

**Université Paris III Sorbonne nouvelle
Département de Médiation Culturelle**

**Gestion des institutions culturelles publiques :
le cas des structures théâtrales en Algérie**

Mémoire de Master 2 recherche

Dirigé par M. le Professeur Bruno Péquignot de l'Université Paris III
et par M. Ahmed Cheniki de l'Université Badji Mokhtar de Annaba

Ammar KESSAB
a.kessab@yahoo.fr

**Université Paris III Sorbonne nouvelle
Département de Médiation Culturelle**

**Gestion des institutions culturelles publiques :
le cas des structures théâtrales en Algérie**

Mémoire de Master 2 recherche

Dirigé par M. le Professeur Bruno Péquignot de l'Université Paris III
et par M. Ahmed Cheniki de l'Université Badji Mokhtar de Annaba

Ammar KESSAB
a.kessab@yahoo.fr

«La subvention ne constitue qu'un moyen dont les conséquences dépendent du contexte où elle est mise en œuvre et peuvent donc être différentes de celles attendues.»

Claude Le Pen

Remerciements

Je remercie du profond de mon cœur :

- M. le Professeur Bruno Péquignot, pour m'avoir donné de son temps précieux en dirigeant patiemment ce travail.

- M. Ahmed Cheniki, pour la confiance qu'il a en moi en dirigeant mes recherches pour la deuxième année consécutive avec générosité et humilité.

- Mme Catherine Bertho-Lavenir pour m'avoir permis de faire de la recherche scientifique.

Résumé

Cette étude constitue une analyse économique de la problématique de la gestion des structures culturelles publiques en général, et théâtrales en particulier. L'étude s'appuie sur la notion du *non-profit organization* comme posture légitimant l'intervention de l'Etat, surtout, par le moyen de la subvention, dont dépend la survie des institutions culturelles publiques. L'exemple de la dépendance à la subvention qu'illustre bien le modèle de la gestion du Théâtre national algérien ainsi que les Théâtres régionaux, représente le cas d'étude pratique de ce travail.

Il ressort de cette étude que les statuts régissant le TNA et les TR ne sont pas la première cause de la crise structurelle dont souffrent ces établissements. Ces derniers subissent plutôt un ensemble de phénomènes économiques qu'on peut qualifier d'«universels», et que subit un nombre important d'institutions culturelles publiques subventionnées à travers le monde.

-----0-----

هذا البحث عبارة عن تحليل إقتصادي لإشكالية تسيير الهياكل الثقافية بصفة عامة و المسرحية بصفة خاصة. البحث يركز على مفهوم "الأهلية اللاربحية" كتقديم يبرر تدخل الدولة, خاصة عن طريق الإعانات التي تتعلق بها حياة الهياكل الثقافية العمومية. مثال عن هذا التعلق والذي يجسده جيدا نموذج المسرح الوطني الجزائري و المسارح الجهوية هو بمثابة الدراسة التطبيقية لهذا العمل.

يخلص البحث إلى نتيجة أن القانون الأساسي المسير لهاته المؤسسات ليس السبب الرئيسي في أزمتها الهيكلية التي تعاني منها, وإنما هي عرضة لمجموعة من الظواهر الإقتصادية العامة التي تمس جل المؤسسات الثقافية العمومية المدعمة.

-----0-----

This study constitutes an economic analysis of management problems of the public and cultural structures in general and theatrical in particular. The study is based on the notion of the *non-profit organization* as proposition legitimating the intervention of the State, especially by the means of the subsidy, on which depends the survival of the public cultural institutions.

The example of the dependence on subsidy, which is well illustrated by the model of the Algerian national Theatre and Regional Theatres' management, represents the practical case studied in this work. It comes out from this study that the statutes governing the ANT and the RT are not the first cause of the structural crisis from which these institutions suffer. They rather undergo a whole economic phenomena, which one could qualify as "universal", from which suffer a significant number of subsidized public cultural institutions around the world.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	8
<i>I. REGARD SUR LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES INSTITUTIONS CULTURELLES PUBLIQUES A TRAVERS LE PRISME DE LA THEORIE ECONOMIQUE.....</i>	12
<i>1. Petite histoire de l'application du raisonnement économique aux activités artistiques</i>	13
1.1. Une genèse américaine	13
1.2. L'adoption à la française.....	15
<i>2. A propos des institutions culturelles publiques.....</i>	18
2.1. Le <i>non-profit organization</i> : une posture légitime.....	18
2.2. L'Etat comme garant de la survie des institutions culturelles publiques.....	20
2.2.1. Le bien culturel comme "bien collectif impur".....	20
2.2.2. Le bien culturel "une externalité positive".....	21
2.2.3. La culture comme rendement intergénérationnel	21
2.2.4. La culture : une distribution de probabilité subjective.....	22
2.2.5. La culture en tant qu'activité déficitaire.....	22
2.2.5.1. Explication théorique de la loi de Baumol.....	23
<i>3. La subvention.....</i>	25
3.1. Période annuelle du versement de la subvention.....	25
3.2. Relations subventionneurs/subventionnés	27
3.3. Effets indésirables de la subvention.....	29
3.3.1. Une dépendance à la décision politique.....	29
3.3.2. Le piège de la bureaucratie	30
3.3.3. L'effet monopsonne	30
3.3.4. L'objectif divergeant	31
3.3.5. Une contradiction aux motivations sociales	31
<i>4. Eléments de la gestion dans les entreprises culturelles.....</i>	32
4.1. La gestion financière.....	32
4.2. Le budget	33
4.3. Le capital des institutions culturelles publiques	33
4.4. Le résultat dans les institutions culturelles publiques.....	34
4.5. La fiscalité.....	34
4.6. L'autofinancement	35
4.7. Les ressources propres	35
4.8. Les amortissements.....	35
4.9. Les provisions	36
4.10. L'emprunt bancaire.....	36
<i>5. Quelques formes d'organisations d'institutions culturelles.....</i>	37
5.1. Statuts existants.....	37
5.1.1. La société coopérative ouvrière de production (SCOP)	37
5.1.2. La société Anonyme (SA).....	38

5.1.3. La société à responsabilité limitée (SARL)	39
5.1.4. La société d'économie mixte (SEM).....	40
5.2. Conceptions nouvelles pour un statut adapté au secteur culturel	42
5.2.1. L'Établissement Public Territorial Culturel	42
5.2.2. La Société à But Non Lucratif (SBNL)	43
II. GESTION DES STRUCTURES THEATRALES PUBLIQUES EN ALGERIE (1962-2007)	45
1. Première rupture (1962-1970) : Un "flou dès la naissance" bien fondé	46
2. Deuxième rupture (1970-1990) : le choix de l'EPIC	50
2.1. Lecture politico-économique des ordonnances 70.38 et 70.39 du 12 juin 1970	50
2.1.1. Le choix de l'EPIC	50
2.1.2. Une décentralisation implicite	52
2.1.3. Un organigramme complexe ?.....	52
2.1.4. Contrôle et gestion financière du TNA.....	56
2.1.5. Organigramme des TR.....	62
2.1.6. Contrôle et gestion financière dans les TR	65
3. Troisième rupture (1990-2006) : le défi de l'économie de marché.....	67
3.1. Critique du « salariat » pour le personnel artistique dans les théâtres publics en Algérie	68
4. Quatrième rupture (2007-....) : ultime intervention par la législation ?.....	72
5. La subvention en Algérie	77
5.2. Analyse de la relation « subvention/production artistique » dans le cas des sept théâtres d'Etat en Algérie	78
5.2.1. Analyse des statistiques	81
5.2.2. Résultats de l'analyse	82
CONCLUSION	84
BIBLIOGRAPHIE.....	88
ANNEXES.....	90
- Décret n° 63-12 du 8 janvier 1963 portant organisation du théâtre algérien.....	90
- Ordonnance n° 70-38 du 12 juin 1970 portant réorganisation du théâtre national algérien.....	92
- Ordonnance n° 70-39 du 12 juin 1970 portant statut général des théâtres régionaux.....	97
- Décret exécutif n° 07-18 du 27 Dhou El Hidja 1427 correspondant au 16 janvier 2007 portant statut des théâtres régionaux.....	102

INTRODUCTION

L'étude de l'art et des biens culturels¹ en général est longtemps restée en dehors des limites de l'analyse économique. Mais, le secteur culturel, considéré de plus en plus comme enjeu politique, et, les questions liées à son organisation, devenues de plus en plus complexes, ont imposé le recours au langage de la théorie économique. Aujourd'hui, la discipline jouit de la reconnaissance institutionnelle [*Journal of Cultural Economics*, 1977 ; *International Journal of Arts Management*, 1998 ; *Journal of Economics Literature*, 2003, 2006].

La théorie économique, appliquée au secteur culturel, donne la possibilité d'expliquer d'une façon plus systématique les problématiques relatives à ce secteur, c'est-à-dire, de considérer chaque raisonnement d'une pertinence locale. Ainsi, une capacité à identifier et à éclairer un problème particulier se crée-t-elle, dans le but de produire une *rationalisation*², ou un type de contrainte objective liée à la nature même de l'activité culturelle. La théorie économique permet, sous certaines conditions, de définir une rationalité pertinente dans les modes de gestion constatés dans les infrastructures culturelles, et ceci, par sa capacité de fournir une vision globale et large sur le champ de l'activité culturelle, facilitant ainsi la considération de phénomènes se produisant au sein de ces infrastructures par rapport à leur environnement économique extérieur.

Au-delà de cette rationalité scientifique, l'économie, juxtaposée à la culture, tempère des rouages enfouis dans des connivences propres au *monde de l'art*³ [H. S. Becker, 1988], et les échanges qui en résultent de cette juxtaposition, concèdent à «*pacifier (et à opacifier) les rapports, devenus plus complexes, de la politique et de la culture. Euphémisant la dimension proprement sociale des questions culturelles, (ces échanges)*

¹ La problématique de la délimitation du champ de l'intervention de l'économie de la culture pose, celle, plus complexe, de la délimitation du « culturel » qui est souvent basée sur un jugement de critères subjectifs et dont les économistes de la culture se sont accordés pour en fixer quelques uns, permettant de distinguer le « culturel » du « non culturel ». Ainsi, le critère de l'élément créatif incorporer dans le « bien », définit sa désignation par « culturel » ou pas. Exception faite aux « industries de contenu », celles dont la valeur est déterminée par leur contenu symbolique, et non pas par leurs particularités physiques : un livre, quelque soit sa forme ou son état de dégradation, reste un bien culturel, tandis qu'un ordinateur, s'il est endommagé, il n'a plus aucune valeur malgré son design.

² La *rationalité* fait référence au comportement d'un agent représentatif qui tâcherait d'optimiser sa situation individuelle.

³ Dans son ouvrage *Les mondes de l'art* [éd. Flammarion, 1988] **Becker H. S.**, définit un monde de l'art comme le «*réseau de tous ceux dont les activités, coordonnées grâce à une connaissance commune des moyens conventionnels de travail, concourent à la production des œuvres qui font précisément la notoriété du monde de l'art.*»

contribuent plus encore à instaurer des formes douces de gestion des rapports sociaux.
»⁴

Initiée dans les années soixante aux Etats-Unis par William Baumol, et développée par la suite en France à partir des années soixante-dix, l'économie de la culture s'est, dès ses débuts, concentrée autour de la théorie de la vulnérabilité du secteur culturel face à la règle de libre concurrence capitaliste [W. Baumol, W. Bowen, 1966]. Cette théorie viendra appuyer un ensemble d'argumentaires non économiques déjà existant, pour confirmer la classification de l'activité culturelle dans la catégorie des activités non productives, celles qui ne produisent pas un surplus accumulable (profit), mais qui sont considérées comme socialement utiles, à l'instar du secteur de l'éducation ou celui de la santé. Les Etats confient alors la mission d'*intérêt général* à leurs établissements culturels publics qu'ils financeront par le biais de la subvention. Cette mécanique publique est censée "protéger" une activité largement *déficitaire* (*productivity lag*) [W. Baumol] de l'influence du marché. Il en résultera de cette forme de protection l'émergence d'une réflexion spécifique considérant la *non lucrativité* [*non-profit organization* : Ecole de Yale : B. Weisbrod, 1975 ; H. Hansmann, 1980,1987 ; C. Le Pen, 1982] comme partie intégrante du *service public* : le but des établissements culturels et artistiques subventionnés n'est pas de générer des profits à tout prix, mais c'est celui de diffuser l'art et la culture au plus grand nombre de citoyens. C'est dans ce sens là que l'Algérie va construire son *service public* dédié à la culture.

Après son indépendance en 1962, l'Algérie, optant pour l'option du socialisme, se trouve héritière de plusieurs infrastructures culturelles qu'il fallait gérer au départ de la France. Des institutions furent créées et des organismes furent installés avec l'aide des rares compétences algériennes existantes à l'époque. Dès 1963, l'Etat procéda à la nationalisation de l'ancienne Opéra d'Alger. Il en découlera la création du Théâtre national algérien (TNA), pour lequel, un statut le régissant fut conçu.

En 1970, dans l'enthousiasme de la « révolution culturelle », deux ordonnances portant organisation du TNA et des Théâtres régionaux (TR), redéfiniront le statut des théâtres publics. Ces deux ordonnances seront d'une importance capitale pour ce qui va être, jusqu'à nos jours, le théâtre public en Algérie.

⁴ Vincent Dubois, 1999, *La politique culturelle, genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Les éditions Belin, p. 267

Les émeutes de 1988 mettront fin au socialisme pour ouvrir la porte au multipartisme et à l'économie de marché. Une nouvelle ère capitaliste se profile et une crise économique s'abat sur le pays. La situation sécuritaire se dégrade très vite et l'action culturelle se voit mourir à petit feu. Le TNA, le TR Oran et celui de Constantine fermeront leurs portes tour à tour en 1994, pour cause de réfection dira-t-on. Les levés de rideaux ne se feront de nouveau qu'à partir de l'an 2000, année qui, même si elle ne représente pas un changement majeur dans la gestion des théâtres publics, sera néanmoins de bonne augure pour l'activité culturelle et artistique en général.

L'objectif de notre travail est d'aborder la question de la gestion des institutions culturelles publiques comme une question d'économie. Pour cela, la notion du *non-profit organization*, autour de laquelle s'articule l'essentiel des travaux de l'économie de la culture moderne traitant des organismes à principe non lucratif, constituera le fil conducteur de la présente recherche.

L'étude du cas des institutions théâtrales publiques en Algérie, est une contribution à l'analyse de l'organisation de ces structures à travers le prisme de la théorie économique.

Dans la première partie de cette étude, nous relaterons brièvement les prémices de la naissance de l'économie de la culture dans les années 1960 aux Etats-Unis, avec comme point de départ, l'enquête réalisée par William Baumol et William Bowen sur la crise structurelle du spectacle vivant. Nous replacerons par la suite la problématique de la gestion culturelle par rapport au contexte où elle a été initiée en France à partir des années 1970, avant d'étaler quelques arguments des plus importants, légitimant l'interventionnisme Etatique par la subvention. Cette dernière, que nous définirons pour évoquer par la suite ses effets pervers.

Nous présenterons des détails sur quelques outils empruntés aux sciences de gestion, transplantés sur le secteur culturel. Nous donnerons quelques explications sur les caractéristiques comptables et financières de l'entreprise culturelle, tout en présentant certains des statuts la régissant.

La seconde partie présente le cas de la gestion des structures théâtrales algériennes. Nous brosserons un tableau du contexte politique qui a vu naître les théâtres d'Etat en

Algérie, tout en évitant de trébucher dans le débat idéologique subjectif, caractérisant la quasi-totalité des recherches traitant de ce sujet depuis l'indépendance.

Nous interrogerons le fonctionnement de ces entreprises culturelles algériennes, leurs organigrammes, leur gestion et l'évolution de leurs statuts de 1962 à nos jours, en insistant sur la période 1970-2006, marquée par certaines ruptures et quelques mutations. Comment sont gérées les structures théâtrales publiques en Algérie ? Il est tout à fait utile de faire la jonction avec l'expérience française, d'autant plus que son impact sur l'organisation du théâtre en Algérie et dans le monde est très prégnant.

Nous décortiquerons les textes législatifs et le discours porté sur ces structures dont l'organisation est surtout marquée par la prééminence de deux textes législatifs : le décret 70.38 du 12 juin 1970 portant organisation du TNA, et le décret 70.39 de la même date, relatif au statut général des théâtres régionaux.

Nous appliquerons par la suite quelques raisonnements de la théorie économique empirique sur des données chiffrées pour mettre en lumière les effets indésirables de la subvention publique.

Il est important de convenir que, dans ce travail, sont désignés « établissements théâtrales en Algérie », les sept théâtres d'Etat : Théâtre national algérien, Théâtre régional de Batna, Théâtre régional de Sidi Bel Abbés, Théâtre régional d'Oran, Théâtre régional de Constantine, Théâtre régional de Bèjaia, Théâtre régional de Annaba.

**I. REGARD SUR LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES
INSTITUTIONS CULTURELLES PUBLIQUES A TRAVERS LE PRISME
DE LA THEORIE ECONOMIQUE**

1. Petite histoire de l'application du raisonnement économique aux activités artistiques

L'économie de la culture est une discipline très récente. Avant les années 1960, peu d'économistes se sont intéressés à l'analyse économique de l'art et des biens culturels. Au début, les rares réflexions portées sur les problématiques relatives au domaine ont été émises presque par hasard.

Pour Adam Smith, l'activité culturelle relève du loisir et ne saurait contribuer à la richesse de la nation. Il voit la culture comme le domaine par essence du travail non productif « *Leur ouvrage à tous [les travailleurs non productifs], tel que la déclamation de l'acteur, le débit de l'orateur ou les accords du musicien, s'évanouit au moment même où il est produit* »⁵ (Livre II, chap. 3.). Il fait remarquer néanmoins que le métier d'artiste exige un fort investissement en capital humain, et doit donc recevoir une rémunération à la hauteur.

Plus tard, Alfred Marshal consacre quelques lignes pour la question dans le tome I de son livre *Principles of Economics* (1891), ouvrant la voie à l'analyse des consommations artistiques qui constituent une exception⁶ à la théorie de la décroissance de l'utilité marginale.

Les travaux de John Maynard Keynes, éminent économiste de la première moitié du 20^{ème} siècle, ne font en aucun cas allusion à une approche économique de la culture, même si ce dernier s'était engagé en faveur de la recherche de mécènes pour participer au financement d'une caisse de garantie d'un revenu pour les artistes. Son intérêt à l'art était donc personnel.

