche soient européens, pourraient être rattachés à une université spécifique afin de présenter les examens et et épreuves sanctionnant leur compétence et leur savoir-enseigner de niveau européen.

La question des diplômes est ici posée. En vue d'assurer la réelle mobilité des étudiants ayant choisi de suivre des programmes communs d'études en SV européen, la reconnaissance académique - mais surtout professionnelle - est essentielle. Le "système d'études internationales intégrées" de la Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) permet à des étudiants non allemands de commencer un cycle d'études auprès d'universités allemandes dans le cadre d'un accord de réciprocité (23 disciplines sont concernées). Dans ce système, de petits groupes d'étudiants vont étudier en cours de cycle pendant un ou deux trimestres à l'étranger, et il s'agit d'une avancée intéressante sur la voie de la reconnaissance des périodes d'études dont on pourrait s'inspirer en matière de cours de GA suivis à l'étranger.

#### 4 - 1 - 3 Les fonctions d'information et de documentation à court terme.

Les fonctions d'information et de documentation sont à la fois extrêmement utiles pour la recherche et pour la formation - continue, initiale et de formateurs. De là l'importance que nous accordons à cette question dans un rapport consacré à la formation.

##### 4 - 1 - 3 - 1 Développer l'existant.

Il s'agit de doter divers centres - universitaires ou non - d'une documentation de base sur la vie culturelle, l'action culturelle, le droit et l'économie des arts, le secteur audiovisuel, les nouvelles technologies, etc... (96) dans les Etats-membres et dans le reste du monde. Ces pôles de documentation peuvent être une base de départ pour l'information, mais aussi pour une recherche culturelle européenne.

Les universités où il existe des enseignements sur l'intégration européenne reçoivent, dans leurs "Centres de documentation européenne", les publications communautaires. Il serait positif de constituer chez elles un fonds de documentation comprenant en outre les études des experts de la Commission, les rapports de responsables etc... du secteur

culturel. Il devrait en être de même des "bibliothèques dépositaires" et des "c de référence sur les Communautés Européennes" (97).

Il existe aussi des institutions spécialisées qui devraient faire l'objet de so tuculiers dans la mesure où une communication pourrait s'instaurer profitableme elles. Ainsi, il existe en RFA depuis 1983, auprès de la Fachhochschule d'Osnab un "groupe d'études fédéral consacré aux programmes internationaux dans le doma la gestion des entreprises". Non seulement, nous avons des choses à apprendre d institutions, mais nous devons aussi leur faire connaître notre projet, notre e nos travaux, nos informations... Un autre exemple intéresse l'"Institut Europée ministration Publique" de Maastrich qui est partiellement financé par la Commis qui doit contribuer à donner une dimension européenne à l'action des diverses a trations publiques, entre les Etats-membres et avec les autres pays. Il y aussi xelles une "European Foundation for Management Development", etc... ! (98)

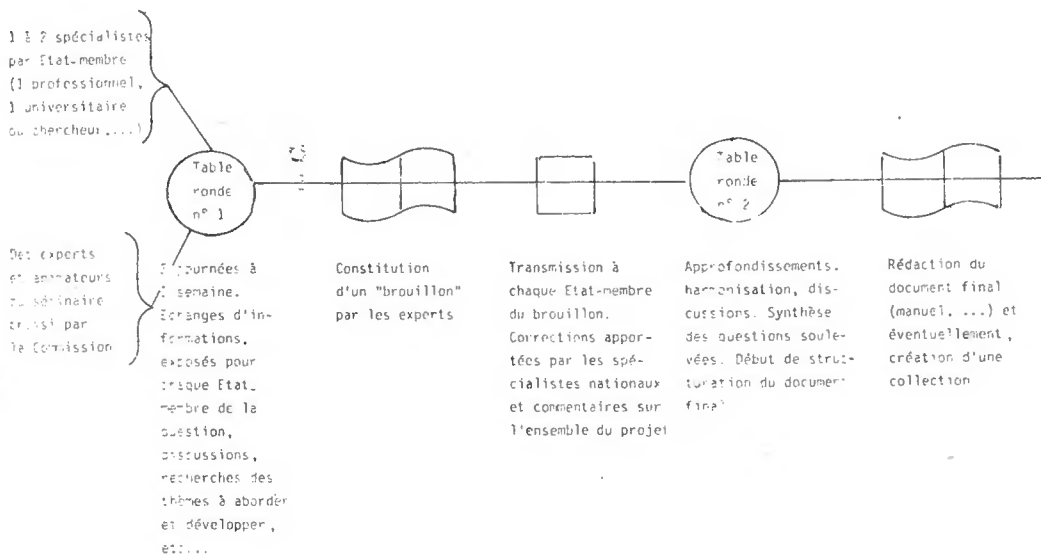
Le but de ces centres de documentation est de produire de l'information et de l. cherche. Il est aussi de faciliter la formation de formateurs en GA. La divisio blèmes du secteur culturel" de la Commission pourrait - directement ou indirecte promouvoir les thèmes de la culture en Europe afin d'attirer les responsables cu en situation de travail ou bien les étudiants (99).