Une analyse économique du secteur culturel à proprement parler ne se dessine qu'à partir des années 1960 aux Etats-Unis, avec la thèse largement diffusée de William Baumol et de William Bowen sur la crise structurelle du spectacle vivant.

1.1. Une genèse américaine

En 1966, l'économiste nord-américain William Baumol, aidé par William Bowen, est chargé par la Fondation Ford de produire un diagnostic sur la santé et le fonctionnement économique des théâtres à New York. [*Performing Arts : The Economic Dilemma*, 1966]. Il souhaite expliquer les raisons pour lesquelles, les salles de spectacles de

⁵ Cité par **Françoise Benhamou**, 2003, *L'Economie de la culture*, éd. La Découverte, col. Repères, 4^{ème} éd., Paris, p. 3

⁶ D'après **Alfred Marshal** « *Plus on écoute de la musique, plus le goût pour celle-ci augmente.* »

Broadway connaissent une augmentation croissante de leurs coûts d'exploitation, de leur non rentabilité chronique et d'une raréfaction de leur public. La recherche abouti à une loi nommée « la maladie des coûts » et qui postule que dans des secteurs particuliers, à l'instar du secteur culturel, l'intervention de l'Etat est justifiée et s'explique, par la structure même des établissements appartenant à ces secteurs. La loi de Baumol se propose de dénouer le problème du financement public de l'industrie du spectacle vivant.

Notons qu'à l'instar de Xavier Dupuis, des chercheurs contestent l'attribution du plaidoyer de l'intervention de l'Etat à W. Baumol, «*Evidemment, si elle [la loi de Baumol] jouit d'une très grande popularité auprès du secteur culturel, c'est qu'on a retenu que la première partie du modèle, croyant à tort y trouver la légitimation de l'intervention de l'Etat et, par conséquent, des subventions. Pourtant, rien n'est plus faux. William Baumol et William Bowen l'écrivent d'ailleurs de façon parfaitement claire dans leur ouvrage. Le bon sens veut qu'un déficit (fusse-t-il structurel) n'a jamais donné droit à une subvention.*»⁷

Aussi, précisons que la désignation par « loi », du postulat de William Baumol, peut porter quelques contradictions. En effet, cette « loi » ne s'applique pas dans tous les contextes économiques quel que soit le pays. Gargalianos Stamatis, par exemple, a pu démontrer son inapplicabilité sur le théâtre grec subventionné⁸.

Nous aborderons plus loin, dans notre texte, et en plus détaillé, l'explication théorique de la loi de Baumol et son utilisation pour légitimer l'intervention de l'Etat dans le secteur culturel.

Par extension aux travaux de Baumol, mais aussi à ceux de Gary Becker (*biens addictifs*)⁹ et de Alan Peacock (*école du Public Choice*), un groupe d'institutionnalistes américains s'engage dans les années soixante dix pour démontrer l'importance des arts dans la vie économique. Kenneth Boulding [*Ecodynamics: A New Theory of Social Evolution*, 1978] tente de démontrer que les arts sont un moyen de créer et de faire circuler l'information. John Galbraith [*Economics and the Public Purpose*, 1973] prédit quant à lui l'essor économique des arts.

⁷ **Xavier Dupuis**, *Economie et Management de la culture en France : un état des lieux*, p. 14. Document consulté sur Internet le 28/07/2007.

http://www.administracionespectaculos.com/FILE/CONGRESO/041025_174323-11.doc

⁸ **Gargalianos Stamatis**, 1994, *Gestion d'institutions culturelles en Grèce 1980-1990 : l'application de la loi de Baumol dans le cas du théâtre grec subventionné*, Thèse de doctorat, Paris Dauphine.

⁹ Des biens de consommation dont le goût s'accroît au fil du temps.

Ainsi, l'économie de la culture s'est-elle développée progressivement jusqu'à en devenir une discipline à part entière, jouissant de la reconnaissance institutionnelle : un journal, le *Journal of Cultural Economics*, paru en 1977, est la matérialisation de cette reconnaissance. Plus encore, la discipline est reconnue par la communauté des économistes en 1994, avec la parution d'une revue de littérature de David Throsby dans le *Journal of Economics Literature*. Une autre revue, *Handbook*, est éditée en 2003 par Edward Elgar, puis en 2006 par Victor Ginsburgh et David Throsby (North-Holland). Essentiellement, trois facteurs ont contribué à cette reconnaissance¹⁰ : la mise en avant d'une propension à générer des flux de revenus ou d'emplois ; le besoin d'évaluation des décisions culturelles ; sur le plan théorique, le développement de l'économie politique vers des champs nouveaux (économie des activités non marchandes, révision du présupposé de rationalité, économie des organisations, économie de l'information et de l'incertitude). L'économie de la culture devient un terrain privilégié de la vérification empirique d'avancées nouvelles : elle emprunte ici ses grilles de lecture à la « nouvelle microéconomie ».

L'économie de la culture s'est renforcée par un nouveau courant s'appuie sur les sciences de gestion (marketing, le management...) dans l'analyse des fonctionnements des structures culturelles. Ce courant, né à HEC Montréal [François Colbert], est le fruit de la négligence du volet gestionnaire par la théorie économique. Ses adeptes, plus ou moins en césure avec le courant mère, se sont regroupés dans l'*International Association for Arts and Cultural Management*, qui publie l'*International Journal of Arts Management*.

1.2. L'adoption à la française

L'utilisation des technologies sociales de l'administration de la culture en France est une importation, car nous venons de voir comment les prémices de l'utilisation de ces moyens ont été constatées aux Etats-Unis. Cette importation s'est effectuée dans un contexte où l'application des principes économiques était considérée comme un danger potentiel, pouvant affecter sérieusement l'activité artistique et culturelle. Il était alors logique pour les gardiens du temple de préserver la culture des « lois de marché ».

¹⁰ **Françoise Benhamou**, 2003, *L'Economie de la culture*, éd. La Découverte, col. Repères, 4^{ème} éd., Paris, p. 5

« *L'influence rémanente du Parti communiste, en particulier dans les domaines du théâtre et de l'action culturelle, contribuait à ériger en postulat l'équation : économie = capitalisme = droite = adversaire.* »¹¹, Cela dit, la démarche scientifique a pu trouver écho auprès de certains responsables du ministère de la Culture français qui ont influencé la politique ministérielle. Certains observateurs postulaient que cet engagement était, pour ses « importateurs », un moyen de se faire une position dans le champ culturel. La démarche s'était explicitée dans le slogan qu'a choisi Jack Lang en 1982 pour énoncer sa stratégie : « *économie et culture, même combat* ». Sur fond de ce même slogan, les recommandations de IX^e Plan¹² se sont articulées autour d'un projet ambitieux mettant la culture au centre d'une stratégie conçue pour « sortir de la crise » : un colloque traitant de la question est organisé à la Sorbonne le 13 février 1983 ; on crée l'IFCIC (Institut de Financement du Cinéma et des Industries Culturelles) par le ministère de la Culture la même année ; l'AGEC organise à Paris le premier d'une série de colloques traitant du même thème « Economie et culture : les entreprises culturelles face à leurs stratégies de développement ». Henri le Marois, le président, proclame : « *L'économie et la culture : deux termes, deux mondes, deux logiques qui par le passé sont trop souvent apparus contradictoires. Mais aujourd'hui le temps n'est plus à discuter sur l'opportunité de ce rapprochement, mais bien sur les formes qu'il peut prendre.* » Ces initiatives étaient les signes du choix d'une politique culturelle tendant à construire les questions culturelles par le moyen économique, et de ce fait, produire la représentation apaisée de la *neutralité gestionnaire* [V. Dubois]. On parle alors de « la fin d'une culture polémique » et l'avènement d'«une culture d'un consensus libéral». S'en suivra plusieurs mesures en faveur de l'utilisation des outils de la gestion dans les institutions culturelles : la création de l'Association de la gestion des entreprises culturelles en est l'illustration même de cette volonté affichée. La même démarche est entreprise à travers le Réseau des assistants techniques, souvent des jeunes, fraîchement diplômés d'HEC, des ESSEC, de Sciences économiques, des IAE, des IUT de gestion ou en expertise comptable. Destinés aux entreprises culturelles afin de les « moderniser », ces techniciens se spécialisent, au début, dans le domaine du spectacle vivant. Ils auront par la suite des missions au sein d'institutions d'action culturelle, ce qui représente un élargissement dans leurs interventions. Ils animeront les centres d'aides à la gestion des entreprises culturelles (CAGEC). Leur rôle évoluera par

¹¹ **Xavier Dupuis**, *Economie et Management de la culture en France : un état des lieux*, p. 5, http://www.administracionespectaculos.com/FILE/CONGRESO/041025_174323-11.doc

¹² **Vincent Dubois**, *La politique culturelle ; genèse d'une intervention publique*, Ed. Belin, 1999, p. 268

la suite à travers la réalisation des études dites d'opportunité ou de faisabilité : rédaction, montage de dossier, l'octroi de subventions, etc. ; la notion d'« ingénierie culturelle » prendra tout son sens quelques années plus tard.

Les organismes évoqués précédemment avaient pour mission la sensibilisation des institutions en entreprises culturelles aux « vertus » de la gestion. Ils contribueront à faire apprivoiser ces nouvelles techniques.

A peine dix années plus tard, les fruits de cette politique de conversion des institutions culturelles au langage de la gestion, seront perceptibles. Le ministère de la Culture continuera à appuyer cette politique au-delà de la couleur politique du gouvernement en place : pendant l'alternance de 1986 ou lors du retour de Jack Lang en 1988. Il résultera que « *L'appropriation du langage économique par les agents du champ culturel devienne elle-même un sujet de réflexion.* »¹³

On remarquera la multiplication des colloques et formations relatives à la gestion culturelle. Les publications mettant au centre la thématique fleurissent. La chose « économique » devient de plus en plus familière aux considérations artistiques et culturelles. On met de moins en moins en opposition les deux notions d'économie et de culture. Ainsi, les institutions culturelles n'hésiteront-elles plus à utiliser les techniques de marketing pour diagnostiquer certaines situations. Des notions propres au marketing sont utilisés sans complexes : leader/suiveur, agressive, différenciation, les objectifs et les pré-requis, évaluation selon avantages, inconvénients, dominante stratégique pull/push, etc. L'audit et la gestion sont autant des techniques à qui ont fait appel, notamment par les organismes publics.

Les avancées faites dans le domaine de la gestion vont aider à impulser la légitimation des recommandations pour un recours aux moyens scientifiques techniques. Mollard, qui a compris l'enjeu de ces recommandations, fondera le premier bureau d'ingénierie culturelle. Pour convaincre, il mettra en avant la notion de « rationalité » qui, d'après lui, est l'âme des sciences de la gestion. Toute une panoplie d'outils sera mise en service. Des termes nouveaux verrons le jour tels que : coporate, médiation coût-délais, multi-secteurs. « *les gages du sérieux sont apportés et la nécessité d'une compétence spécifique pour la manipulation de paramètres aussi complexes est démontrée.* »¹⁴

La crédibilité de la nouvelle discipline a fait que des gestionnaires occuperont des postes à responsabilité dans les institutions culturelles et artistiques : on peut être

¹³ Idem, p. 269

¹⁴ Idem

gestionnaire, et non pas forcément metteur en scène ou comédien, pour diriger un théâtre. Dans ce cas de figure, l'apport des connaissances « techniques » propres aux sciences de la gestion apparaît comme une contribution positive au domaine, que ce soit par son caractère complémentaire ou par sa différence.

On parlera du non-conformisme de ceux qui viennent bouleverser les mœurs dominantes dans le milieu culturel comme celui des planificateurs des années 1960 qui travaillaient pour que les statistiques culturelles soient adoptées. A l'époque, Ils incarnaient déjà l'identité « provocatrice » du gestionnaire culturel.

2. A propos des institutions culturelles publiques :

2.1. Le *non-profit organization* : une posture légitime

La mission d'intérêt général conférée aux institutions culturelles leur impose de s'inscrire dans une logique de non-profit. Comme tout autre établissement du service public, le but des établissements culturels et artistiques n'est pas de générer des profits à tout prix, mais c'est celui de proposer un service d'intérêt général : diffuser l'art et la culture au plus grand nombre de citoyens. Plusieurs recherches ont tenté de légitimer le *but non lucratif* en lui donnant une posture crédible. Le courant anglo-saxon du *non-profit organization*, porté principalement par l'école de Yale, et même s'il constitue un ensemble de justifications principalement consacrées aux organismes privés, il demeure néanmoins le courant qui fait avancer le plus la discipline : B. Weisbrod (1975), développe la question de la légitimité du non-profit à partir de la notion de « production de biens collectifs à audience restreinte » : ce type de biens n'intéresse ni l'Etat (car il intéresse un public restreint), ni le marché (il ne correspond pas au fondements commerciaux). Interviennent alors les organismes à but non lucratif qui s'appliqueront dans la gestion de ces biens avec ce qu'on appelle les ressources « non-marchandes » (donations, bénévolat). Les petites structures existantes dans quelques pays (musées, scènes locales, boîtes de diffusion de musique), présentent un bon exemple de ce mode de fonctionnement.

H. Hansmann (1980,1987), quant à lui, postule que la non lucrativité représente une garantie pour le consommateur : en cas d'asymétrie d'information (impossibilité au consommateur de juger efficacement la qualité du bien ou du service), le consommateur devient vulnérable face aux stratégies d'un producteur sans scrupule, désireux de

maximiser ses profits (il réduit la qualité et/ou la quantité qu'il produit dans le but d'augmenter le surplus. Il y a certes la possibilité au consommateur de limiter cette asymétrie d'information en examinant les éléments externes (la réputation, les critiques, le type de la salle...), mais l'inconfort est que la situation tend à l'éloigner de tout ce qui est contemporain et innovateur, pour se rabattre sur les valeurs traditionnelles qu'il considère souvent comme sûres. Ce qui est intéressant dans le raisonnement de Hansmann, c'est que la non-concurrence et le secteur lucratif ne sont pas positionnés comme deux antagonismes (éradiquer le deuxième pour que le second triomphe), car l'idée est de montrer que *« la non lucrativité limite les risques liés à l'incertitude, surtout pour un usager désireux de sortir des chemins balisés : dans le cas d'une offre culturelle à forte innovation, la non lucrativité est un facteur de confiance. Cet argument permet donc d'envisager l'étendue d'un secteur à but non lucratif au-delà de la niche non concurrentielle généralement assignée au tiers secteur. »*¹⁵

Le spectacle vivant se caractérise par ses coûts fixes élevés et ses coûts marginaux bas, ce qui pose l'éternel problème de la tarification des places. La non lucrativité donne la possibilité d'appliquer une politique de discrimination volontaire des prix [H. Hansmann, 1981] : réduire les tarifs qui seront compensés, *à priori*, par l'activité du bénévolat et/ou, *à posteriori*, par les dons des usagers.

Dans un essai de type microéconomique où il propose un modèle de gestion dans un organisme à but non lucratif de production de spectacle vivant, C. Le Pen (1982) présente en mode comparatif une tendance qui a comme objectif la maximisation du profit, et une autre, orientée vers l'équilibre financier : une organisation à but non lucratif est contrainte de respecter un équilibre budgétaire qui s'écrit comme suit :

$$B(p, q) = p \cdot N(p, q) - C(q) = 0$$

B étant le budget, p : le prix, q : la qualité, N : la fréquentation, C : les coûts.

Les fonctions mathématiques sur lesquelles s'est appuyé C. Le Pen pour élaborer son modèle ont, comme deux éléments fondamentaux, les variantes p (prix) et q (qualité). Pour le chercheur *« En consacrant les subventions reçues à accroître la qualité des spectacles, l'organisation suscite une augmentation de la demande, ce qui lui permet d'élever le prix des places : comme elle ne font pas de bénéfices, le surcroît de recettes et encore consacré à l'augmentation de la qualité qui détermine une nouvelle*

¹⁵ Marie-Christine Bureau, *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*, Centre d'études de l'emploi, Document de travail n° 8, avril 2001, p. 26

progression de la demande et ainsi de suite jusqu'au point où les coûts supplémentaires sont égaux par les recettes supplémentaires.»¹⁶

2.2. L'Etat comme garant de la survie des institutions culturelles publiques

Les sciences économiques peuvent remettre en question les modes de subventions octroyées aux établissements culturels ainsi que la façon dont elles sont utilisées, mais il reste très difficile de remettre en question l'intervention de l'Etat (et/ou des financeurs privés), par le moyen de la subvention, comme unique garantie de la survie des entreprises culturelles publiques. Plusieurs arguments qui ont été développés à partir de la théorie économique ont été mobilisés pour justifier l'indispensabilité du financement public de la culture. Nous évoquerons quelques-uns des plus marquants pour répondre à la question (familier) : *pourquoi l'Etat doit-il financer l'activité culturelle ?*

2.2.1. Le bien culturel comme « bien collectif impur »

D'après la théorie Keynésienne, dans un pays d'économie de marché, l'Etat est amené à jouer le rôle d'antidépresseur dans la résolution des problèmes de type macro-économiques générés par la libre concurrence capitaliste. Dans ce cas de figure, Samuelson distingue ce qu'il appelle les « biens collectifs purs ». Ces derniers ne se définissent, toujours d'après le même chercheur, que par deux éléments déterminants : le premier est la « non rivalité », c'est-à-dire qu'un bien consommé par un individu ne va pas diminuer la quantité des biens disponibles pour les autres ; le second est la « non exclusion », c'est-à-dire l'impossibilité d'interdire à un individu l'usage du bien considéré. Ces deux éléments constituent une entrave à la règle de l'économie de marché, ce qui fait que les biens collectifs purs sont considérés comme une exception ou une particularité nécessitant l'intervention de l'Etat. Eu égard à ces critères, nous pourrions positionner les biens culturels comme étant des biens collectifs, non pas purs, mais impurs, car le deuxième élément de la « non exclusion » n'est pas confirmé dans le domaine culturel : bien des catégories sociales n'ont pas accès à la culture.

¹⁶ **Claude Le Pen**, 1982, *L'analyse microéconomique de la production dramatique et l'effet des subventions*, Revue économique, Volume 33, n°04, p. 663

2.2.2. L'activité culturelle : une externalité positive

Les entrepreneurs des actions culturelles mettent souvent en avant le fait que la part de participation financière des bénéficiaires des projets artistiques est très faible. Ceci pour appuyer leurs demandes de subvention.

Ils présentent aussi leurs productions culturelles comme étant des créations qui génèrent des externalités positives : retombés économiques pour les activités commerciales opérant à proximité des établissements culturels ; participation à l'éveil des consciences de la population en élevant son niveau culturel ; développement de l'animation au niveau territorial ; valorisation de l'image de la ville, etc. De ce fait, les collectivités locales et l'Etat profitent de ces retombées. Il s'agit alors d'un « concernement étatique » [Bénard, 1996], une « production jointe de notoriété » [D. Sagot-Duvauroux & J. Farchy]. Ces externalités sont alors facturées aux pouvoirs publics, et c'est sur ce point que se crée souvent un malentendu entre ces les autorités et l'établissement culturel quant à l'estimation chiffrée des activités culturelles productrices de biens symboliques.

Plus qu'une externalité positive, certains économistes, à l'instar de Machlup (1966), considèrent la culture comme une source de richesse nationale, ce qui fait d'elle, par conséquent, un investissement à la dimension macro-économique.

2.2.3. La culture comme rendement intergénérationnel

Par souci de transmettre un capital familial actif à ses descendants, l'individu se soucie de l'espace où la transmission dudit capital va s'effectuer. Plusieurs enquêtes prouvent que l'implantation d'un établissement culturel à proximité du lieu d'habitation peut être un critère non négligeable pour l'achat d'un logement. Au-delà de la consommation personnelle, les parents souhaitent optimiser l'accès à cet établissement pour leurs enfants. La production ou l'existence d'un bien culturel dans un territoire représente un réservoir de ressources à influences positives sur les générations futures.

Défendre la légitimité de l'intervention publique dans le domaine culturel par l'argument du rendement intergénérationnel se révèle d'une grande importance quand il s'agit des questions liées à la préservation du patrimoine, de l'investissement dans la construction des infrastructures dédiées à la culture, ou encore le soutien aux artistes engagés dans des actions culturelles destinées au jeune public, notamment celles

menées au niveau des établissements de l'éducation nationale. Mais le marché, caractérisé par une impatience effective dans la volonté de générer une rentabilité à court terme, pose un problème, quant à l'estimation du projet culturel, marqué, lui, par l'effectuation à long terme de son montage.

2.2.4. La culture : une distribution de probabilité subjective

L'efficacité de la gestion budgétaire dans son élément d'*anticipation* dépend de plusieurs facteurs. Pour se rapprocher le plus possible de l'image fidèle que le bilan comptable (passif, actif) fourni à la fin de l'exercice, le facteur « maîtrise de l'incertitude »¹⁷, intervient comme une fatalité imposée par le secteur d'activité de l'entreprise non subventionnée. La culture est sans conteste un champ où la maîtrise de l'incertitude est très imprévisible, car les éléments permettant l'élaboration d'un état budgétaire prévisionnel proche de ce que va être la réalité, font défaut à cause d'une distribution de probabilité subjective propre aux secteurs non-marchands. Ce phénomène économique est un handicap de plus pour une gestion efficace des institutions culturelles. Il peut appuyer l'argumentaire du soutien public aux structures culturelles et artistiques.

22.5. La culture en tant qu'activité déficitaire

L'activité culturelle est soumise à un déficit chronique irréversible. Ce constat a été prouvé pour la première fois par William Baumol à travers une loi qui porte son nom : le coût de fonctionnement des organismes culturels étant supérieurs par rapport aux revenus, « *L'exécution d'un morceau de musique de Purcell ou de Scarlatti ne prend ni plus ni moins de temps et de personnes aujourd'hui qu'en 1664.* » [W. Baumol, W. Bowen, 1984], point de gains de productivité en plus de 3 siècles. C'est ainsi que Baumol expliqua le paradoxe des arts vivants. En l'absence de gains de productivité, le monde des arts devrait être condamné au déclin. En effet, les hausses salariales dans les secteurs où il y a des gains de productivité se répercutent sur le monde des arts via la mobilité du travail. Les coûts de production augmentent donc, mais pas les revenus, chose qui met l'activité artistique sous pression du fait de ce problème.

¹⁷ D'après **Frank Knight** : impossibilité de déterminer une distribution de probabilité objective.

Cette loi a été confirmée, soutenue, infirmée et critiquée à travers plusieurs recherches d'économie de la culture. Ci-après, nous fournirons plus d'explications quant au fondement de cette loi.

La maladie des coûts de Baumol est un argument largement utilisé dans les activités du spectacle vivant pour justifier la dépendance des structures culturelles et artistiques aux subventions.

2.2.5.1. Explication théorique de la loi de Baumol

La loi de Baumol distingue deux secteurs caractérisant le secteur économique en général : le secteur « progressif » et le secteur « non progressif ».

Le premier se caractérise par une adéquation positive dans le temps entre les trois éléments suivants : augmentation des salaires, augmentation du coût général de la production, baisse des coûts de revient. Le dernier élément devient possible grâce aux gains générés par la productivité et la capacité de remplacement de l'élément humain par la machine. Ce secteur englobe en général, toutes les branches de l'activité industrielle.

Le deuxième secteur, quant à lui, revêt un aspect « archaïque », et ceci par la constitution même des éléments intervenants en son sein : les êtres vivants (essentiellement des femmes et des hommes), et les moyens techniques. On peut résumer les liens entre les éléments essentiels caractérisant ce secteur dans l'équation suivante : augmentation des salaires, augmentation du coût général de la production, hausse des coûts de revient. Pour expliquer le dernier élément, on peut donner l'exemple du théâtre : les moyens techniques utilisés ne peuvent en aucun cas se substituer aux êtres vivants pour la production d'une pièce théâtrale, contrairement au secteur dit « progressif » où la machine peut remplacer l'être vivant, ce qui fait que la main d'œuvre, les moyens de production et les matériaux deviennent de plus en plus chers. Ceci vaut aussi pour le secteur culturel qui suivra la tendance des hausses des salaires (mobilité du travail : l'augmentation des salaires doit s'effectuer dans les différents secteurs d'activités sans distinction) et des prix du matériel nécessaire pour l'activité. Contrairement au premier secteur, celui de la culture ne peut augmenter que relativement le prix de ses produits : l'augmentation du prix des places dans une salle de spectacle par exemple se traduirait par la diminution du nombre des spectateurs, ce qui constituerait un manque à gagner relative à la jauge (*earnings gap*). Ainsi, Baumol

affirme que dans ces conditions, le théâtre devient un art largement « déficitaire » (*productivity lag*).

D'autres éléments interviennent pour peser sur l'activité du spectacle vivant (performing arts). On trouve notamment :

- La reproductibilité limitée de la représentation théâtrale (durée de vie de quelques mois en général), et au delà, le nombre limité de consommateurs-spectateurs, contrairement aux autres secteurs.
- Par conséquent au premier élément cité, la diffusion sur le plan géographique de la représentation théâtrale est limitée, ajoutant à cela les coûts supplémentaires qu'exigent les déplacements.

Dans les conditions suscités, le système économique des pays que Baumol appelle « post-industrialisés » apparaît comme injuste : il favorise un secteur plutôt qu'un autre étant donné que théoriquement, il est impossible de combler le déficit engendré par le différentiel de productivité entre les deux secteurs, provoquant ainsi un différentiel de coût.

C'est ainsi que Baumol et Bowen démontrèrent avec brio que l'activité culturelle est tributaire des subventions publiques : le secteur du spectacle vivant ne répondant pas à la règle de libre concurrence capitaliste. Si cette théorie ne représente pas en soi une légitimation incontestable de l'intervention publique, elle prédit néanmoins la mort du spectacle vivant non subventionné.

Les arguments que nous venons d'évoquer sont propres à la théorie économique. Les arguments politiques, qui sont aussi importants que ceux que nous avons présentés, échappent à toute éventuelle rationalité, c'est pour cette raison que nous n'avons pas souhaité les développer pour ne pas perdre de vue notre axe de recherche initial. Il reste néanmoins que les connivences entre économie et politique sont fortement liées, car toute application d'un choix économique dépend d'une décision politique. Dans « Les effets indésirables de la subvention » nous verrons comment la culture est à la merci des changements politiques.

3. La subvention

L'intervention financière de l'Etat dans les institutions culturelles publiques se matérialise par l'affectation de subventions : « *La subvention est le prix versé par l'Etat en contrepartie du service rendu. Les coûts de production sont en effet calculés en fonction du montant de la subvention, et non pas l'inverse.* »¹⁸

Plusieurs type de subventions existent : des subventions en fonction de la qualité ($F = F(q)$), de l'audience ($F = F(N)$) ou des deux ($F = F(N, q)$). Mais la plus utilisée est celle appelée *subvention forfaitaire*. Si on désigne par F le montant de la subvention, et par C le coût, la fonction d'équilibre budgétaire pour les organismes à but non lucratif, dont C . Le Pen en fait un impératif, devient :

$$B(p, q, F) = p \cdot N(p, q) + F - C(q)^{19}.$$

La subvention a alors comme effet d'accroître la zone bénéficiaire, c'est-à-dire l'intérieur de la section « budget ».

Nous évoquerons dans ce qui va suivre, des éléments importants concernant les modes d'utilisations de la subvention.

3.1. Période annuelle du versement de la subvention

Le versement de la subvention au profit des institutions culturelles suit la règle financière classique, c'est-à-dire qu'il s'effectue au début de l'exercice comptable. De ce fait, les entreprises culturelles subventionnées sont les seules qui connaissent presque totalement leur chiffre d'affaire avant le début de l'exercice, chose qui facilite le travail d'anticipation dans le cadre des procédures liées à la gestion budgétaire. Le bilan prévisionnel annuel est alors en décalage minime avec le bilan de fin d'année : le compte « résultat » n'est pas difficile à calculer étant donné que dans la classe « capitaux propres », la subvention est le compte le plus important, d'autant plus que l'évolution du montant des subventions n'est pas significative. Pour les coopératives et autres associations, c'est moins vrai, car les subventions et les activités sont imprévisibles.

¹⁸ **Dominique Sagot-Duvaurox**, 1990, *Le marché de la subvention publique au théâtre : du monopsonne au monopole*, dans **Xavier Dupuis** (éd.), *Économie et culture. De l'ère de la subvention au nouveau libéralisme*, tome IV, Paris, La Documentation Française, p. 241

¹⁹ **Claude Le Pen**, 1982, *L'analyse microéconomique de la production dramatique et l'effet des subventions*, *Revue économique*, Volume 33, n°04, p. 662

En France par exemple, l'Etat ou les collectivités locales verse la subvention en trois ou quatre fois, avec deux étalements possibles : soit ils versent une première moitié avant l'été, généralement 1/4 en janvier et le reste au printemps, et ceci après avoir été au courant du budget prévisionnel de l'établissement ; soit ils procèdent par versement trimestriel, c'est-à-dire 1/4 chaque trois mois (premier versement 31 mars) de la subvention accordée. Il est prouvé que cette deuxième façon de procéder cause de sérieuses difficultés à maîtriser le fonds de roulement et la trésorerie, car la part trimestrielle arrive en retard par rapport au début de l'année alors que l'Etat connaît le montant de la subvention : la loi de finance étant votée le 31 décembre de chaque année. Toujours en France, les collectivités locales votent leur budget avant le 31 mars de l'année en cours. Elles établissent un calendrier en accord avec les établissements afin de préciser les échéances. Au CDN de Reims (Centre National Chorégraphique) par exemple, le calendrier précise ceci : 30% de la subvention en janvier, établi en fonction de l'année précédente, 40% en avril, et 30% en août ou septembre. Le Conseil général suit presque le même calendrier alors que le Conseil Régional travaille sur la base du système de l'aide au projet.

Souvent, c'est l'administrateur qui gère la subvention et qui prépare le plan prévisionnel. L'administrateur est une personne qui est chargée du volet « économique » d'un organisme de spectacle vivant. Il doit maîtriser le langage de la gestion-économie, car il se doit de tisser des liens avec les financeurs privés (sponsoring). Aussi, il doit avoir une connaissance de la création artistique car il participe au montage des projets. L'administrateur doit concilier la contradiction public/rentabilité. Au sein d'un théâtre, il est chargé d'évaluer le budget de la saison en prenant en compte toutes les charges possibles (répétitions, distribution, décors et costumes, etc.), des charges souvent à coût variable : changement du nombre des comédiens, remplacements, ajouts de matériels...ce qui induit des modification sur les rémunération. Dans le métier, tout le monde sait que souvent le budget sera largement dépassé.

3.2. Relations subventionneurs/subventionnés

Une évaluation efficace de la gestion des organismes culturels passe par l'installation d'un appareil de contrôle rigoureux. Le contrôle de gestion ne constitue nullement une restriction à la liberté de l'action artistique : c'est un moyen d'évaluation et, par conséquent, de reconnaissance de l'utilité sociale de ces organismes.

Le ministère de la Culture qui se doit de réaliser cet appareil de contrôle peut être aidé par le ministère des Finances. Si cet appareil est fiable, puissant et précis, les rapports entre subventionneur et subventionné seront construits sur des bases de transparence.

Pour le cas des associations culturelles et artistiques algériennes, leurs rapports avec les autorités publiques et le système de contrôle sont régis par la loi n° 90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations. Il est mentionné dans l'article 18 que les associations sont tenues de fournir régulièrement, à l'autorité publique concernée (la wilaya pour les associations locales, et le ministère de l'Intérieur pour les associations nationales), les renseignements relatifs à leurs effectifs, aux origines de leurs fonds et à leur situation financière suivant des modalités fixées par voie réglementaire. L'article 46 précise que le refus de fournir ces renseignements est puni d'une amende de 2 000 à 5 000 DA.

L'article 23 quant à lui impose qu'il soit énoncé dans les statuts des associations, les règles et procédures d'examen et d'approbation des rapports d'activité, de contrôle et d'approbation des comptes des associations.

Pour ce qui est des subventions, l'article 29 stipule que les associations peuvent disposer de revenus découlant de quêtes publiques autorisées dans les conditions et formes prévues par la législation et la réglementation en vigueur. En d'autres termes, les ressources des associations sont constituées, entre autres, par les subventions éventuelles de l'Etat, de la wilaya (préfecture) ou de la commune (Article 26). On parle d'« Eventuelles » subventions parce qu'une association n'a pas le droit automatiquement à une subvention. Ceci n'est possible que lorsque l'activité de celle-là est considérée par l'autorité publique comme étant d'intérêt général et/ou d'utilité publique. L'association concernée peut bénéficier de la part de l'Etat, de la wilaya ou de la commune, de subventions, aides matérielles et de toutes autres contributions assorties ou non de conditions. Lorsque les subventions, aides et contributions consenties sont assorties de conditions, leur octroi peut être subordonné à l'adhésion par l'association

bénéficiaire à un contrat préétabli précisant les programmes d'activité et les modalités de leur contrôle, conformément à la législation en vigueur (Article 30).

Les associations « culturelles », sont tenues de déclarer à l'autorité publique compétente, le résultat de chaque quête autorisée, et sauf autorisation de l'autorité compétente, l'utilisation par l'association à d'autres fins prédéterminées par l'administration concédante, des subventions, aides et contributions, constitue une infraction et engage, à ce titre, la responsabilité de ses dirigeants.

Mais le défi majeur est celui d'appliquer ces dispositifs, car il faut dire que beaucoup d'associations ne se soumettent pas aux lois susmentionnées, par négligence ou par manque de formation. L'Etat, de son côté, n'a pas de système de contrôle fiable pour soumettre les associations à cette législation.

Quelques mesures pourront aider à réguler l'activité :

- Comme priorité, une convention doit être signée par les associations culturelles comme engagement auprès des subventionneurs, en l'occurrence, auprès du ministère de la Culture. Ils doivent être mentionnés dans cette convention le montant de la subvention, le calendrier et les modalités de son versement ainsi que la rémunération des prestations fournies. Aussi, doivent être fixés, les systèmes et échéances de production des comptes, les rapports de réalisation et les modalités du contrôle.
- Les informations fournies par les institutions culturelles doivent avoir comme source le PCN (Plan Comptable National). Une présentation budgétaire complète doit être présentée chaque année avec un détail de l'exercice n-1. Au milieu de l'année, vers le mois de juin, une « situation intermédiaire » doit parvenir à la tutelle, ce qui permettra à cette dernière d'anticiper en cas de risque de dérive budgétaire. Chaque saison doit être présentée en langage comptable semi-analytique par un « budget d'activité indépendant » qui permettra une visibilité en chiffre. Notons qu'en Algérie, il n'y a pas de plan comptable spécifique pour le spectacle vivant. L'administration de la culture en Algérie puise ses outils dans le Plan Comptable National, malgré le fait qu'il ne soit pas adapté au secteur culturel. La création d'un nouveau plan spécifique à l'activité est souhaitable, mais cela paraît irréalisable dans le court ou moyen terme car même le secteur bancaire –avec sa puissance– n'est pas doté d'un plan comptable spécifique en Algérie.

- Un bilan et un compte de résultats détaillé doivent être présentés en fin d'exercice. Il est clair que le déficit sera conséquent, mais il est prouvé qu'un contrôle des comptes est susceptible de le diminuer.
- Pour les institutions recevant une subvention importante (disons 500.000 DA pour le cas de l'Algérie) elles doivent obligatoirement être suivies par un commissaire aux comptes agréé, qu'elles désigneront au même titre que les sociétés commerciales. Donc, les théâtres d'Etat ainsi que les établissements de l'action culturelle seront obligés d'en désigner un (mesure qui a été prise en Algérie début 2007 concernant les théâtres publics)

Après l'instauration de ces impératifs, un contrôle financier de la part des services concernés de l'autorité ayant accordé une subvention via l'Inspection Générale des Finances et de la Cour des Comptes sera envisageable.

3.3. Effets indésirables de la subvention

Les arguments que nous avons évoqués précédemment en faveur de la subvention des activités culturelles sont souvent présentés comme complémentaires et ne souffrant d'aucune lacune pouvant mettre en cause ce moyen d'interventionnisme Etatique. Or, plusieurs recherches, fondées et sérieuses, ont prouvé que l'intervention par la subvention génère des complications, qui tournent souvent en défaveur de cette forme de régulation. Voici quelques effets indésirables, politiques et économiques, de la subvention :

3.3.1. Une dépendance à la décision politique

Les institutions culturelles subventionnées réagissent comme une alouette au vent que souffle les politiques. La théorie du marché politique²⁰ stipule que les cycles électoraux dessinent les contours des rapports entre les organismes subventionnés et les élus. Dans les milieux culturels, on évoque souvent l'argument de cette dépendance comme facteur expliquant les difficultés financières que rencontrent ces organismes.