4 - 1 - 3 - 2 Comblen à court terme l'absence d'une documentation pratique eur à usage professionnel.

Des initiatives intéressantes et combien importantes ont été prises par des étal ments nationaux en vue de la constitution de manuels ou de mémentos très pratiq traitant d'un sujet professionnel concret sous divers angles économiques, juridi politiques, etc... et prévoyant l'actualisation permanente de l'information, de glementation, etc... grâce à la possibilité de compléter l'ouvrage par des feuil additifs de mise à jour. Nous citerons quelques exemples : d'une part les manuel arts visuels, pour les spectacles, les petits livres sur la réglementation en n de taxes sur les spectacles, de sécurité sociale des artistes, etc... édités par Boekmanstichting d'Amsterdam ; d'autre part, l'Association pour l'Aide à la Gest Entreprises Culturelles (AGEC), institution créée sous l'impulsion du ministère çais de la Culture, va bien au-delà des fonctions multiples que nous avons déjà (paragraphe 2 - 2 - 3 - 3) et élabore des études et des fiches pratiques sur la lation sociale, sur le financement des entreprises culturelles, sur l'emploi d'a étrangers du spectacle (aspect social et fiscal de leur emploi en France), etc..

Nous pensons qu'une bonne part de la réussite de notre projet passe par l'élaboration d'une documentation pratique européenne, indépendamment ou avec l'aide des institutions spécialisées nationales qui se sont ou qui veulent suivre le mouvement. Il serait d'autre part essentiel de profiter de la tenue des différents types de séminaires européens (envisagés dans les chapitres 3 et 4) pour retenir d'une façon ou d'une autre l'information, notamment sous la forme d'écrits qui pourraient être diffusés aux professionnels, aux étudiants, aux responsables culturels, etc... Il serait même possible d'organiser des séminaires dont le rôle serait avant tout le suivant : la constitution d'une collection d'ouvrages sur le droit, l'économie, les questions sociales, etc... traitant de problèmes pratiques au niveau européen. Le schéma suivant présente un déroulement parmi d'autres des opérations :

Schéma pour la constitution de manuels européens



Ce type d'organisation mériterait d'être expérimenté. Un tel processus a l'avantage de la rapidité, de l'efficacité et de la recherche d'une cohérence commune. Mais c'est qu'un maillon dans la chaîne qui va de l'information non élaborée aux travaux précis des experts. Il reste toutefois utile aux professionnels, aux directeurs d'entreprises, etc..., aux artistes eux-mêmes, aux syndicats, à la recherche appliquée. C'est aussi une façon de valoriser les séminaires.

#### 4 - 2 Stratégie à terme d'une FAA européenne.

Préparer une action à terme en faveur du SV - et du SE - européen est d'abord un enjeu politique ; sa dimension éducative revient à l'organisation plus ou moins directe d'une FASC.\* C'est ensuite la structuration d'une FGA cohérente et complète qui devrait impliquer la création d'une institution spécifique alliant les trois instances cardinales éducatives : FI, FF et recherche. Enfin, les fonctions d'information et de documentation doivent être plus évoluées, parallèlement au développement essentiel des activités culturelles.

#### 4 - 2 - 1 Le développement à terme d'une FAA européenne.

##### 4 - 2 - 1 - 1 Problématique de la formation à l'Administration des Services Culturels (FASC)

Il nous semble essentiel qu'il existe à terme un lieu où les questions du développement culturel européen soient débattues et se répercutent sur les travaux du Conseil européen des Ministres, des administrations et des "services des études et recherches" des Ministères de la Culture nationaux. Lieu de confrontation, de réflexion sur l'harmonisation de la convergence des structures juridiques, sociales, politiques, etc... nationales, ce lieu serait aussi un lieu de formation d'administrateurs de SC européens en vue d'éventuelles actions communes concernant certains points à l'échelon européen (formation, production, investissements culturels pluri-nationaux, etc...).

La FASC ne serait donc qu'une des activités, qu'une problématique parmi d'autres : problèmes de développement des échanges culturels ; problèmes de l'industrie européenne du SV et de la production européenne du SE ; construction d'un "espace culturel européen" (100) et d'institutions corrélatives (101) ; étude des mouvements de décentralisation culturelle dans certains Etats-membres (France, par exemple) et recherches inverses sur les questions macro-culturelles (action culturelle au niveau du Bund en RFA, action culturelle au niveau de la Communauté Européenne) etc... L'institution dotée de ces diverses responsabilités pourrait être proche - ou attachée - à l'autre institution où se trouverait

\* Cf liste des abréviations



## CONCLUSION

Nous avons été obligé, dans cette étude d'un problème vaste, de limiter notre réflexion à l'essentiel. Nous avons ainsi soulevé trop rapidement certaines questions (les équivalences de diplômes, la gestion des petites troupes et compagnies, etc...). Ou bien, nous n'avons pas abordé des questions relevant soit d'une approche plus globale (le problème des langues, par exemple), soit d'une thématique différente (la gestion d'établissements du SE...).