²⁰ Théorie construite par une école nommée *Public Choice*, et soutenue entre autres par **J. Buchanan** et **G. Tullock**.

3.3.2 Le piège de la bureaucratie

La bureaucratie peut sévir au sein des institutions culturelles subventionnées, et le fait de dénoncer les pressions politiques pour l'acquisition des subventions n'est pas immunisant. Niskansen (1971) développe l'idée des « modèles bureaucratiques ». Il remet franchement en cause l'intervention par la subvention en expliquant que les répercussions négatives sont plus importantes sur l'institution que celles positives, « *le relâchement des contrôles « aval » (la non-satisfaction du consommateur n'a pas de conséquence financière immédiate) et « amont » (la tutelle ne peut exercer qu'un contrôle indirect sur la gestion) conduit à une économie de rente dans laquelle le manager dispose d'un budget discrétionnaire* »²¹. On peut donner l'exemple des musées et des structures de l'action culturelle en Algérie qui enregistrent un déficit énorme dans la fréquentation par le public depuis plusieurs années, sans qu'elles ne soient interpellées pour autant. Les dites institutions se caractérisent par leur grande dépendance aux financements publics et par leur place dominante que le ministère de la Culture leur a donnée dans le paysage culturel algérien.

3.3.3. L'effet monopsonie

Le modèle de Sagot-Duvaurox considère que les négociations entre les subventionneurs (Etats, collectivités locales, etc.) et les subventionnés (organismes culturels), afin de se mettre d'accord sur le montant de la subvention, ne sont autres qu'une transaction effectuée dans un marché imparfait : l'Etat comme seul consommateur, achète un service « culturel » pour faire bonne figure et montrer son ouverture d'esprit. Cette posture déclenche une situation dite de « monopsonie » qui désigne un marché imparfait où subsiste un seul consommateur. L'évolution de cette situation tend, selon le même modèle, à évoluer vers un marché de monopole, dans lequel, les lieux de création perdent de leur engagement initial en s'alignant sur des positions susceptibles de leur procurer davantage de monnaie. L'on peut donner l'exemple des organismes (souvent les plus grands) qui sont toujours les mêmes à bénéficier des subventions étatiques, alors que les organismes les plus petits, ceux qui revendiquent leur engagement en faveur de la démocratisation culturelle, ne perçoivent

²¹ Marie-Christine Bureau, *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*, Centre d'études de l'emploi, Document de travail n°8, avril 2001, p. 24

que peu. Ainsi, la subvention qui devait à l'origine gommer les stratifications financières, devient une vraie matérialisation de la discrimination au financement.

3.3.4. L'objectif divergeant

La théorie des jeux [Miller, 1977 ; Breton, Wintrobe, 1982 ; Le Pen, 1984], considère que les liens entre les subventionneurs et les subventionnés évoluent dans le cadre d'une stratégie. En situation de divergences dans les points de vue sur les objectifs fixés d'une part et d'autre (manque de confiance, absence de coopération), une situation désignée par « dilemme du prisonnier »²² se cristallise. Si la situation persiste, on évoque alors la notion de « stratégie du pire » [Merton H. Miller]. Cette situation est constatée dans le cas où, par exemple, un organisme qui fait des efforts pour la démocratisation culturelle d'un côté, et un Etat qui souhaite développer une politique culturelle de prestige de l'autre, ou le contraire. Une incohérence dans la distribution de la subvention est indéniable puisqu'à l'origine l'objectif diverge. Cette théorie présente la situation comme une dualité entre subventionneur/subventionné, chacun tendant à imposer sa politique.

3.3.5. Une contradiction aux motivations sociales

Dans le cas où l'institution culturelle a choisi une stratégie de maximisation de la qualité, ou un rationnement des places disponibles pour des considérations techniques, la subvention tend à augmenter le prix et la qualité des spectacles, « dans l'hypothèse où l'institution [poursuit] un objectif de qualité maximale, il [faut] s'attendre à voir le prix moyen des places s'élever avec le niveau des subventions. »²³ De ce fait, la contribution de l'Etat, et au lieu de participer la dissipation des inégalités dans l'accès à la culture, elle contribue à les renforcer. Elle participe en effet à favoriser les couches sociales les mieux loties financièrement et culturellement car les spectacles « élitistes » ne laissant qu'une marge minimale à ceux dont l'espérance d'accéder à un spectacle « spontané » est supérieure.

²² Le « dilemme du prisonnier » est une situation qui se crée quand, en l'absence d'un accord entre les joueurs, le réflexe rationnel des deux partenaires tend vers le choix de la solution la plus défavorable en terme de gain total.

²³ Claude Le Pen, 1982, *L'analyse microéconomique de la production dramatique et l'effet des subventions*, Revue économique, Volume 33, n°04, p. 667

4. Éléments de gestion dans les entreprises culturelles

Les entreprises culturelles, quelles soient publiques ou privées, empruntent plusieurs outils aux sciences de la gestion : un théâtre est obligé de rédiger un bilan annuel représentant une « image fidèle » de ses activités financières, etc. De la sorte, certaines règles de gestion financières, sont, ou peuvent être appliquées pour exploiter les données chiffrées.

Il est vrai que dans le domaine de la création, la qualité prévaut sur la quantité : cela est dû à la sacralité de l'activité artistique qui n'est pas sensée réaliser des bénéfices à tout prix. Cependant, il est possible de rationaliser les coûts d'une activité artistique. Une optimisation des ressources disponibles permettrait une meilleure maîtrise des impératifs économiques (coûts de vente, coûts d'achat, dépenses etc.), et pour arriver à cela, les sciences de gestion fournissent des outils efficaces.

Nous définirons quelques notions et nous aborderons quelques règles qui ont été, ou qui pourront être, introduites dans la gestion internes des établissements culturels.

4.1. La gestion financière

La gestion financière est un ensemble d'activités centrales au sein d'une organisation. Elle garantit l'exécution des aspects financiers (budgétisation, rapports financiers, etc.) d'un projet tout en les contrôlant. Elle a pour mission principale de traiter l'argent consacré au projet d'une manière rationnelle : comment, quand et pourquoi cet argent est, ou devrait être géré dans l'ensemble des activités du projet ? Elle permet de déterminer les meilleures méthodes d'organisation et prend en charge l'analyse des résultats financiers sensés mesurer la santé de l'entreprise. Aussi, elle fournit des informations garantissant une transparence dans l'utilisation des fonds.

La gestion financière s'appuie sur deux procédures principales : la première concerne la planification de l'année financière (développement du budget et la projections de cash-flow) à travers la préparation de documents en tout début du projet, de ce fait, les chiffres utilisés sont forcément déterminés à partir d'hypothèses. La seconde procédure est la consigne par écrit des registres financiers préparés pendant la période de la mise en œuvre du projet.

Les établissements culturels et artistiques subventionnés sont tenus, dans la majorité des cas, de fournir chaque début d'exercice un état prévisionnel à l'autorité de tutelle.

L'utilisation de la gestion commerciale dans les établissements culturels est relativement plus simple que celle des entreprises des autres secteurs d'activités : il n'y a ni stocks, ni créances, ni placements financiers ni distributions des dividendes.

4.2. Le budget

Le budget est un plan qui permet à une organisation de prévoir ses rentrés et ses dépenses au cours d'une période précise. Généralement, un plan est annuel et vient sous la forme d'un tableau comportant deux parties (revenus et dépenses) qui se composent de « lignes d'écriture » appelées aussi « comptes ». Par exemple, si on parle de compte « charges sociales », le contenu se trouve à la ligne d'écriture dans le budget où toutes les dépenses liées aux charges sociales sont rassemblées.

Pour les entreprises culturelles, les rentrés sont faciles à calculer car elles sont surtout générées par les subventions qui sont souvent connus à l'avance. Il reste à prévoir les rentrées relatives à la billetterie, et pour cela, l'établissement peut se référer aux données de l'année précédente. Pour les dépenses, celles qui sont fixes ne posent aucune difficulté d'anticipation car peu changeantes par rapport à la période n-1, par contre, pour les dépenses variables, l'instaurateur du budget doit faire preuve de professionnalisme et de réalisme, surtout s'il s'agit d'un budget d'une structure de spectacle vivant étant donné que les dépenses variables dans cette activité sont difficiles à envisager pour une personne qui n'a pas ou qui a peu de rapport avec les arts du spectacle vivant : les décors, les costumes, la rémunération des artistes invités, etc., sont autant des dépenses qui ne sont pas évidentes à prévoir si on n'a pas une certaine expérience dans le métier. Pour cette raison, il est préférable que le directeur de l'établissement, s'occupe en personne de la réalisation du budget.

On peut dire alors qu'il est préférable que le budget soit préparé par le directeur de l'institution ou par l'administrateur, avec l'assistance du comptable en cas de besoin.

4.3. Le capital des institutions culturelles publiques

Les institutions culturelles publiques se caractérisent par un capital largement inférieur à l'activité de l'institution, ce qui signifie que leur ratio d'indépendance financière est très faible. Il ne peut (ce ratio) être significatif qu'avec l'octroi de subventions régulières (annuelles), et de préférence, progressant dans le montant. Le soutien de l'Etat et des

collectivités locales est de ce fait la seul « garantie » économique (et dans une certaine mesure, la notoriété du directeur de l'établissement pour les éventuels mécènes et donateurs « sponsoring »).

L'option qui veut que l'Etat et les autorités locales interviennent directement dans le capital et non plus comme partie subventionnelle n'est pas envisageable, car cela voudrait dire que l'établissement culturel est présenté en tant que société alors que l'argent finançant ses activités et son fonctionnement provient du contribuable, donc il s'agit d'un budget public. C'est comme si les écoles publiques deviendraient des sociétés commerciales dotées d'un capital important.

4.4. Le résultat dans les institutions culturelle publiques

Les institutions culturelles publiques ont majoritairement, pour ne pas dire exclusivement, une mission de service public. Cela implique que des bénéfices sont très rarement réalisés. En fait, cette règle vaut quasiment pour tous les intervenants dans le domaine de la culture, qu'ils soient des établissements publics, des associations ou des coopératives. Si bénéfice il y a, la logique économique préférable veut que le résultat (après imposition et distribution des dividendes) soit affecté au compte « réserves », ce qui influera sur le fond de roulement qui sera forcément positif (capitaux propres-immobilisations).

4.5. La fiscalité

Les institutions culturelles publiques (en France) sont imposables à hauteur de l'impôt sur les sociétés. Mais, comme elles ne réalisent presque jamais de bénéfices, elles ne payent pas cet impôt. Pour ce qui est des associations, elles ne sont imposables que si elles génèrent des bénéfices. Donc, la réalisation de bénéfices est corrélée à l'augmentation d'impôts, une situation qui, dans un secteur aussi dépendant que le secteur culturel, provoque une fuite des impôts.

La règle suscitée, voulant que les bénéfices soient affectés aux réserves est donc peu réalisable alors qu'un fond de roulement positif est un indice de bonne gestion. Affecter des bénéfices dans le compte « réserve » ou subir l'impôt ? Il serait souhaitable de réfléchir à un système fiscal spécifique aux activités culturelles. Ceci pour éviter que le ministère de la Culture subventionne d'un côté et le ministère des Finances récupère de

l'autre. L'activité doit être régulée uniquement par un seul ministère, celui de la Culture, avec l'appui d'experts comptables et de commissaires aux comptes.

4.6. L'autofinancement

L'autofinancement c'est : les amortissements, les provisions, les profits nets (après déduction de l'impôt) non distribués. La marge brut d'autofinancement correspond aux dotations, aux amortissements et aux provisions. Le résultat positif des organismes culturels ne devrait pousser l'Etat et les autorités locales à diminuer les subventions ou à les geler pour un exercice ultérieur, cela représenterait un handicap de plus pour ne pas générer des bénéfices ou pour fuir les impôts. Il faut accepter et respecter les conséquences d'un statut commercial que les autorités ont cautionné. De toute manière, les bénéfices générés devraient alimenter le financement des investissements, une stimulation pour l'activité artistique.

4.7. Les ressources propres (définition économique)

Les ressources propres, dans les établissements de spectacle vivant, sont essentiellement le résultat de la vente des spectacles. Elles procurent une certaine marge de manœuvre notamment pour satisfaire les besoins financiers à court terme et à long terme.

Le bénéfice dépend complètement des recettes propres qui constituent l'essentiel de la capacité d'autofinancement. Cette dernière, utile pendant l'année en cours, peut aussi compenser le manque de capital. L'autofinancement est un moyen permettant davantage d'investissements dans les créations à venir.

La différence avec les entreprises à caractère purement commercial, c'est que les organismes culturels ne doivent pas faire de la rentabilité une question de survie.

4.8. Les amortissements

L'importance du développement des circuits de diffusion au sein des établissements culturels est primordiale. La diffusion d'un spectacle conduit à l'amortissement de son coût de création et, par conséquent, au soutien des ressources financières. Faute de

diffusion efficace, le coût de création s'assimilerait à une charge, un poids de plus pour les ressources internes.

4.9. Les provisions

Les provisions représentent un moyen d'amélioration de la situation nette. La faiblesse des fonds propres et le risque de déficit élevé dans les structures culturelles et artistiques fait qu'elles ne peuvent pas respecter totalement les règles commerciales. Le manque de fonds de roulement leur cause des problèmes constants de trésorerie. Une provision réglementée par cycle d'exploitation spécifique au spectacle vivant est susceptible de réguler la situation. Elle permettrait de différer le paiement de l'impôt sur les sociétés (pour les entreprises culturelles constituées sous forme commerciale). Aussi, « *pour éviter de reverser l'Etat en impôt ce qu'il donne en subvention, une 5^{ème} ligne de provision pourrait affecter l'argent non dépensé, ce qui créerait une souplesse d'action d'un exercice sur l'autre.* »²⁴

4.10. L'emprunt bancaire

Le capital faible caractérisant les établissements culturels n'encourage pas les banques à leur accorder des emprunts pour leur fonctionnement. La réticence des banques est motivée par la non-conformité de l'activité culturelle aux règles commerciales. Le recours à l'emprunt est pourtant très utile. Il est d'autant plus nécessaire que la trésorerie des organismes culturels dépend souvent du délai de versement de la subvention, qui, en cas de retard, les mettrait en difficulté (cessation de paiement). L'emprunt se révèle alors une source financière appréciable.

Une rencontre²⁵ organisée par le Syndicat National des Artistes Algériens (SNAA) et l'ANSEJ (organisme d'aide aux jeunes créateurs d'entreprises) devait aboutir par le lancement d'un programme permettant d'accorder aux agences artistiques des emprunts bancaires. Aucun écho des résolutions établies n'est parvenu jusqu'à aujourd'hui. La frilosité des banques vis à vis de l'activité culturelle a été à maintes reprises prouvées.

²⁴ **Xavier Caroff**, *Modes de gestion du théâtre public*, mémoire de DEA Théâtre et Arts du spectacle, Université Paris X, juin 1997, p. XX

²⁵ Rencontre organisée à la Maison de Peuple au premier trimestre de l'année 2005.

5. Quelques formes d'organisations d'institutions culturelles

5.1. Statuts existants

Plusieurs statuts, plus au moins efficaces, subsistent aujourd'hui. Nous évoquerons quelques uns qui nous ont paru intéressants. Ces formes d'organisations d'institutions culturelles, surtout théâtrales, ont pour la plupart été conçues et développées en France, pays considéré par plusieurs observateurs comme à l'avant-garde en matière de recherche relative à l'organisation des activités culturelles. C'est pour cette raison que les statuts que nous allons présenter sont indissociables de leur contexte français. Nous tenterons néanmoins d'exposer le mode organisationnel par le biais de la technique économique et de la logique gestionnaire pour que ces modèles soient perçus en tant que statuts transplantables ailleurs.

5.1.1. La Société coopérative ouvrière de production (SCOP)

Une SCOP est une société commerciale, société anonyme ou société à responsabilité limitée. Elle est fondée sur le principe de la coopération : c'est une entreprise collective dont les associés sont majoritairement salariés. Les coopérateurs sont associés majoritaires de l'entreprise dont ils détiennent au moins 51 % du capital et 65 % des droits de vote. Chaque coopérateur ne dispose que d'une seule voix lors de l'assemblée générale de l'entreprise. L'assemblée générale, qui a lieu une fois par an, fixe les grandes orientations de l'année à venir et renouvelle le mandat du dirigeant.

Le fonctionnement d'une SCOP se caractérise par la solidarité entre ses dirigeants (généralement, 3 ou 4 dans le secteur culturel), car souvent ils ont travaillé ensemble dans d'autres contextes. Les subventions dans ce type de structures dépendent souvent de la réputation artistique et personnelle de ses membres.

L'image de l'«entreprise privée» n'est pas à négliger dans le fonctionnement des coopératives. Souvent, le contribuable pense que les structures qui fonctionnent en SCOP dépendent moins des collectivités locales et de l'Etat que les associations, une idée fautive mais qui a son impact sur le rapport avec les bénéficiaires des actions culturelles.

Pour ce qui est du rapport avec les entreprises privées, l'image de la SCOP peut être bien perçue par ces partenaires comme elle peut ne pas l'être. Cette image

d'entrepreneur privé peut favoriser les échanges (éventuellement le sponsoring) par concordance des objectifs commerciaux, comme elle peut être désavantageuse si le partenaire pense qu'il se confronte à des personnes qui utilisent la culture à des fins lucratives.

Le statut de SCOP représente un modèle intéressant pour la gestion des théâtres. Néanmoins, son fonctionnement demande à la structure que ses activités ne soient pas limitées à la seule programmation. Production et diffusion sont indispensables. Son bon fonctionnement était prouvé dans des petites structures, avec une équipe réduite au minimum et où la bonne entente entre les membres est primordiale, étant donné que les décisions sont prises collectivement : les coopératives sont vulnérables à la mésentente entre ses membres et elles ne survivent que rarement après un désaccord interne, chose qui constitue l'un des points faibles de ce mode de gestion. On dénombre un nombre important de coopératives qui ont existé le temps d'un projet culturel.

La SCOP est un statut qui correspond mieux aux compagnies théâtrales mais non pas aux infrastructures qui, elles, ne peuvent changer d'équipe à chaque fois qu'il y a un malentendu entre ses membres dirigeants motivés par leur participation au capital. De là, l'importance d'un organigramme clair, définissant avec précisions les responsabilités de chacun.

5.1.2. La société Anonyme (SA)

Cette forme est très répandue dans le domaine tertiaire en général. Elle est quasiment inexistante dans le domaine culturel. En France, seulement deux troupes ont adopté la SA : le Théâtre de Campagne d'André Mairal en 1968, et les Tréteaux de France de Jean Danet la même année.

Ce mode de gestion ne correspond pas à l'activité culturelle car coûteux (un capital important) et complexes. Il a comme but de générer des bénéfices et les distribuer ensuite aux actionnaires. Les protagonistes du quatrième art (artistes, pouvoirs publics...) n'adhèrent pas à ce fonctionnement, ce qui fait de lui un mode isolé car très commercial pour une activité de création artistique.

5.1.3. La société à responsabilité limitée (SARL)

La SARL a (du moins en France) la faveur de ceux qui croient que, gestion du théâtre rime avec gestion de type économique. Le CDN (Centre Dramatique Nationale) et la MC (Maison de Culture) de Reims par exemple sont des SARL.

Pour créer une SARL, il faut compter un capital qui n'est, généralement, pas très élevé. La désignation d'un Commissaire aux comptes n'est pas obligatoire mais, les responsables préfèrent souvent en désigner un, en mentionnant cette décision dans la convention. C'est le cas par exemple dans les Centre Dramatiques Nationaux (CDN) en France et dans les établissements d'action culturelle subventionné par l'Etat.

Les actionnaires nomment un gérant qui a l'obligation de leur rendre des comptes. Il évalue l'action pour déterminer les responsabilités. Si une perte est enregistrée, la responsabilité des actionnaires n'est établie que jusqu'à concurrence de leur apport, une garantie appréciable pour les finances publiques.

Comme les actions sont faciles à évaluer dans une SARL, le partage des pertes ou des bénéfices l'est aussi. Le partage du capital par « parts sociales » donne la possibilité d'intégrer de nouvelles collectivités publiques ou d'opérer sans complexité un transfert à d'autres collectivités.

De son côté, l'administration fiscale considère la société comme commerciale, elle doit donc s'engager à payer tous les impôts qu'une SARL « classique » doit payer, une vraie difficulté quand on sait que les coûts sont déjà énormes. Le bilan de ces entreprises indique souvent un léger déficit, que les dirigeants cherchent d'ailleurs à le réaliser pour échapper à l'IS. Dans ce cas, l'autofinancement, combien même important, devient impossible.

L'autre inconvénient est le principe dans lequel évolue une SARL : la « concurrence », un vrai danger pour un secteur où la coopération entre les structures culturelles est vitale.

Il faut signaler aussi que la SARL ne relève pas du droit communautaire qui est censé protéger l'entreprise de la concurrence, donc, le fait de la subventionner ne se justifie pas en quelque sorte.

La SARL constitue donc un statut intéressant mais qui reste marqué par des inconvénients importants, car il ne rassemble pas les critères de l'efficacité économique et de la protection du service public.

5.1.4. La société d'économie mixte (SEM)

La SEM est un modèle de société conçu pour permettre à la puissance publique d'intervenir dans l'économie. En France, la SEM existe depuis 1926, mais c'est à partir de la loi de décentralisation de 1982 qu'elle a pris une nouvelle dimension. Le domaine culturel a bénéficié d'un modèle moderne qui permet aux collectivités locales d'intervenir en son sein d'une façon directe et efficace.

La société SEM est définie alors comme société anonyme à part entière. Constituées par, au minimum 7 personnes, ces sociétés doivent avoir comme dirigeant principal, les collectivités publiques, car elles doivent détenir la majorité du capital social. Au moins une personne privée doit faire partie des 7 actionnaires.

Si les collectivités locales ont la majorité du capital de la société, elle est considérée comme SEM Locale (SEML). Elle agit comme mandataire des collectivités ou comme concessionnaire de service public. Si c'est l'Etat qui détient plus de 50% du capital, la SEM est désignée alors comme « Nationale ». Dans ce cas de figure, une loi spécifique à sa création est obligatoire. Quant à son budget de fonctionnement ou autre, il est désigné dans la loi de Finance de l'année de création.

L'objet social de ces sociétés doit être d'intérêt général et dans les limites des compétences des collectivités locales. Les principes du commerce et de l'industrie doivent être respectés. Les actions de la société sont nominatives et conservées par le comptable public des collectivités locales (société fermée).

La société SEM est contrôlée par les moyens convenus dans le droit privé, tel que le commissaire aux comptes et les droits des actionnaires. D'autres types de contrôles interviennent comme par exemple, les prérogatives attribuées au préfet : il est au courant de toutes les décisions prises ; il peut demander un contrôle de gestion ; saisir la Chambre Régionale des comptes ; saisir le Tribunal Administratif pour excès de pouvoir, etc.

3 à 12 membres composent le conseil d'administration qui administre la SEM. Un actionnaire est représenté selon son pourcentage au capital. Un administrateur est nommé pour une période de 3 années.

Le droit privé est pour les structures en SEM un avantage surtout par rapport aux contrats, aux biens et à la gestion du personnel.

Les statuts, prédéfinis à l'avance permettent de préciser les missions et de présenter et préparer un système de contrôle tangible.

Le financement et ses modes, opérés par les collectivités locales, est en soi un privilège pour les SEML. La forme d'organisation du directoire : professionnels et conseil de surveillance (financeurs publics), donne la possibilité aux professionnels de travailler en toute liberté tout en étant contrôlés par les financeurs, donc chacun joue un rôle précis. Cette configuration permet un équilibre au sein de la structure culturelle.

Il reste que ce statut est adopté très rarement dans le secteur culturel car au fond, la SEM reste une Société Anonyme avec tout ce qu'elle doit supporter comme charges fiscales. Les théâtres qui sont souvent des petites structures assument mal la responsabilité d'un statut à procédures complexes.

Comme exemple d'un établissement culturel SEM, on peut citer le Théâtre National de Bretagne.

Les modèles que nous venons de présentés ont été créés en France. Xavier Caroff, qui a étudié la question de près, explique que ces formes ne prennent pas en considération la spécificité du secteur culturel, « *Les pierres d'achoppement nous sont maintenant familières ? Les théâtres doivent pouvoir avoir une gestion commerciale, tout en assurant le contrôle par les financeurs publics. Ils doivent aussi bénéficier d'une reconnaissance du fait qu'ils n'ont pas un but lucratif. Aucune des formes juridiques françaises actuelles ne donnent satisfaction. On constate en effet que, quelque soit celle utilisée, elle subit toujours des entorses et perversions. C'est le signe indéniable qu'il y a un manque, et il est comblé par des pis-aller. Il faut donc imaginer de nouvelles solutions.* »²⁶

²⁶ **Xavier Caroff**, *Modes de gestion du théâtre public*, mémoire de DEA Théâtre et Arts du spectacle, Université Paris X, juin 1997, p.76

5.2. Conceptions nouvelles pour un statut adapté au secteur culturel

Plusieurs auteurs ont conçu des modèles de gestion pour les théâtres. Deux modèles représentent l'essentiel de ces conceptions : l'Etablissement Public Culturel Territorial (EPCT), et la Société à But Non Lucratif (SBNL).

5.2.1. L'établissement public territorial culturel (EPTC)

Dans ce modèle, il s'agit de développer les modes de gestion publics, et non pas d'aller dans le sens d'une commercialité accrue des théâtres.

Ce mode de gestion a été imaginé en France dans les années 1970. En 1976, les responsables s'inspirent de ce modèle pour rédiger le statut du centre Georges Pompidou. En réalité, ce modèle a pris un sens au moment où les autorités territoriales ont constaté que la décentralisation ne leur a finalement pas permis d'avoir des établissements culturels sous sa tutelle. Le projet est présenté comme plus ambitieux que les régies municipales (qui ont disparues depuis). Il permet à plusieurs collectivités de collaborer pour le gérer. Il est efficace pour lutter contre la corruption et constitue une attraction pour le secteur privé. Les EP sont créés par simple délibération des conseils élus des collectivités sans intervention de l'Etat. Les EP locales prennent la forme de personnalité administrative et financière. Leur objet et statut sont définis par les assemblées des collectivités locales qui ont la tâche de les gérer. Le statut de l'EPL précise la composition du conseil d'administration qui peut contenir des représentants de la ou les collectivités locales, du personnel et des représentants de l'Etat. Un président est élu parmi les membres du conseil d'administration. Il gère les dépenses et les recettes ainsi que les affaires du personnel.

Un comptable public est chargé de la comptabilité de la structure. Le personnel est géré selon les règles de la Fonction Territoriale Public pour les EPA, sinon, selon le code du travail.

L'EP est en capacité de recevoir des subventions, des dons, et à avoir des recettes propres. Il est contrôlé par le biais de ce que la loi permet, dans le cadre défini par la ou les collectivités dont il est affilié.

Ce type d'établissement ne représente pas vraiment un progrès car les financeurs publics restent le maître à bord. La gestion publique qui gère ces institutions est un frein pour une gestion théâtrale dynamique. Néanmoins, le point positif de ce genre d'établissement réside dans le fait que l'EPL a une grande autonomie qui permet de préciser les missions, les contours des projets culturels et d'évaluer clairement les résultats.

5.2.2 La société à but non lucratif (SBNL)

Le fonctionnement des SBNL a été imaginé à partir du cas des associations. Celles-ci, en Algérie comme en France, et malgré leur dynamisme, elles ne peuvent espérer bénéficier des avantages de la commercialité car elles sont à but non lucratif. Elles subissent néanmoins le désavantage de la commercialité. « *La qualification juridique se fait selon les moyens, et non selon le but recherché. Si le but est désintéressé, et les moyens commerciaux (publicité notamment), l'activité sera automatiquement qualifiée de commerciale.* »²⁷

De ce fait, il est nécessaire de chercher un moyen qui permet aux associations de profiter de la dynamique propre à la commercialité mais sans mettre en cause son but non lucratif.

La notion du « but économique », utilisée notamment aux Etats-Unis et en Allemagne, tente de pallier certaines imperfections. Le but économique commence au moment où une entité économique tend à activer dans un secteur dans l'intention de recevoir une rémunération, même si cette rémunération ne profite pas à un membre de cette entité économique. La notion du « but économique » est alors plus large que celle de « but lucratif » : le profit n'est pas au centre de l'activité. Le but économique permet aux associations d'entrer dans la commercialité mais d'une façon moins risquée.

Cette notion est appliquée aux Etats-Unis sur les « associations incorporée » qui travaillent comme n'importe quels sociétés commerciales, mais avec un régime fiscal plus souple (exonération de l'impôt sur les bénéfices).

²⁷ **Xavier Caroff**, *Modes de gestion du théâtre public*, mémoire de DEA Théâtre et Arts du spectacle, Université Paris X, juin 1997, p.79

En Allemagne, on trouve des associations à activité économique mais sous le contrôle de l'Etat. Elles ont une fonction d'entrepreneur recherchant le profit, mais elles restent à but non lucratif car elles n'ont pas la possibilité de partager des bénéfices.

Il existe aussi « Les sociétés sans but lucratif » qui sont au fait des sociétés qui tendent vers le fonctionnement associatif. Elles bénéficient d'un régime fiscal plus souple tout en évoluant dans l'activité commerciale. En Angleterre, on trouve ce type de sociétés sous l'appellation de « private company limited by guarantee ».

II. GESTION DES STRUCTURES THEATRALES PUBLIQUES EN ALGERIE (1962-2007)

Pour aborder le thème de la gestion des institutions théâtrales publiques en Algérie, il nous a paru judicieux d'évoquer leur parcours historique politico-économique. Une plongée de ce type, avec une focalisation particulière sur le registre administratif, nous donnera la possibilité d'avancer sans ambiguïté dans notre tentative de comprendre comment ces institutions ont été gérées. Nous tenterons de porter une analyse économique tout en déroulant l'histoire du théâtre algérien de 1962 à nos jours.

On peut résumer l'histoire de la gestion des théâtres publics en Algérie dans trois grandes périodes en forme de ruptures : les deux premières se sont caractérisées par une intervention par le moyen législatif ; la troisième est le résultat de l'entrée du pays dans l'économie de marché. Une quatrième rupture est entrain de s'opérer en ce moment même.

1. Première rupture (1962-1970) : Un “*flou dès la naissance*” bien-fondé

L'indépendance de l'Algérie acquise le 5 juillet 1962, l'Etat algérien procède à la nationalisation de l'Opéra d'Alger le 8 janvier 1963. Désormais, l'établissement est appelé Théâtre National Algérien (TNA). Auparavant, deux hommes animés par l'ambition de gérer l'activité théâtrale en Algérie, en l'occurrence Mohamed Boudia et Mustapha Kateb (qui deviendront en 1963, respectivement, conseiller technique et régisseur général du TNA), avaient publié un manifeste dit «du théâtre algérien». L'essentiel de ce qui va être la mission du TNA s'en inspirera : « *La mission qui incombe au théâtre est trop importante pour notre peuple pour ne pas la mettre exclusivement à son service. Il est inconcevable de permettre que le théâtre soit entre les mains des entreprises privées. Qu'il s'agisse du théâtre à l'intérieur du pays ou de celui qu'on accueille de l'extérieur ou encore celui qu'on exporte. Barrer la route à la commercialisation de l'art dramatique est un impératif, c'est lui éviter la dégradation d'être uniquement un divertissement, et par le jeu de la concurrence, de tomber dans le jeu de la facilité et le vulgaire.* »

Une lecture concentrée de ce document permet de constater une confusion flagrante entre d'un côté, l'hégémonie Etatique, voulant instrumentaliser l'art pour des fins idéologiques (portées par des hommes de théâtre), et de l'autre, la définition de la notion de «service public», que l'Etat s'est approprié sans commune mesure en ne laissant aucune forme de gestion interne s'opérer au sein de tout ce qui avait un lien avec le

quatrième art. Le manifeste indique implicitement que, parce que l'Etat subventionne le théâtre, il a le droit d'en faire ce qu'il veut. Ainsi « service public » se confondait avec le « tout Etat ». Mais là n'est pas notre centre d'intérêt. Ce que nous retiendrons, c'est que dès l'indépendance, on a confié au théâtre en Algérie la mission d'intérêt général et on a tenté de le (p)réserver de toute forme de concurrence.

Le décret 63-12 du 8 janvier 1963 reprendra donc les grandes lignes idéologiques du « manifeste de l'orientation », ceci au détriment de l'organisation de l'entreprise administrativement parlant (probablement par manque de temps et d'expérience).

On confère la mission de « service public national » au théâtre algérien. Le TNA est constitué en troupe nationale dépendant de la direction des affaires culturelles du ministère de l'Education Nationale. Elle est administrée en régie directe et gérée pour une durée de trois années par un directeur, un administrateur général et un régisseur général. Les biens mobiliers et immobiliers, notamment les bâtiments de l'ancien Opéra d'Alger et des théâtres municipaux d'Oran, de Sidi Bel Abbès, de Constantine et de Annaba, sont mis à la disposition du TNA.

Le personnel du service de scène et du service de salle bénéficient du statut de la fonction publique. Le personnel artistique quant à lui, travaille au sein de l'institution par contrat renouvelable d'un an selon le droit privé. Une convention collective doit préciser leurs droits et leurs obligations.

Le Centre National du Théâtre Algérien (C.N.T.A), organisme créé simultanément avec le TNA, est chargé de définir l'orientation du théâtre, en d'autres termes, d'orienter sa ligne de conduite politique. Il résulte que d'un côté, il y a le TNA, constitué en troupe, et de l'autre, le CNTA, organe de contrôle. Cette séparation opérée au sein de l'institution théâtrale était motivée par le souci de contrôler idéologiquement le contenu des productions de la troupe.

En 1964, le Commissariat National à la Culture est créé. Il représentera une autorité idéologique de plus pour l'ensemble des organismes et groupements qui interviennent dans le développement ou la diffusion de la culture, TNA compris. Parmi ses prérogatives relatives à l'administration, on trouve la coordination et le contrôle des administrations de ces groupements.

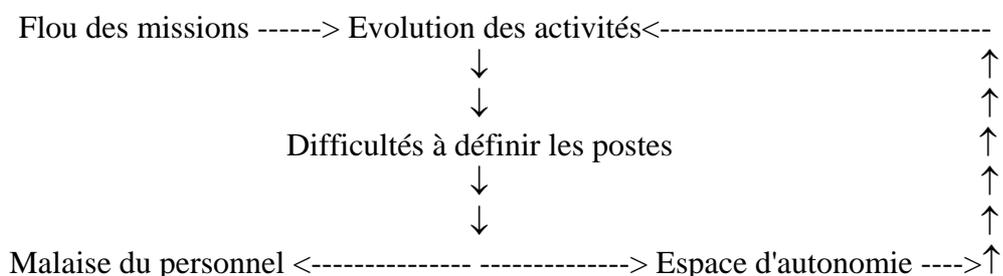
Le décret 63-12, probablement rédigé à la hâte à la veille de l'indépendance, n'évoque qu'en partie les questions relatives à la gestion du TNA. Tout comme l'absence de la désignation des missions administratives dans le contenu de l'ordonnance, d'autres registres d'ordre juridique et administratif manquaient. Le résultat est que l'établissement baignait dans un flou et une imprécision qui, contrairement à ce qu'on peut penser, a donné la possibilité aux dirigeants du théâtre (à l'instar de Mustapha Kateb qui était technicien plus qu'artiste) d'intervenir sur la gestion selon les besoins. Jusqu'à 1970, date du changement du statut du TNA, jamais le théâtre algérien n'a produit autant d'œuvres théâtrales.