Nous voudrions terminer par quelques remarques d'ordre général. Il nous semble qu'en matière d'arts du spectacle, il faut absolument chercher les voies et moyens économiques, sociologiques, juridiques, institutionnels et organiques pour redresser et contrôler le jeu des forces par trop défavorables à ce qui reste le coeur de l'art et de la culture : la création d'une culture vivante, risquée, coûteuse, imparfaite parfois, gratuite dans son mouvement premier profond. Notre recherche d'une praxis de la culture ne doit pas servir exclusivement le développement des industries culturelles. Elle ne doit pas le suivre passivement. Elle doit par contre susciter et accompagner ce développement ; elle ne doit pas le contrecarrer mais en être le ferment puissant. Devant un tel avenir, il est du rôle des industries européennes de chercher à s'installer, de chercher des créneaux opportuns, de s'alimenter à la profonde originalité et à la spécificité de la culture européenne qui est faite d'une immense mémoire et d'une vivacité qui n'est pas encore éteinte. C'est ainsi que, dans l'ordre européen, la réalité doit plutôt s'appeler émulation, au lieu de prendre le nom d'une concurrence sauvage qui ne peut qu'être néfaste et inefficace dans l'ordre de la culture. C'est le problème de la Qualité qui est posé en premier lieu par la culture. Dans la recherche des identités nationales et de l'identité secondarisée d'un tout européen, les industries de la culture ont un grand avenir à jouer. Ne faut-il pas immédiatement saisir qu'avec l'anarchie actuelle et des échecs en matière d'audiovisuel constatés ici et là dans la CEE, devant la menace répétée de succès structurels des Américains et des Japonais, nous allons rapidement et inéluctablement vers une culture mondiale uni-polaire telle celle que l'on peut constater largement au niveau de la production télévisuelle. Le schéma tendanciel est bien dans une culture "à sens unique", par définition sans échange, et où la domination remplace la dialectique.

Les Etats européens doivent sans relâche se saisir de cette situation et se doter d'une stratégie industrielle en matière de culture. Notre patrimoine, notre capacité de

recherche, notre besoin de création, nos compétences professionnelles enfin attaquées, qu'une stratégie globale et de longue période orientée, vienne canaliser les efforts encore dispersés et relativement inefficaces des industriels de la culture et des travailleurs de la culture. Notre retard en matière de recherche en administration est patent. Des "colloques d'investissement" devraient rapidement voir le jour en Europe de culture européenne. Des statistiques doivent être élaborées et faciliter cette mise en praxis dont nous nous inquiétons plus haut, etc...

Autrement dit, nous pensons qu'il est temps de préparer un "projet culturel" à l'échelle européenne, de suffisamment longue période pour que puisse être construite une "bonne" relation culture vivante - culture reproduite. La mobilité artistique doit être accrue à l'heure de la télévision directe par satellite et du développement extraordinaire des moyens généraux de communication. La Communauté entre maintenant dans une phase où il lui faut concevoir des desseins culturels communs.