Le problème du paradoxe –du moins ce qui semblait être– du bien-fondé de l'imprécision dans les statuts régissant les institutions culturelles publiques a été dénoué, en partie, pour la première fois en 1996²⁸ par une équipe du CGS de l'Ecole des Mines de Paris : il est proposé, à travers l'étude de cas, une typologie de l'institution culturelle. Selon les auteurs, le flou caractérisant les institutions culturelles et qui se manifeste par la confusion et la complexité des mandats (ce flou incombe à la tutelle qui suit la logique de l'attrait que revêt pour tout financeur l'utopie de l'outil "multi-usages"), est transposable aux différents niveaux de l'institution, ce qui induit une imprécision des tâches pour chaque activité, pour chaque service, voire pour chaque individu. Cela dit, l'absence de classification et de système d'évaluation interne permet au personnel de l'institution de créer leur propre métier et définir leur espace d'intervention, mais cela engendre une *exaspération professionnelle*. Or, faute d'un système d'évaluation interne, le personnel tend à se reconnaître dans une autre forme d'évaluation, cette fois-ci, externe aux instances de tutelle : la "réputation" de l'institution. De ce fait, les directeurs ne se sentent réellement jugés que par leurs pairs, et pour le personnel, visualiser leur action, faire reconnaître leurs compétences, les normer, les rendre descriptibles, transférables et valorisables à l'extérieur. La réputation de l'organisme devient alors acquise et défendue par la création d'événements. S'en suivra les financements publics qui sont fondée, comme nous l'avons vu dans la partie théorique, sur la réputation. « *Ainsi, se développe-t-il un processus rétro-actif, où le flou des missions favorise une évolution constante des activités et du mode de*

²⁸ **Fixari D., Kletz F., Pallez F.**, *La gestion des institutions culturelles est-elle spécifique ?*, Cahiers de recherche du CGS, Cahier n°11, Mars 1996.

fonctionnement, ce qui accentue la difficulté à définir les tâches du personnel concerné, et fait évoluer en même temps les activités voisines.»²⁹

Le schéma suivant résume bien la théorie sur laquelle nous nous appuyons pour expliquer le paradoxe du bien-fondé de l'imprécision dans le statut.



En février 1968, la première impulsion du processus de décentralisation devient concrète. Les théâtres nationaux de l'Ouest (TNO), en l'occurrence, l'Opéra d'Oran et le théâtre de Sidi Bel Abbès, verront s'installer à leur tête un administrateur : Ould Abderrahmane Kaki, un homme de théâtre qui jouit d'une notoriété sur le plan national. Il pèsera avec tout son poids pour inciter le processus de décentralisation. Mustapha Kateb, alors directeur du TNA, s'opposait à cette politique. En janvier 1969, la « décentralisation-test » retardera de presque quatre années une décentralisation effective qui allait prendre sa forme actuelle.

Ainsi, pendant cette période, les responsables de la culture en Algérie, et plus particulièrement ceux du théâtre, tenteront-ils de stimuler l'activité. Il est vrai qu'à l'époque, il y a eu un dynamisme et une volonté sincère d'aller de l'avant, mais « *l'anarchie de l'après-indépendance ne pouvait pas permettre la mise en oeuvre d'un discours culturel cohérent, autonome. Certes, des décisions portant sur la prise en charge des institutions culturelles, avaient été prises par le pouvoir, mais leur portée était très limitée.* »³⁰

²⁹ Idem, p. 19

³⁰ **Ahmed Cheniki**, *L'autre regard : la culture, la Zerda et 2007*, Article publié dans La Tribune (Algérie) le 22/02/2007, p. 23.

2. Deuxième rupture (1970-1990) : le choix de l'EPIC

Une deuxième rupture dans la gestion des institutions théâtrales publiques en Algérie s'est opérée à partir de 1970, date de la publication de deux décrets essentiels relatifs à l'organisation des théâtres publics : le décret 70.38 du 12 juin 1970 portant organisation du TNA, et le décret 70.39 de la même date, relatif au statut général des théâtres régionaux. Cette intervention par la législation s'effectue au moment où on assiste « à une remontée, certes orientée, de la vie culturelle et intellectuelle, marquée par des décisions politiques et investie de profondes marques politiques. C'est l'ère de la production de nombreuses oeuvres illustrant le discours politique ambiant (révolution agraire, gestion socialiste des entreprises et médecine gratuite).»³¹

A cette époque, le TNA n'était plus sous la tutelle du ministère de l'Education Nationale. Il dépendait d'un autre ministère, celui de l'Information.

2.1. Lecture politico-économique des ordonnances 70.38 et 70.39 du 12 juin 1970

Les ordonnances 70.38 et 70.39 confirmeront la mission d'intérêt général confiée aux institutions théâtrales publiques : le TNA est chargé de « *contribuer au développement culturel par la production et la diffusion des spectacles d'art dramatique et chorégraphique à caractère éducatif et culturel* ».

a) Le choix de l'EPIC, le pourquoi du comment

Tout d'abord, il convient de préciser que la mission « d'intérêt général » ne constitue pas une définition juridique en soi.

Les ordonnances stipulent que le Théâtre National Algérien, ainsi que les Théâtres Régionaux ont le statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Avant la publication des deux décrets, nous avons vu comment ces théâtres fonctionnaient avec un statut aux contours flous. Pour comprendre pourquoi les décideurs ont (re)considéré les théâtres publics comme EPIC, une définition générale de ce statut s'impose.

³¹ Idem

Un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) est une personne publique³² disposant d'une autonomie administrative et financière. Il a pour but la gestion d'une activité de service public sous le contrôle de l'Etat auquel il est rattaché. Il est soumis au droit privé malgré le fait qu'il bénéficie de par sa qualification par la jurisprudence de « personne morale de droit public », des privilèges de droit public. Il ne peut activer dans un domaine autre que celui correspondant à sa vocation première. Le statut EPIC est sensé protéger l'entreprise de la « concurrence ». C'est pour cette raison qu'il est utilisé surtout dans des secteurs vulnérables aux règles du marché libre, à l'instar du secteur culturel³³. Il est établi aussi comme permettant une meilleure gestion et un contrôle efficace de l'établissement car empruntant au secteur à but lucratif son caractère commercial.

Comme nous venons de le mentionner, en Algérie, le statut EPIC est le résultat d'une création (ordonnances 70.38 et 70.39) et non pas d'une nationalisation (passage de la propriété privée à la propriété de l'Etat) comme c'est le cas dans quelques pays.

Le paradoxe dans la création des EPIC en Algérie est que le législateur a choisi un statut qui, à l'origine, été élaboré (en France) pour protéger certaines activités de la concurrence. En 1970, l'Algérie était un pays socialiste et l'économie de marché n'avait nulle place dans le paysage économique. Pour les théâtres, la décision de les transformer en EPIC est d'autant plus surprenante qu'aucune forme de concurrence dans le secteur culturel n'existait à l'époque pour mettre ces établissements étatiques en difficulté. Les quelques troupes indépendantes qui survivaient tant bien que mal, se contentaient de la pratique plus ou moins amatrice. Ce choix était certainement motivé par le fait que dans cette époque, l'importation et la transplantation des modes de gestion développés en France –comme la décentralisation d'ailleurs– était à la mode.

Il est à noter qu'à partir de 1972, l'activité théâtrale en Algérie n'a cessé de reculer (baisse de la fréquentation des théâtres, baisse du nombre de productions théâtrales, conflits internes...). A notre avis, la cause de cette régression est dû, à bien des égards, au fait qu'entre 1970 et 1990, le théâtre n'avait nul besoin d'être reconsidéré comme *EPIC*, car l'économie du pays était administrée, et par conséquent, l'activité théâtrale était protégée du libre marché –qui n'existait pas d'ailleurs– par la force des choses. L'engouffrement dans un statut complexe et inadapté à la réalité économique du

³² Personne morale de droit public. Le droit public régit les interventions des personnes morales de droit public (l'Etat et les collectivités locales), dans un but d'intérêt général.

³³ Lire dans ce présent travail « Explication théorique de la loi de Baumol », p. 23

pays, a généré une confusion dans la gestion des théâtres : ce qui devait être un avantage dans un pays d'économie de marché est devenu un désavantage dans le contexte économique de l'époque. Une intervention par ajout sur les points qui manquaient dans le décret 63-12 du 8 janvier 1963 aurait suffi à entretenir la dynamique d'avant 1970.

b) Une décentralisation implicite

La décentralisation théâtrale compliquait davantage les choses. Le mouvement intervenait alors que l'activité se développait à peine : il y avait un manque flagrant de personnel de formation académique (acteurs, metteurs en scène, techniciens, administrateur, etc.). Ainsi, Mustapha Kateb, comprenant que la politique de décentralisation était précoce, s'opposait farouchement à son application. Il est relevé de ses fonctions juste avant qu'elle soit décrétée en 1973. En effet, la décentralisation, et après avoir été initiée dès 1968 par Abderrahmane Kaki, deviendra concrète par les décrets n° 73-71, n° 73-72, n° 73-73 et n° 73-74, du 16 avril 1973 portant respectivement, création des théâtres régionaux d'Annaba, de Constantine, d'Oran et de Sidi Bel Abbès. Les quatre théâtres régionaux –et les trois autres qui verront le jour plus tard– continueront à être gérés (jusqu'à fin 2006) selon le statut porté par l'ordonnance 70.39 de 1970 qui d'ailleurs reconnaissait, bien avant 1973, d'une façon implicite, leur détachement de l'institution mère, le TNA.

Deux autres théâtres régionaux seront créés dans cette période : le théâtre régional de Béjaïa (décret n° 85-172 du 18 juin 1985), et le théâtre régional de Batna (décret n° 85-281 du 12 novembre 1985).

c) Un organigramme complexe ?

Le Théâtre National Algérien n'est dorénavant plus amené à gérer directement les autres théâtres. Doté de la personnalité morale, il est chargé de la gestion artistique, administrative et financière de son propre théâtre, celui d'Alger. Les responsabilités en son sein sont distribuées comme suit :

- Un directeur général (DG) nommé par décret sur proposition du ministre de la tutelle. Il est chargé de la gestion administrative et artistique, de l'établissement des programmes de la production et de la diffusion (qui doivent être approuvés par le

ministère de l'Information). Il a le pouvoir de nommer et de mettre fin aux fonctions des agents placés sous son autorité, à l'exception de l'agent comptable, nommé par arrêté du ministre chargé des finances et du plan. Le DG est entouré par cinq adjoints (nommés par arrêtés du ministre chargé de l'information, sur proposition du directeur général), appelés « directeurs ». Ils sont chargés :

- de la production théâtrale,
- du ballet et de l'ensemble musical,
- du service technique,
- du service de la programmation et de la diffusion,
- de l'administration générale.

Le DG est assisté par deux conseils : l'un consultatif, doté d'un pouvoir d'approbation sur toutes les actions du directeur général, et l'autre, artistique, en guise d'organe de consultation pour les questions artistiques.

Le conseil consultatif est composé :

- comme président, du directeur de la culture populaire et des loisirs au ministère chargé de l'information,
- du directeur des affaires culturelles au ministère de l'Education nationale ou son représentant,
- du chef de la division des affaires culturelles au ministère des Affaires Etrangères ou son représentant,
- du DG de la SNED³⁴, ou son représentant,
- du DG de la RTA³⁵, ou son représentant,
- du DG de l'ONCIC³⁶, ou son représentant,
- du DG de l'ENADC³⁷,
- du DG de l'INSM³⁸,
- de trois représentants élus du personnel du TNA,
- de trois personnalités choisies en raison de leur qualification ou de l'intérêt qu'elles portent au théâtre.

³⁴ Société nationale d'édition et de diffusion

³⁵ Radio et télévision algérienne

³⁶ Office National de Commerce et de l'Industrie du Cinéma

³⁷ Institut National d'Art Dramatique et Chorégraphique

³⁸ Institut National Supérieur de Musique

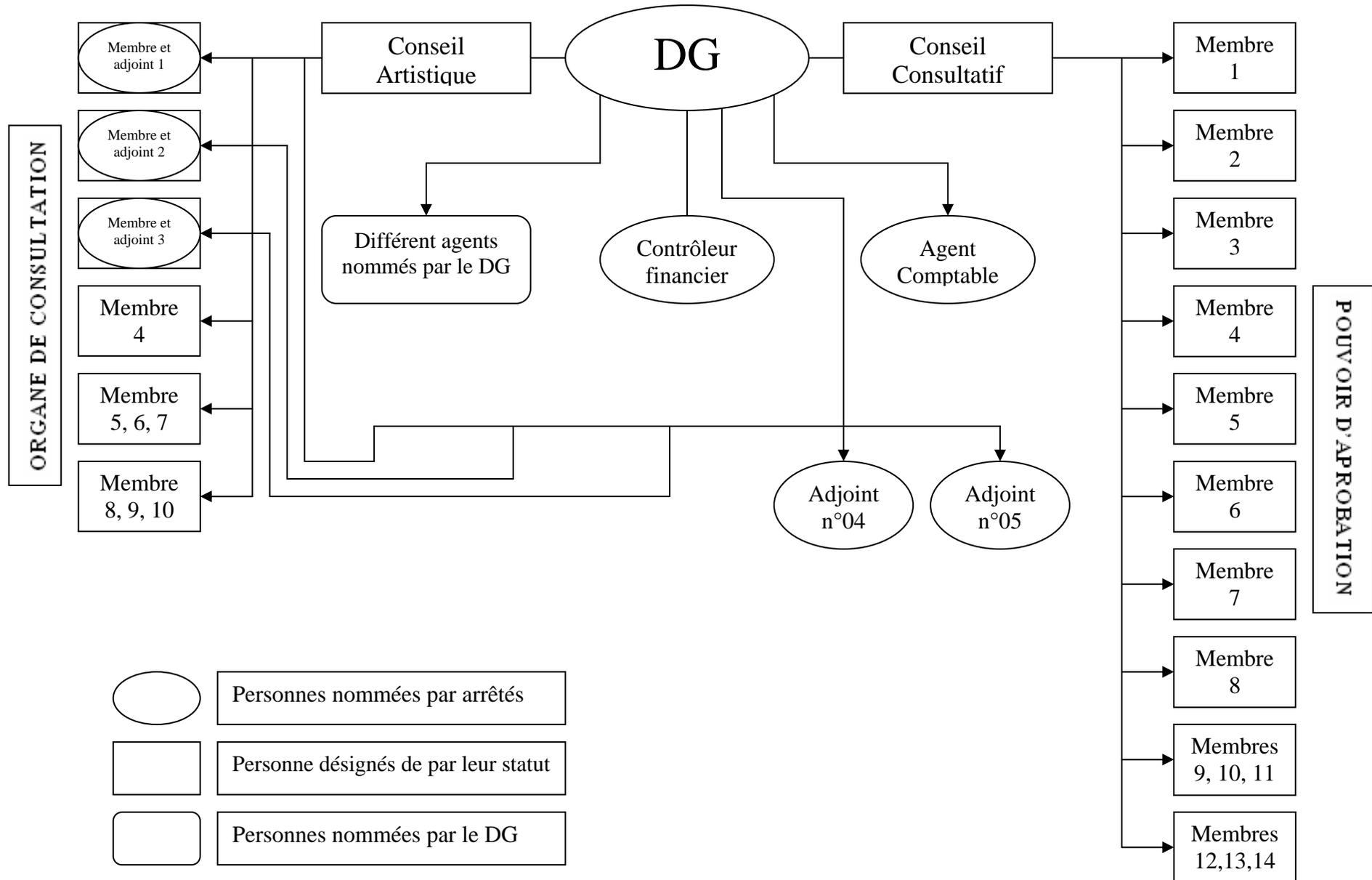
Le conseil donne son avis sur toutes les questions concernant l'Etablissement, notamment celles nécessitant l'approbation du ministère de la tutelle : statuts du personnel, règlement intérieur, programmes annuels de production et de diffusion, le règlement financier, les états prévisionnels, le programme d'investissement, les comptes annuels de l'établissement, les emprunts, acquisitions, aliénations, acceptations des dons et legs.

Pour ce qui est du conseil artistique, il est composé par :

- le directeur des affaires culturelles du ministère de l'Education nationale ou son représentant,
- le directeur de la production théâtrale,
- le directeur du ballet et de l'ensemble musical,
- le directeur de la programmation et de la diffusion,
- trois membres élus par le personnel artistique du T.N.A. à raison d'un membre pour le ballet, d'un membre pour l'ensemble musical et d'un membre pour la troupe d'art dramatique,
- trois membres désignés par le ministre de tutelle parmi les metteurs en scène, auteurs, acteurs ou hommes de culture.

Le conseil artistique a pour mission l'étude et la sélection des œuvres, l'étude des programmes de production, de diffusion et de programmation annuelle. Il étudie et propose, éventuellement, l'admission de nouveaux éléments au sein du TNA. Enfin, il est chargé d'établir un rapport trimestriel sur les activités artistiques de l'établissement. Pour le TNA, des statuts particuliers indiquent les droits et les obligations du personnel technique et artistique. Les critères de recrutement et les modes de rémunération y sont aussi précisés.

ORGANIGRAMME DECISIONNEL DU THEATRE NATIONAL ALGERIEN SELON LE DECRET 70.38



d) Contrôle et gestion financière du TNA

Le décret 70.38 place le directeur général comme le premier responsable de la gestion administrative du TNA. Il est ordonnateur du budget et procède à l'engagement et à l'ordonnancement des dépenses, dans la limite des crédits prévus au budget et à l'établissement des ordres de recettes. Il assure le secrétariat du conseil consultatif.

Les ressources du T.N.A. comprennent :

- les recettes réalisées par les représentations,
- les produits des publications et des manifestations artistiques organisées par l'établissement,
- les produits des prestations de service,
- les dons émanant d'organismes nationaux, étrangers ou internationaux,
- les dons et legs des personnes privées,
- les subventions de l'Etat.

Les dépenses comprennent notamment :

- les dépenses en personnel,
- les dépenses en matériel,
- les dépenses diverses.

La tenue des écritures, sous la forme commerciale, et le maniement des fonds, sont assurés par un agent comptable nommé par arrêté du ministre chargé des finances. Le DG ne peut pas mettre fin à ses fonctions. Ce choix était réalisé dans l'intention de lui assurer une indépendance dans la transcription des informations chiffrées. Le mettre hors toute éventuelles pressions, exercées par son supérieur hiérarchique conforte l'exactitude des données comptable, et par conséquent, garantie la transparence du bilan comptable qui tend à fournir une image fidèle de l'entreprise.

Un contrôleur financier, désigné par le ministre chargé des finances et du plan, est placé auprès de l'établissement. Il assiste aux réunions du conseil consultatif mais ne donne pas son avis.

Le conseil consultatif approuve ou pas, par vote à la majorité des voix des membres présents (en cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante) :

1. les états prévisionnels des dépenses et des recettes préparés par le DG,
2. le règlement financier,
3. le programme d'investissement,
4. les comptes annuels de l'établissement,
5. les emprunts, acquisitions,
6. les aliénations,
7. les acceptations des dons et legs,
8. le rapport général annuel sur la gestion de l'établissement.

Excepté le dernier élément mentionné, le reste doit être approuvé, par la suite, conjointement par le ministère de la tutelle et celui chargé des finances.

Si la tutelle laisse passer un délai de quarante-cinq jours sans manifester sa réserve, la direction peut considérer que les états prévisionnels sont approuvés. Dans le cas contraire, le directeur général doit fournir dans un délai de trente jours, à compter de la date de signification de la réserve par l'un des deux ministres, un nouveau plan présenté pour une nouvelle approbation. Un délai de trente jours expirés est nécessaire pour considérer le nouveau projet comme acquis.

La tutelle peut intervenir à tout moment pour enquêter sur la gestion de l'établissement. Un bilan, un compte d'exploitation et un compte de pertes et profits doivent être établis à chaque fin d'exercice. La balance des deux comptes « pertes » et « profits » indique le résultat de l'exercice qui, après la déduction des charges et des amortissements, représente les bénéfices nets. Le mode d'utilisation de ces bénéfices se décide sur proposition du directeur général, et après avis du conseil consultatif, conjointement par le ministre de tutelle et le ministre chargé des finances.

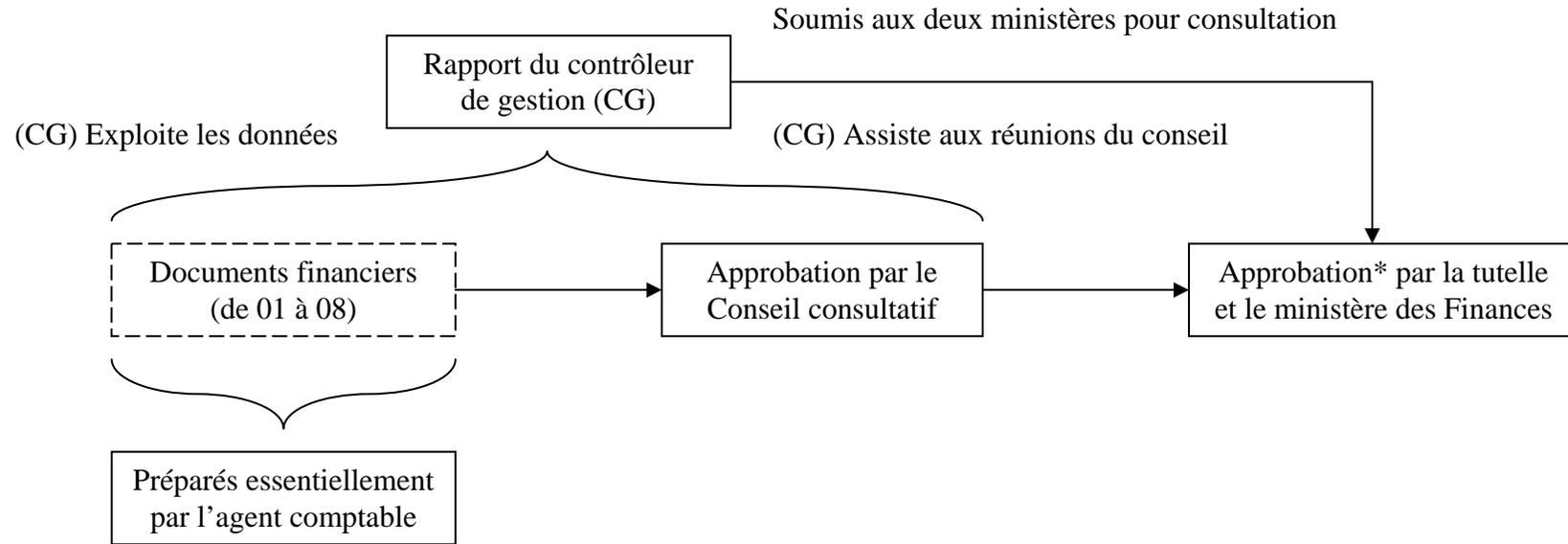
Commentaires :

L'interrogation de l'organigramme révèle l'existence de différents contrôleurs intervenant dans la procédure du contrôle des finances au niveau de l'établissement (voir schéma ci-dessous). L'agent comptable, premier maillon de la chaîne du contrôle financier, réalise indépendamment –car nommé par arrêté– les documents comptables et financiers en exploitant personnellement les données qu'il recueille, chose qui lui

confère une responsabilité individuelle. Toutefois, pour les états prévisionnels des recettes et des dépenses, il doit se tourner vers le directeur général, réalisateur de ces documents importants. Une fois préparés, les 08 documents comptables et financiers sont soumis à l'approbation –en guise du deuxième contrôle financier– d'un conseil appelé consultatif qui donne aussi son avis sur certaines réalisations liées aux finances, et dont ses membres sont complètement étrangers et indépendants de l'institution. Un contrôleur de gestion, nommé par la tutelle, peut assister aux réunions de ce conseil en qualité d'observateur pour ficeler son rapport financier qu'il doit soumettre aux deux ministères de la Culture et des Finances et sur lequel s'appuient les deux autorités pour un troisième et dernier contrôle financier qui aboutit par l'approbation ou pas des documents parvenus.

Il s'agit là d'un système de contrôle financier à trois niveaux (en plus d'une enquête qui peut être déclenchée à tout moment) qui semble bien élaboré mais complexe. Il donne la possibilité de contrôler les finances sur différents niveaux. Mais la question qui se pose est la suivante : peut-on appliquer en bonne et due forme un système de contrôle financier aussi intriqué ? Ainsi, l'organigramme du TNA pêche-il par une complexité dans la distribution des missions. Cette façon de distribuer les responsabilités à ceux qui porte la mission de contrôle financier est-elle réfléchi où est-elle la conséquence logique d'une première intention qui est celle de contrôler le TNA idéologiquement ? En tout état de cause, les nominations par le ministère de la Culture, celles faites par décret ou celles s'imposant par le statut originel des personnes, sont beaucoup plus nombreuses que celles susceptibles d'être indépendantes vis-à-vis de l'autorité de la tutelle : plusieurs responsabilités au sein du TNA dépendent directement du ministère de la Culture.

PROCEDURE DU CONTROLE FINANCIER AU SEIN DU TNA SELON LE DECRET 70.37



* Exception faite au document n° 08

Quelques paradoxes relevés :

L'exercice budgétaire du TNA commence le 1^{er} janvier et s'achève le 31 décembre, c'est-à-dire, comme n'importe quelle exercice d'une entreprise commerciale. La saison artistique, quant à elle, débute en septembre et se termine en juin. Ce décalage entre l'exercice comptable et la saison artistique engendre une difficulté dans gestion des théâtres. Par exemple, une pièce théâtrale montée en janvier, voit ses charges comptabilisées sur l'exercice comptable précédent (n-1). Ce décalage complique la mission du DG qui doit, en fin de l'exercice comptable, fournir à la tutelle et à la Direction des impôts, un bilan, un compte d'exploitation et un compte de pertes et profits. Certes, pour l'administration fiscale et pour le ministère des Finances, ces documents comptables ont une valeur indicative concrète, car reflétant la situation réelle de l'entreprise, mais par contre, ils (ces documents, et surtout le bilan) n'ont pas une valeur d'indicateurs fiables de l'activité pendant une saison artistique. Pour l'établissement, comme pour le conseil consultatif et le ministère de la Culture, un bilan fourni dans le délai fixé des envois des déclarations fiscales (entre le 1 janvier et 31 mars) n'a qu'une valeur indicative minimale qui ne peut fournir des renseignements complets sur l'état exact de l'activité du théâtre pendant une saison théâtrale entière. Cela engendre un flou dans l'exploitation des informations retour *feedback*, que les états prévisionnels sont sensés indiquer. Cette obligation de fournir ces documents pendant un année d'exercice commercial classique renvoie à la question de la non prise en considération de la spécificité de l'activité culturelle et de sa dépendance, sur le plan du contrôle budgétaire, du ministère des Finances : les responsables de l'institution préparent les documents comptables et financiers, et se réunissent, non pas pour exploiter améliorer la gestion du théâtre, mais pour rendre des comptes aux instances chargées des finances. Il est clair que pour bien comprendre le fonctionnement du théâtre, il faut produire un autre document (non obligatoire), inspiré des deux derniers bilans comptables, et ajusté sur la saison artistique.

La question des délais fait aussi apparaître un paradoxe dans le décret 70.38. En effet, on peut distinguer deux délais importants dans lesquels le directeur du théâtre doit présenter aux deux ministères, de la Culture et des Finances, les documents comptables et les rapports financiers exigés :

Délai n°01 :

Entre le 1^{er} janvier et le 31 mars –période de l’envoi impérative des déclarations fiscales³⁹– pour préparer tout ce qui doit être approuver :

- *Conjointement par le ministère des Finances et celui de la Culture* : les comptes annuels de l’établissement, les emprunts, les acquisitions, les aliénations, les acceptations des dons et legs (des éléments apparaissant dans le bilan de fin d’année). Et aussi, s’ils sont prêts⁴⁰ : le règlement financier(1), le programme d’investissement(2) et l’affectation des bénéfices⁴¹.
- *Que par le ministère de la Culture* : un rapport général sur la gestion de l’établissement⁴².

Délai n°2 :

Au plus, le 16 novembre, dernier délai avant le décomptage des 45 jours expirés pour considérer que les états prévisionnels sont approuvés par la tutelle⁴³.

Après la distinction de ces des deux délais, il résulte que le conseil consultatif n’a d’autre choix que celui de se réunir dans les deux périodes suivantes :

- Entre le 1^{er} janvier et le 31 mars pour donner son avis sur les comptes annuels de l’établissement, les emprunts, les acquisitions, les aliénations, les acceptations des dons et legs et/ou le règlement financier, le programme d’investissement, l’affectation des bénéfices.

³⁹ Sans l’établissement d’un bilan annuel, l’entreprise ne peut remplir sa déclaration fiscale. C’est-à-dire que le bilan doit être absolument prêt, au plus, le 31 mars de chaque année.

⁴⁰ Ces trois références ne sont pas forcément prêtes à l’établissement du bilan car ils n’y apparaissent pas. Les documents (1) et (2) sont des documents d’anticipation. Il serait possible de soumettre ces documents à la deuxième réunion du conseil consultatif. Mais là aussi on remarquera qu’il n’est point évident d’attendre la deuxième réunion (fin d’année) pour faire approuver l’affectation des bénéfices, souvent, nécessaires pour la production. Mais des bénéfices sont rarement réalisés par les théâtres, c’est pour cette raison que nous n’approfondirons pas ce paradoxe.

⁴¹ Article n°11 et n°26 de l’Ordonnance n° 70-38 du 12 juin 1970 portant réorganisation du théâtre national algérien.

⁴² Article n°25 de l’Ordonnance n° 70-38 du 12 juin 1970 portant réorganisation du théâtre national algérien.

⁴³ Article n°24 de l’Ordonnance n° 70-38 du 12 juin 1970 portant réorganisation du théâtre national algérien.

- Entre le 1^{er} octobre (la rentrée artistique) et le 15 novembre pour donner ses avis motivés sur les états prévisionnels⁴⁴, et/ou le règlement financier, le programme d'investissement, l'affectation des bénéfices.

Les deux réunions annuelles du conseil consultatif sont donc, au mieux, planifiées comme nous venons de le constater. La question qui se pose est donc la suivante : quand est-ce que ce même conseil pourra donner son avis sur les programmes annuels de production et de diffusion pour les transmettre au ministère de la Culture, tout en sachant que la programmation d'un théâtre se réalise entre mai et juin ?

e) Organigrammes des TR

Comme le TNA, les théâtres régionaux sont des EPIC bénéficiant de l'autonomie financière. Ils sont directement soumis à l'autorité du ministère de la tutelle. Contrairement au TNA, les TR sont dotés de la personnalité civile, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent pas lester en justice. En leur sein, les fonctions sont distribuées de la façon suivante :

- un directeur à la tête de chaque TR qui accomplit les mêmes fonctions que celles attribuées au DG du TNA. Il représente le théâtre régional pour intervenir dans toutes les actions de la vie civile qui concernent l'établissement.

Il est épaulé par un conseil consultatif et un autre artistique.

Le conseil consultatif est composé :

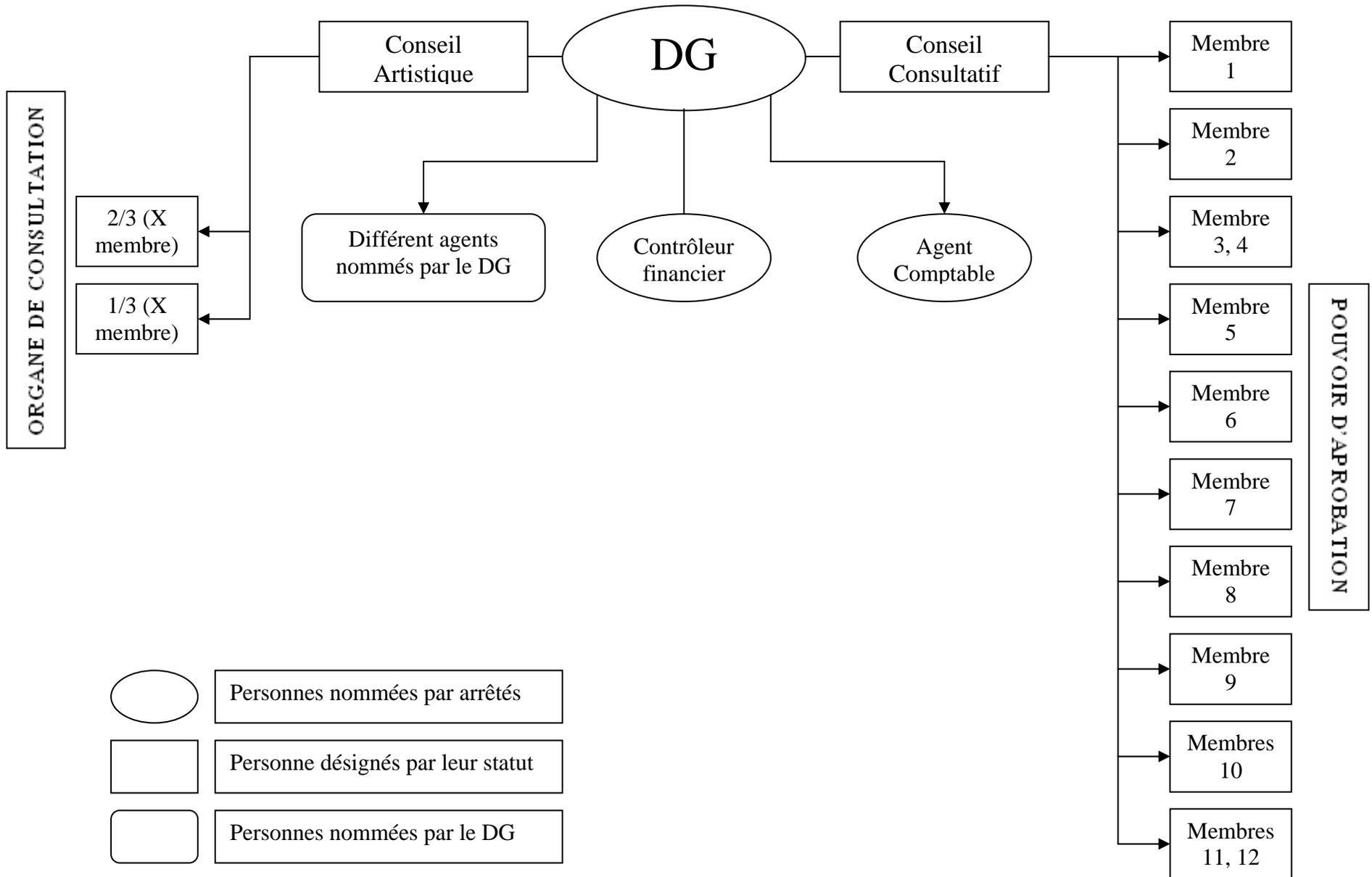
- d'un représentant de la direction de la culture populaire et des loisirs du ministère de l'information,
- d'un représentant du théâtre national algérien,
- de deux représentants de l'assemblée populaire communale de la ville où se trouve le siège du théâtre régional,
- du responsable artistique de la station régionale de la R.T.A.,
- de l'inspecteur d'académie,
- du président de l'association des parents d'élèves,

⁴⁴ Il ne peut y avoir d'états prévisionnels fiables entre le 1^{er} et le 31 mars, car la programmation du théâtre pour la saison suivante n'est pas encore arrêtée. Dans les théâtres qui fonctionnent avec un décalage exercice comptable classique/saison théâtrale, plus la date de l'établissement des états prévisionnels est proche du 31/12, plus leur capacité d'anticipation est meilleure.

- du directeur du centre de culture et d'information de la ville où se trouve le siège du théâtre régional,
- du rédacteur en chef du journal régional,
- du directeur régional de la R.T.A.,
- de deux représentants élus du personnel artistique du théâtre régional concerné.

Quant au comité artistique des TR, il est composé de 2/3 par les représentants élus du personnel artistique. Le tiers restant n'est pas clairement désigné. Le comité donne son avis sur la conception des plans de production et de diffusion, sur le choix des œuvres à réaliser et des réalisateurs ainsi que sur la répartition des tâches, sur le recrutement du personnel artistique et technique, et enfin, sur le plan d'équipement et le budget.

ORGANIGRAMME DECISIONNEL DES THEATRE REGIONAUX SELON LE DECRET 70.39



f) Contrôle et gestion financière dans les TR

Comme au TNA, le directeur du TR est responsable de la gestion de l'établissement. Il prépare les états prévisionnels des recettes et des dépenses et en assure la réalisation. Il établit les titres de recettes et engage les dépenses.

Il conclut les accords et les contrats et passe les marchés dans le cadre des actions qui ne nécessitent pas l'approbation de la tutelle et du ministère des finances.

Des enquêteurs peuvent être dépêchés par l'autorité de la tutelle à tout moment pour vérifier la bonne gestion du théâtre.

Le comité artistique du TR peut donner son avis sur le plan d'équipement et sur le budget. Tel n'est pas le cas au TNA où le conseil artistique ne peut donner sans avis sur autres que les questions artistiques.