NOTES DE BAS DE PAGE

=====

- (1) - Bulletin des Communautés Européennes, supplément de juin 1982.
- (2) - Compte rendu succinct de la réunion informelle des ministres de la Culture. Athènes, 28/11/83. Annexe 2.
- (3) - John Pick : "Arts administration". E. and F.N. SPON ed. Londres 1980. John Pick dirige le "department of arts policy and management" à City University de Londres.
- (4) - Principalat : "système dans lequel les troupes se trouvent soumises à l'autorité de l'acteur principal qui est en même temps entrepreneur et directeur de troupe".
- (5) - Cf note 3.
- (6) - Nous visons ici les salles commerciales - de la capitale et des provinces - auxquelles était rattachée en principe une troupe permanente, du XVII<sup>e</sup> au milieu du XIX<sup>e</sup> siècles. ("stock system"). Il faut noter que le "stock system" a pu se maintenir ou ressusciter, mais il ne s'agit en général que d'un système subventionné et non plus commercial (comme aux XVIII<sup>e</sup> ou XIX<sup>e</sup> siècles).
- (7) - Sous quelque dénomination que ce soit : directeur, administrateur, intendant (administratif), etc...
- (8) - L'analyse de W. Leontieff visait à connaître - numériquement - les liaisons inter-industries, c'est à dire les achats "intermédiaires" d'une industrie à une autre pour sa propre production - et vice-versa.
- (9) - La loi de l'économiste américain peut ainsi s'exprimer : le coût des artistes du spectacle "vivant" s'élève proportionnellement plus rapidement que dans les secteurs connaissant un progrès technologique. On peut ainsi opposer une branche "progressive" comme l'automobile où le coût de production d'une unité s'élève moins rapidement (voire régresse), à ce qui a lieu dans le secteur artistique "archaïque" (du point de vue technique) où l'absence de progrès technologique oblige les entreprises soit à élever leurs prix, soit à rechercher une aide financière croissante auprès des pouvoirs publics ou des mécènes.
- (10) - Déjà à son retour des USA (fin 1975). Boulez soulevait ces questions à propos des orchestres européens. En 1968, Jean Vilar avait prévu une "école de management" dans son plan de réforme de l'Opéra de Paris.
- (11) - Interview de Pierre Boulez, le Nouvel Observateur, lundi 5 janvier 1976.
- (12) - D'ailleurs, on peut considérer que l'absence de mobilité significative pose dans de nombreux secteurs professionnels des problèmes fondamentaux au sujet du fonctionnement réel de la CEE. La mobilité réelle des travailleurs se pose plus en terme de futur qu'en terme d'actualité.
- (13) - Cf. D. Leroy, Rapport 1977 - 78 sur l'intégration européenne : "emploi et mobilité des artistes du "spectacle vivant" dans la Communauté Economique Européenne". Récemment, des choristes français professionnels écrivaient : "nous constatons que les productions françaises n'engagent pas ou très peu de choristes français, pour leur préférer des choristes étrangers". A propos de choristes ressortissants de la CEE, ceux-ci s'interrogeaient sur la non-réciprocité", etc...

- (14) - "Problèmes audiovisuels", n° 20 : "l'organisation internationale de la communication audiovisuelle". Publications INA - juillet-août 1984.
- (15) - C'est à dire "non-profit institution" généralement soutenue financièrement par des aides publiques, locales ou d'Etat, mais surtout par des dons de fondations (New York State Council on the Arts, par exemple) ou privées (aide de la Fondation Rockefeller aux grands orchestres américains).
- (16) - Ainsi, on répète à New York University que le campus de Washington Square n'est pas des lieux d'intense créativité artistique comme le "Village", Soho, et Manhattan à l'opposé un programme d'Arts Administration à Indiana University - c'est en plein Middle West - mais le campus de Bloomington est un macrocosme culturel en soi, avec le plus grand conservatoire de Musique du monde, des départements de théâtre et de beaux-arts entretenant des relations remarquables avec l'environnement régional (Louisville, Chicago, etc...), national et international.
- (17) - L'"Association of Art Administration Educators" regroupe une vingtaine de programmes parmi les plus importants. Selon John Pick, on compterait 24 cours en AA de "postgraduate", et plus de 300 programmes plus ou moins concernés par la "gestion du loisir". J. PICK, "Arts Administration", op. cit. Il existe aussi une "Association of College, University and Community Arts Administrators" (ACUCAA).
- (18) - A l'UCLA (University of California Los Angeles), une grande partie des cours de gestion sont à la Graduate School of Management. Ce programme est l'un des plus recherchés aux Etats Unis.
- (20) - A l'American University (Washington), un programme de deux ans et demi est proposé par le département d'arts du spectacle, en collaboration avec la "Business Administration" et le "College of Public Affairs".
- (21) - New York University, par exemple, offre deux "MFA" : celui d'"Administration of Performing Arts" et celui d'"Administration of the Visual Arts". Pour de nombreux cours, l'étudiant doit se rendre à la "Graduate School of Business Administration" en plein coeur de Wall Street. Il existe aussi, au niveau "Undergraduate", un "Bachelor's program in music, business and technology".
- (22) - Le programme d'AA de Columbia University utilise de façon très adroite sa situation dans la cité de New York, dans l'une des plus prestigieuses et ecclésiastiques universités américaines, dans la "School of the Arts" de cette même université.
- (23) - Dans la capitale "indiscutée" de l'art, de l'édition et de la communication, New York University fait appel à des artistes, des "Arts Managers" et d'autres personnes liées à New York "pour intervenir, sous forme de conférences ou de séminaires, de façon formelle ou informelle, au cours des études" (programme de la School of Arts).
- (24) - Une statistique portant sur 21 universités créées entre 1966 (Yale University, 1982 (Southern Methodist University) montre le faible nombre de sortants diplômés (843 diplômés d'un MFA ou d'un BFA) et le caractère élevé de la sélection (11 diplômés admis sur 90 inscrits à Columbia University, 20-25 sur 110 à New York University, 15-18 sur 173 à UCLA, etc...). Cependant, au niveau de l'ensemble de ces universités, il se peut que l'on aboutisse à un excès de formation... qui est déjà atteint en matière d'arts plastiques. En matière d'arts du spectacle (étudiants d'AA de Columbia University), 5 sur 20 choisissent à la fin de leurs études d'aller vers un domaine où il y a une demande très forte de personnes ayant de l'expérience. Des universités se sont alors spécialisées dans la formation de personnes pour remplir des emplois en communication, en TV (éducation très pratique...).

- (25) - A Columbia University comme ailleurs, tous les cours sont faits par des professionnels qui présentent une pédagogie combinant théorie et pratique. Les "elective" sont faits, par contre, par des professionnels académiques. Un exemple que l'on peut citer est le responsable du très bon cours "Arts and the Media" dont l'activité est triple : 1°) il écrit sur la télévision des articles, des études techniques, etc... (300 articles) - 2°) ingénieur, il est producteur technique pour le Metropolitan Opera, pour la radio-TV, pour les concerts de Giuliani à Los Angeles - 3°) il est consultant en matière de stratégie pour les Majors (il a fait pour IBM une enquête sur la vidéo-production, etc...).
- (26) - Le programme à UCLA est basé sur la considération que les organismes artistiques requièrent des "managers" habiles ("skill") et compétents pour mettre en pratique les objectifs culturels pour lesquels ils sont formés, à travers les complexités économiques et politiques de la société moderne (1981). Nous avons ici l'exemple d'une concentration (approfondissement "mineur") en marketing.
- (27) - Ce "program" veut refléter la conviction que la gestion des institutions culturelles est considérée comme une profession créative qui peut avoir un effet positif sur la qualité et le futur de la vie artistique. L'administrateur d'art qui partage une telle croyance doit posséder un amalgame peu commun de dextérité managériale et de sensibilité à l'artiste et au processus artistique. Programme de la School of the Arts de Columbia University, 1983-1984, p. 33.
- (28) - FGA - et FASC accessoirement.
- (29) - Les cours sont donnés par une équipe d'experts attachés à la division "Problèmes du secteur culturel" de la Commission de Bruxelles, et avaient pour thème général en été 1984 : "quelques réalités de la profession de musicien".
- (30) - Une section "Administration" (Institut for Samfundsfag) prépare aux emplois dans l'administration publique, entre autres à l'administration des services culturels.
- (31) - Il y a cependant une université privée à Koblenz. d'autre part, il existe à Speier une institution d'enseignement supérieur (Verwaltung Wissenschaft) financée par l'en-semble des länder de RFA.
- (32) - La proportion doit se situer aux approches de 90 %.
- (33) - L'"intendant" est le directeur artistique et souvent une forte personnalité dotée de la responsabilité générale du théâtre. L'administrateur d'art qui nous concerne est le "Verwaltungsleiter", c'est-à-dire le directeur administratif gérant l'établissement sous les ordres de l'intendant.
- (34) - On trouve des formations théoriques sur l'administration fédérale des services culturels à Speier.
- (35) - Les instituts de sciences théâtrales, s'ils dispensent quelques cours de gestion, forment surtout des chercheurs, des enseignants et des critiques en matière de théâtre (Theaterwissenschaften des universités de Berlin (FU), d'Erlangen-Nürnberg, de Cologne, de Munich, de Hambourg).
- (36) - Des universités veulent former actuellement des juristes spécialistes, cependant.
- (37) - Des problèmes importants existent à l'intérieur du système fédéral allemand : droit très complexe, absence d'unité au niveau des méthodes (de gestion, etc...) selon les länder, ... Il y a à Bab Godesberg une importante "Bunds Akademie für Öffentlich Verwaltung" qui donne des cours additifs dans les domaines spécialisés pour la direction d'administration publique au niveau fédéral (politique du budget, comparaisons internationales, nouveaux problèmes comme l'environnement, etc...).

- (38) - Dans le domaine audiovisuel, il existe d'excellentes formations dans les Hörfunk für Fernsehen und Film de Munich, Cologne et Hambourg.
- (39) - La promotion 1984 était de 15 personnes d'environ 24 ans, tous chômeurs, choisis parmi 150 candidats. Il faut noter que l'on est obligé, pour suivre une formation dans le secteur audiovisuel, d'aller à Londres à la National Film and TV School, seule la Radio Telefís Éireann (radio-TV nationale) a un système propre de formation.
- (40) - L'"Arts Council Theater Touring Scheme" ne vise que les tournées : fixation de minimaux pour les subventions dans le total des coûts de pré-production, etc pendant, dans la généralité des situations, les subventions sont faibles et les conditions "serrées"...
- (41) - Il semble que l'IAD (Institut Armand Delcampe) et le Centre d'Etudes Théâtrales de Louvain soient parties prenantes au projet.
- (42) - Il est prévu pour ces étudiants un apprentissage de la gestion, par cours supplémentaires, les samedis et dimanches afin de rattraper un niveau commun moyen aux licenciés de l'université.
- (43) - Dans le secteur des médias, il existe principalement :  
- d'une part, la Film Akademie d'Amsterdam  
- d'autre part, deux centres universitaires de formation à l'audiovisuel.
- (44) - Le premier contingent de spécialistes entamera son année terminale en septembre. Il est prévu à la sortie une dizaine d'étudiants avec la spécialisation "théâtre", deux étudiants en musique et un en histoire de l'art.
- (45) - A l'université Erasmus de Rotterdam, un groupe travaille pour créer une discipline dans la Faculté d'Economie portant l'appellation de "politique culturelle".
- (46) - Une institution néerlandaise est importante à signaler dans le cadre de cette formation, la Boekmanstichting. Cette fondation s'occupe d'abord de recherche en matière de théâtre, mais surtout elle publie des petits livres sur la réglementation néerlandaise (taxes, sécurité sociale, ...) en matière de spectacles. Il existe aussi certaines publications sous forme de manuels qui peuvent être constamment mises à jour par l'apport de feuillets d'actualisation extrêmement utiles...
- (47) - Un cours par semaine au début des quatre premiers trimestres, les deux derniers trimestres étant utilisés à la préparation d'un projet.
- (48) - Cette année débute un MA in Education and Arts Administration, une sorte de Master.
- (49) - A Polytechnic of Central London (School of Management Studies), il y a un programme de sessions (courtes) en AA pour minorités ethniques.
- (50) - Le NCDT britannique réunit dans une même assemblée les représentants du syndicat des acteurs (Equity), du groupement des employeurs et de l'association des meilleurs acteurs de théâtre.
- (51) - L'Institut devait réunir les administrateurs d'arts et de loisirs. Le poids du secteur libéré des représentants du secteur loisir par rapport à celui des administrateurs d'art ne pouvait que conduire à l'échec ce projet d'institut unique. Le projet de forum - ou d'académie - vise à créer un corps dont la voix puisse s'exprimer au gouvernement. Il devrait réunir tous les arts ("across the Arts"), c'est-à-dire les arts de la représentation, les arts visuels, etc...

- (52) - Ministère de la Culture : dossier d'information du 27/3/84. Communiqué à la presse.
- (53) - Par exemple, avec la Direction du Développement Culturel et le CUIFERD de Nancy, une session(1984) sur les échanges culturels.
- (54) - L'Association Technique pour l'Action Culturelle propose cette formation sous forme d'un stage de deux ans. Celle-ci s'appuie essentiellement sur les choix artistiques des participants et développe leurs connaissances (15 participants). Ces cadres culturels, appelés à avoir des responsabilités artistiques, administratives, etc..., sont des futurs cadres de direction.
- (55) - Il s'agit d'une formation à temps partiel (1200 heures/18 mois) pour des cadres de direction d'entreprises ou d'organismes artistiques ou culturels (6 participants par stage).
- (56) - Les stagiaires sont partiellement recrutés sur leur projet. On tient aussi compte de leur expérience antérieure et de leur niveau de connaissance général.
- (57) - Pas uniquement par le stage.
- (58) - Cf "glossaire".
- (59) - Les ATEC forment le réseau régional d'"Assistance Technique aux Entreprises Culturelles". Elles réalisent surtout des actions de formation correspondant aux besoins des entreprises culturelles de leur région : journées d'information, groupes de travail, cycles de formation, etc...
- (60) - Centre de Formation Supérieure de Variétés.
- (61) - Nous ne parlons pas d'un "libre échange" absolu de produits artistiques qui entraînerait la disparition, par une concurrence pure et dure, de secteurs culturels entiers dans chaque Etat-membre.
- (62) - Ici aussi, nous parlons d'une émulation et non de concurrence, considérant que les concepts politiques généraux du Traité de Rome doivent être modifiés dès lors que l'on passe d'une marchandise à un produit culturel - notamment "vivant".
- (63) - "Etude des pratiques de la politique culturelle et des subventions" (MA degree in AA).
- (64) - Celui-ci n'est pas l'unique système de formation à nous intéresser dans cette étude.
- (65) - L'ancien "diploma course in arts and leisure administration" de Polytechnic of Central London se préparait dans le cadre de la "school of management studies".
- (66) - C'est le cas de la formation de Groningen.
- (67) - Tel est le projet belge dont nous parlons au chapitre 2 (cf "2 - 2 - 2 - 2").
- (68) - L'université d'Urbino a tenu des colloques, des congrès sur des matières concernant l'économie et le droit de l'art dans la CEE. Il n'y a cependant pas de formation qui corresponde à notre projet dans cette université.
- (69) - Il peut apparaître réaliste de commencer par créer un premier pôle - qui pourrait être sis à Paris par exemple. Ainsi, l'université de Paris I (Panthéon-Sorbonne) est le type même de "gros établissement" pluridisciplinaire qui, avec ses seize facultés ("UER", c'est-à-dire Unités d'Enseignement et de Recherche - notamment une UER d'administration publique, une UER d'analyse et politique économique, deux UER d'art,

une de droit, une de gestion, une de "développement, études internationales, ennes et comparatives", un institut d'administration des entreprises, un DI de la communication audiovisuelle,...), avec ses centres de recherche (Grouche en Economie de la Culture du Séminaire d'Economie du Travail, Centre des Communautés Européennes, Centre de Recherche Européenne et Communautaire de recherche en sciences de l'art...) est une remarquable pépinière d'enseignants... et de candidats. Cependant, il ne faudrait pas travailler avec cette institution au nom de l'autonomie que nous recherchons et qui de l'une de nos premières règles d'action. Il y a aussi à Paris un foisonnement de centres d'enseignement et recherche (HEC, INSEAD, etc...) pour cerner la gestion ; toutes sortes d'établissements culturels sont là pour rendre possible une formation en alternance, pour faciliter la prospection de stages ; les centres de recherche et de travail sont nombreux (bibliothèques spécialisées,

- (70) - Cette question concerne la fin du chapitre 3 et surtout le chapitre 4 où nous examinons les diverses possibilités concrètes de collaboration entre universités européennes.
- (71) - On pourrait, au-delà, ajouter une gestion de risque, une gestion de diversité etc...
- (72) - Une "firm" (sens anglo-saxon) est l'organisation conjoncturelle mise en place pour la production d'un projet lié à un partenariat précis, et qui disparaît avec la fin du projet.
- (73) - Par "association" ou "affiliation", nous entendons l'incorporation la plus simple qui soit : un organisme ayant ses structures propres est "introduit" dans l'université sans qu'il s'ensuive pour lui des changements structurels profonds.
- (74) - Par exemple, un juriste pourra suivre un cours de littérature théâtrale ; à l'inverse, un littéraire devra se mettre à niveau pour tout ce qui concerne la gestion. Par "littéraire", on entend aussi bien un étudiant venant d'un institut d'études théâtrales, d'une faculté de lettres ou de sociologie, etc...
- (75) - Ce que nous présentons page 36 est schématique et purement indicatif. Ce tableau n'est ni directif, ni incitatif à nos yeux. Il a essentiellement la qualité de référence avec le type de programme que nous présentons dans le paragraphe "3 - 3.1".
- (76) - Convention avec une (des) faculté(s) de gestion ou de lettres, des centres de recherche européens, etc...
- (77) - Actuellement, seul celui de Paris fonctionne à l'Odéon. Il existe un projet de "Centre de l'Europe" à Milan dont la création est quasiment décidée.
- (78) - Ils ont aussi besoin d'une actualisation des informations de base et de leurs connaissances, mais nous entrons en ce cas dans les limites de la compétence nationale en matière de recyclage.
- (79) - Le problème peut avoir été posé à l'avance ou répondre à une demande.
- (80) - "Séminaire", de "seminare" signifiant "jeter la semence". "De nos jours, à l'origine d'une pratique plus ancienne en Allemagne : groupe d'étudiants qui, sous la direction d'un professeur, travaillent personnellement une question particulière (Miliaret : "Diccionnaire de la Langue Pédagogique", PUF, Paris, 1971, page 100).
- (81) - Les sujets et matières envisagés à propos de la FI dans la section 3 - 3 peuvent et devraient faire l'objet de séminaires européens très intéressants. Ce serait nous, selon nous, des thèmes pour séminaires cycliques.



- (82) - Il va de soi que la formation en général doit utiliser le savoir et les recherches des experts européens, mais aussi ceux des chercheurs, thésards et autres universitaires dont les intérêts sont passés à un moment ou à un autre par les problèmes soulevés par le secteur culturel en Europe.
- (83) - Nous rangeons le cinéma dans la première génération du SE et les vidéogrammes dans la seconde génération. Notons que deux éditeurs vidéo ont posé à la Cour de Justice des Communautés Européennes la question de savoir si le délai d'un an, imposé par la législation française entre la sortie d'un film en salle et son édition en vidéo, est ou non contraire à la libre circulation des biens. Attendu pour la première partie que "le verdict pourrait, s'il était positif, avoir de lourdes conséquences sur la hiérarchie des médias" telle que la défend le gouvernement français par exemple, et attendu que les professionnels du cinéma. Cf Le Monde, 1/3/85 : enquête de la COFREMCA.
- (84) - Le Monde, 15/3/85.
- (85) - Le Monde, 11-12 novembre 1984 : "accord franco-italien sur l'audiovisuel" : les deux pays s'engagent à aider financièrement la coproduction de 10 films de long métrage par an. Le Monde, 7/12/84 : accord franco-allemand visant à faciliter la distribution et la promotion des films réalisés en coproduction par les deux pays, ainsi que des films réalisés par le seul pays partenaire. Un fonds commun d'aide aux coproductions est créé (Le Monde, 17-18 juin 1984).
- (86) - En 1982, le cinéma anglais ne produisait déjà plus que 29 films par an, contre 100 en France.
- (87) - Réunion informelle des ministres de la Culture des Etats-membres de la Communauté Européenne. Athènes, 28/11/83.
- (88) - Compte rendu succinct de la réunion, annexe 2.
- (89) - "Théâtre en Europe", n° 4 octobre 1984, page 113 : "Milano, une cité pour un théâtre de l'Europe".
- (90) - On qualifie de "fraîche" la production de programmes enregistrés récemment et diffusés un (ou très peu) de fois. Le "frais" dans l'ordre du SE est un dégradé du "frais" dans l'ordre du SV.
- (91) - François Billetdoux, in "Journal des lettres et de l'audiovisuel", n° 5, printemps 1985, page 5.
- (92) - "Le Quotidien de Paris" du 24/1/85, citant un document sur "l'avenir de la communication audiovisuelle".
- (93) - Robert Grégoire, in "Revue du Marché Commun", n° 274, 2/84, page 61.
- (94) - On pourrait aussi envisager des séminaires financés par la Commission et destinés à la FF...
- (95) - Le Royaume Uni par exemple, peut se sentir concerné par toutes questions portant sur le marché des séries et des feuilletons télévisés.
- (96) - Citons le cas de l'Institut Européen de la Communication (the European Institute for the Media) de l'université de Manchester qui, outre le projet de former des cadres des médias dans les pays de la CEE, doit élaborer une bibliographie en commun avec la CEE, le Conseil de l'Europe et l'UNESCO.

- 97) - Cf le document de la Direction Générale de l'Information ("informations universitaires") de la Commission des Communautés Européennes : "adresses des Centres de Documentations Européennes, Bibliothèques dépositaires, Centres de références sur les Communautés Européennes). Bruxelles, juin 81. Il est intéressant de savoir qu'il y a, chaque année, un meeting des responsables des centres de documentation du Conseil de l'Europe. Si ceci ne se fait pas dans la CEE, il faudrait profiter de l'occasion des réunions du Conseil pour soulever les problèmes de documentation du secteur culturel de la CEE.
- 98) - Il faudrait en fait procéder à un recensement de ce qui existe comme institutions européennes pouvant servir nos projets. Le Centre d'Etudes Européennes de Louvain-la-Neuve - déjà chargé de collecter les travaux (recherches, thèses, articles, rapports, etc...) portant sur l'intégration européenne - pourrait se voir adjoindre la responsabilité supplémentaire de tenir à jour et de fournir des informations sur la vie institutionnelle assez mouvante de la CEE.
- (99) - Le rôle des instituts culturels des Etats-membres pourrait être aussi utile. Cf Eberhard Efinger : "politique culturelle et instituts culturels des Etats-membres de la Communauté Européenne". Stage auprès de la division "Problèmes du secteur culturel". Bruxelles, 1976.
- 100) - De même que le Conseil des Ministres a entrepris une action européenne d'envergure complétant les efforts nationaux et communautaires en vue de renforcer la compétitivité scientifique de la Communauté (Plan 1985-88 de "stimulation des coopérations et échanges scientifiques et techniques européens" correspondant à la naissance d'une "Europe de la recherche"), la Commission pourrait envisager, dans l'ordre d'"un espace européen de la Culture", un plan d'activités de stimulation multisectorielle s'appuyant sur un réseau de centres d'échanges et de coopération à mettre progressivement en place et fixant des domaines prioritaires parmi lesquels l'on trouverait le SV et le SE (cf "Nouvelles universitaires européennes", n° 134, p. 35 et sq.).
- 101) - Création d'un Fonds d'Intervention Culturel européen, par exemple.
- 102) - On pourrait envisager la constitution d'un "bureau de liaison européen du SV" qui fasse pendant au "Bureau de liaison européen du cinéma". Dans cette institution, l'ONDA devrait jouer un rôle fondamental. Pour la documentation, on pourrait concevoir un centre comme il en existe à New York ("Center for Arts Administration") qui fonctionne parfaitement, est doté d'une très riche bibliothèque, est un centre de renseignements pour trouver les institutions de ménénat, etc...
- 103) - Du type "Institut National Supérieur" du cinéma préconisé en France par le rapport de mission de J.D. Bredin sur "l'enseignement des métiers du cinéma et de l'audiovisuel".
- 104) - Comme l'Institut Universitaire Européen de Florence.
- 105) - Comme le Centre International de Formation Européenne (CIFE) de Marly-le-Roi (France) près de Paris.
- 106) - Dominique Leroy, in "Théâtre Public", 11-12 1983, n° 54 : "Sur les possibilités d'organisation "alternative" du théâtre dans les économies industrialisées de la fin du XXè siècle".
- 107) - & 2 - 2 - 3 - 3 (in fine) : cf le cas du GANPAS qui "fournit des services de gestion administrative" aux compagnies et troupes.