Le conseil consultatif donne son avis sur le programme général des activités de l'établissement et notamment sur :

- les états prévisionnels des dépenses et des recettes du théâtre régional,
- le règlement intérieur et financier du théâtre,
- les statuts du personnel,
- les emprunts à moyen et long terme,
- les acquisitions, ventes, locations d'immeubles, qui doivent recueillir l'approbation conjointe du ministre de tutelle et du ministre chargé des finances et du plan.

Les délais d'approbation des états prévisionnels sont semblables à ceux du TNA.

A la clôture de chaque exercice, le directeur établit un bilan, un compte d'exploitation et un compte de pertes et profits. Il établit, en outre, un rapport général sur la gestion de l'établissement pendant l'exercice écoulé qui est transmis par le directeur, après avis du conseil consultatif, à l'autorité de tutelle.

Le directeur de l'établissement est ordonnateur du budget. Il procède à l'engagement et à l'ordonnancement des dépenses dans la limite des crédits prévus au budget et à l'établissement des ordres de recettes.

Les résultats de l'exercice fournis par la balance du compte pertes et profits résumant l'ensemble des opérations, déduction faite de toutes les charges et amortissements, constituent les bénéfices nets. L'affectation des bénéfices est décidée, sur proposition du directeur et après avis du conseil consultatif, conjointement par le ministre de tutelle et le ministre chargé des finances.

Les ressources du théâtre régional comprennent :

- les subventions de l'Etat et des collectivités locales,
- les recettes réalisées par les représentations,
- les produits des publications et des manifestations artistiques organisées par l'établissement,
- les produits des prestations de service,
- les dons émanant d'organismes nationaux, étrangers ou internationaux,
- les dons et legs des personnes privées.

Les dépenses comprennent notamment :

- les dépenses en personnel,
- les dépenses en matériel,
- les dépenses diverses.

Un contrôleur financier, désigné par le ministre chargé des finances et du plan, est placé auprès de l'établissement.

L'organigramme fournit les mêmes informations que celles relevées dans l'organigramme du TNA. Les responsabilités au sein des TR sont fortement dépendantes du ministère de la tutelle.

La lecture à la lettre des ordonnances 70.38 et 70.39 nous a permis de voir comment a été imaginé la gestion des théâtres publics en Algérie. Dans le langage de la gestion d'entreprise, ces décrets-statuts, et à part le fait que le statut EPIC n'a pas été très utile dans cette période, portent une façon raisonnable dans la gestion des infrastructures concernées. Mais, la question qui se pose est la suivante : a-t-on appliqué ces statuts ? Pour répondre à cette question, un travail de terrain en la forme d'une enquête est nécessaire. Ce qui est sûr, c'est qu'en 1986, et avec l'avènement du contre choc pétrolier, la gestion des théâtres en Algérie a perdu complètement ses repères. L'activité culturelle s'est révélée dépendante plus que jamais du système rentier et que tout ce qui a été fait n'a rien servi pour immuniser le secteur des fluctuations du prix du pétrole. Deux années après la chute des prix de cette matière première, c'est toutes les structures du pays (sociales, culturels, politiques, économiques) qui se sont effondrées.

3. Troisième rupture (1990-2006) : le défi de l'économie de marché

Suite aux événements d'octobre 1988, une réforme constitutionnelle a été effectuée en février 1989 instaurant le multipartisme et mettant fin à la référence au socialisme. L'économie de marché devenant une réalité, celle-là n'allait pas épargner l'organisation du secteur culturel algérien mais à un degré moindre comparant à d'autres secteurs d'activités, car la culture a continué à être financée par l'Etat et les collectivités locales, mais beaucoup moins qu'avant. Les entreprises théâtrales et leur tutelle, ébahies par l'ampleur du nouveau phénomène économique auquel elles n'étaient pas préparées, tenteront maladroitement de maîtriser la situation. Le ministère de la Culture, croyant que « libéralisation » signifiait le désengagement totale de l'Etat, de tous les secteurs d'activités, sans distinction entre le degré de vulnérabilité des secteurs stratégiques, fera savoir à partir de 1994 qu'il ne financera plus les structures culturelles, mais plutôt les projets qui y seront montés. La subvention est appelée désormais « contribution de l'Etat ». Plusieurs professionnels verront en cela un désengagement implicite. Ils étaient nombreux qui, parmi eux, sont tombés dans la critique impulsive contre l'économie de marché sans pour autant développer des arguments économiques pour que l'Etat reste le premier financeur des théâtres publics. Azzedine Mzjdjoubi, à qui on a confié la direction du TNA, était pour un changement de l'intérieur du théâtre, c'est-à-dire, pour une intervention sur le plan microéconomique afin de s'adapter aux règles du marché. Il a été assassiné avant qu'il ne puisse appliquer cette intervention.

Sous la pression économique. La situation sécuritaire se dégradant. Le TNA, le TR Oran ainsi que le TR Constantine fermeront leurs portes, pour cause de réfection diraient-ils. Il fallait attendre l'an 2000 pour l'art des tréteaux résonne une nouvelle fois sur les planches.

Dans le cas de l'Algérie, et précisément dans cette période, la loi de Baumol⁴⁵ prouve ses fondements : les entreprises théâtrales algériennes ont cessé de fonctionner au moment où l'Etat ne voulait, ou ne pouvait plus, les subventionner. Certes, la situation sécuritaire catastrophique était pour quelque chose, mais même si on s'était efforcé de faire évoluer les théâtres, ces derniers n'auraient jamais pu continuer à fonctionner alors

⁴⁵ Théorie économique expliquée en 1966 par l'économiste américain William Baumol. Cette loi stipule que le bien culturel spectacle se développe dans un "secteur archaïque" caractérisé par la stagnation de l'innovation technologique. Dès lors, les gains de productivité sont quasi-inexistants (*productivity lag*). Le secteur est alors largement « déficitaire ».

qu'ils découvraient à peine leur nouvel environnement économique, celui basé sur le capital.

Notons que dans le contexte algérien d'avant 1990, la loi de Baumol était suivie et appliquée par la force des choses, car le système d'époque était purement socialiste et il subventionnait à outrance.

Pour ce qui du statut EPIC, mis à l'épreuve pour la première fois sur le terrain pour lequel il a été conçu à l'origine, il se voit mal utilisé, car mal cerner. Jusqu'à aujourd'hui, on continue de le lire à travers le prisme de l'économie administrée qui a profondément marqué le pays. Pour le bon fonctionnement des institutions théâtrales, le statut EPIC doit retrouver sa vocation originelle. Il doit être considéré dans sa dimension « commerciale », tout en bénéficiant de la protection de l'Etat des lois du marché.

3.1. Critique du « salariat » pour le personnel artistique dans les théâtres publics en Algérie

Dans les sept théâtres d'Etat en fonction aujourd'hui en Algérie, le salariat est la règle générale pour tout le personnel, qu'il soit artistique ou administratif. Dans ces établissements, les salaires représentent plus des 2/3 des dépenses.

C'est à partir de 1990 que le salariat a montré ses limites. A l'origine, il a été introduit par Alloula en 1976 au TR Oran. L'homme de théâtre voulait garantir un salaire aux artistes pour les préserver de la précarité. Après son installation à la tête du TNA, Alloula y appliquera la même mesure. S'en suivra par l'adoption de ladite mesure par l'ensemble les théâtres régionaux.

Au début, l'option du salariat paraissait intéressante « *Mais à l'époque de Alloula, avec son charisme et sa stature d'homme de théâtre, cela marchait parce qu'il imposait le respect et donc maîtrisait les artistes.* »⁴⁶

Très vite, les comédiens et les metteurs en scène, sans engagement de production à l'année, perdaient de leur motivation. Les productions se faisaient de plus en plus rares à travers le temps.

⁴⁶ Propos de Saïd Bouabdallah, interviewé par Mohammed Kali en 2004. Source : Mohamed Kali, 2005, *Théâtre algérien, la fin d'un malentendu*, Ed. Ministère de la Culture, Direction des arts et des lettres, p. 72

En 1981, les institutions théâtrales se soumettent au nouveau SGT (Statut Général du Travailleur), ouvrant la porte ainsi, à la négociation du salaire. « *On se battait pour arracher telle ou telle catégorie en vue d'améliorer son revenu plutôt que de penser les choses par rapport à la spécificité du métier d'artiste. Le salariat a été confirmé et l'art théâtral condamné.* »⁴⁷

Un deuxième élément aggravera la situation : la désagrégation continue du pouvoir d'achat. Ainsi, la corrélation entre l'équation : situation macro-économique –dépendant totalement des fluctuations des ressources naturelles–, salaire, et pouvoir d'achat d'un côté, et le nombre des productions théâtrales de l'autre, devient-elle de plus en plus adéquate. On remarquera par exemple, qu'une dynamique théâtrale s'était enclenchée en 1984 au même moment où le prix baril de pétrole était au plus haut ; la situation ne tardera pas à se renverser après le contre choc pétrolier de 1986.

Les choses se dégradent davantage à l'introduction du pays dans l'économie de marché. La valeur de la monnaie nationale s'effondre. « *Du coup, des artistes se firent à l'occasion vendeurs de pastèques à l'instar d'une tête d'affiche au marché de la lyre à Alger (...). D'autres, de façon plus permanente, étaient chauffeurs de taxi ou réparateurs de postes de télévision. On commençait à refuser les tournées car cela provoquait des manques à gagner. Ainsi, comparativement aux collègues qui ne l'était pas, être distribué impose de pointer au théâtre, et donc consentir des faux frais sur un maigre salaire.* »⁴⁸ Cette situation est l'illustration même de la maladie des coûts de Baumol : les rémunérations des artistes, tendant à s'aligner sur celles du reste de l'économie qui parvient à resserrer les coûts par la substitution progressive de la machine à l'homme, deviennent notoirement inférieures, et l'attrait des secteurs culturels finirait par s'affaiblir au profit d'autres activités plus rémunératrices.

Alloula, constatant la gravité de la situation, tentera de rattraper les choses en s'appuyant sur la loi 90/11 relative au relations de travail. Avec Saïd Bouabdallah, directeur du TR Oran de l'époque, il s'appliquera pour monter des projets de théâtre où, plus de la moitié des recettes engendrées étaient distribuées entre les membres de l'équipe artistique. L'équipe technique, quant à elle, recevait une prime de rendement « *Ainsi, par rapport à ceux qui n'était pas distribués, les membres d'un atelier pouvait gagner durant le mois, le double de leur salaire. Tout le corps artistique se mettait à*

⁴⁷ Idem

⁴⁸ **Mohamed Kali**, 2005, *Théâtre algérien, la fin d'un malentendu*, Ed. Ministère de la Culture, Direction des arts et des lettres, p. 75

contribution pour placer les spectacles auprès des collectivités.»⁴⁹ L'expérience est abondée à l'assassinant de l'homme.

Autre désavantage de la politique du salariat, à chaque revalorisation salariale nationale s'affecte la production du spectacle vivant, notamment pour l'augmentation des coûts salariaux, en l'absence d'une dynamique dans les revenus dans un secteur que Baumol appel archaïque.

Précisons que sur le plan macroéconomique, l'Algérie est un pays qui s'appuie sur un système économique à base de rente (revenus des ressources naturelles), or, un tel système n'est, en réalité, pas construit sur le rapport salarial, mais sur un rapport, plus ou moins, de distribution de la rente « *Cela tient cette fois à la nature de la rente comme catégorie de la distribution. S'il existe bien un rapport salarial dans un tel système, il est de type formel en ce sens qu'il n'organise pas la production autour de l'objectif consistant à produire un surplus accumulable. La rente est un surplus d'origine extérieure au système productif qu'elle intoxique plutôt qu'elle ne dynamise de ses effets (re)distributifs* »⁵⁰.

Ainsi, sur le plan macroéconomique, le système à base de rente, de par son incapacité à maîtriser un principe fondamental de l'économie de marché qui est le rapport salarial, est en soi un frein à la production.

Cette situation peut, en effet, s'appliquer sur la production du spectacle vivant si on considère les artistes à travers la théorie standard qui veut que les travailleurs sont incités par la rémunération. Dans ce cas, les artistes réagissent de la même manière que les autres travailleurs aux incitations économiques : ils travaillent pour optimiser l'utilisation de leur temps libre. La théorie standard différencie ainsi le travail, qui ne produit que de l'argent, et le temps libre, qui ne produit que de l'utilité. Pour David Throsby, qui, à partir de cette théorie a voulu définir la profession d'artiste, explique que ces derniers semblent avoir une préférence pour le travail, dans la mesure où leur travail leur procure aussi de l'utilité. Dans une large mesure, le plus ils travaillent, le mieux ils s'en trouvent. Le problème est souvent que leur travail artistique ne produit pas assez d'argent. Ils ont donc un arbitrage à réaliser entre leur travail artistique et un

⁴⁹ **Saïd Bouabdallah**, interviewé par Mohammed Kali en 2004. Source : **Mohamed Kali**, 2005, *Théâtre algérien, la fin d'un malentendu*, Ed. Ministère de la Culture, Direction des arts et des lettres, p. 77

⁵⁰ **Ahcène Amarouche**, *Libéralisation économique et problèmes de la transition en Algérie*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lumière Lyon 2, 2004, p. 373

autre travail. On modélise cela par un seuil de rémunération minimal à atteindre pour subsister. Ce modèle peut aussi s'appliquer aux scientifiques ou aux enseignants.

Les désavantages suscités de la politique salariale tenace pour les artistes dans les théâtres d'Etat en Algérie, font que ces institutions se trouvent en situation de déficit énorme : en 1986 par exemple, la subvention étatique, couvrait à peine 80% de la permanence et des charges divers des théâtres dont la plus grande partie pour les salaires.

Les conséquences de l'adoption du salariat au sein des entreprises théâtrales se font, à ce jour, sentir « *Les théâtres d'Etat fonctionnent comme des machines administratives : des comédiens transformés en simples fonctionnaires n'attendent parfois rien d'autres que leur salaire mensuel.* », « *Aujourd'hui, on a des comédiens qui refusent de travailler parce que le salaire est garanti et que certains ont parfois une autre activité rémunérée.* »⁵¹

En 2006, le bras de fer entre le directeur du TNA et le collectif des travailleurs du même établissement a fait la Une des pages culturelles en Algérie : la question de l'augmentation des salaires est la revendication principale du personnel.

Plusieurs observateurs regrettent l'époque où le recrutement était au cachet : « *avec le recul du temps, la période d'avant la décentralisation, celle de Mustapha Kateb, était en avance par rapport à aujourd'hui. Le recrutement au cachet était plus rentable culturellement, artistiquement et commercialement. La population théâtrale venait pour travailler, pour s'épanouir.* »⁵² Comme garantie à l'effort fourni par les artistes, on retiendra aussi de la réflexion de David Throsby, le seuil minimum fixé selon la conjoncture économique nationale.

⁵¹ Ahmed Cheniki, *Le théâtre en Algérie : histoire et enjeux*, éd. Edisud, Aix-en-Provence, 2002

⁵² Saïd Bouabdallah, interviewé par Mohammed Kali en 2004...p. 72

4. Quatrième rupture (2007-....) : ultime intervention par la législation ?

Le 16 janvier 2007, le chef du gouvernement, sur proposition du ministère de la Culture, décrète un nouveau texte régissant les Théâtres régionaux : le décret exécutif n° 07-18. Le texte ne représente pas une révolution dans la gestion de ces structures en Algérie ? car les TR demeurent des EPIC. Il est néanmoins question de plusieurs réajustements sur quelques points qui créaient les paradoxes que nous avons évoqué concernant le décret précédent.

Le nouveau statut insiste, de manière très formelle, sur la mission d'intérêt général du théâtre en Algérie : annexé au décret, un cahier de charge fixe les sujétions de service public des théâtres régionaux : « *le théâtres régional organise et produit des spectacles ou manifestations culturelles et artistiques destinés à un large public et œuvre à la connaissance du patrimoine culturel national et universel par le citoyen.* »⁵³ L'annexe va aussi dans le sens de la démocratisation de la culture, notamment dans la promotion des arts dramatiques destinés à l'enfant. Et comme il n'est pas concevable de confier la mission d'intérêt général à un organisme public sans lui assurer ses besoins en financements, l'article numéro 19 stipule que l'Etat dote le théâtre régional d'un fonds initial. Il s'agit en réalité d'affecter un capital dont le montant est fixé par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre chargé de la culture, ce qui constitue une bonne initiative. Cela dit, et comme nous l'avions mentionné dans la partie théorique, ce capital, qui sera sans doute inférieur à l'activité réelle de l'établissement (ratio d'indépendance faible), ne peut remplacer les subventions annuelles, qui elles, augmente la capacité de l'indépendance financières. Cette décision équivaut à un engagement pour tout reprendre sur le plan de la gestion financière des TR.

Dans ce nouveau statut, il est précisé d'une manière explicite l'activité commerciale des théâtres dans leurs rapports avec les tiers.

Le ministère des Finances n'est pas désigné par « autorité de tutelle » mais par « autorité concernée », nous aurions aimé croire que ce changement de désignation impliquerait le positionnement du ministère de la Culture comme la première autorité de contrôle financier. Mais ce n'est probablement pas le cas. L'initiative aurait été louable,

⁵³ Article 2, Annexe : cahier de charge fixant les sujétions de service public des théâtres régionaux. Décret exécutif n° 07-18 du 27 Dhou El Hidja 1427 correspondant au 16 janvier 2007 portant statut des théâtres régionaux. Journal officiel de la république algérienne.

car la nécessité d'une concentration⁵⁴, dans la mesure du possible, des affaires financières de la culture, au niveau du ministère de la Culture, est souhaitable.

Les théâtres régionaux ont acquis par ce décret le statut de personne morale, comme le TNA. Il s'agit là d'un pas supplémentaire dans la décentralisation de l'activité théâtrale en Algérie au profit des régions. Rappelons que deux autres théâtres d'Etat, le théâtre régional de Tizi Ouzou, et le théâtre régional de Skikda, ont vu le jour respectivement par le décret exécutif n° 05-218 du 13 juin 2005, et le décret 07-141 du 19 mai 2007. Ces structures n'ont, à ce jour, pas d'activité soutenue.

L'ancien conseil consultatif est appelé désormais « conseil d'administration », il est composé des membres suivants :

- le représentant du ministre chargé de la culture, président,
- le représentant du ministre chargé des finances,
- le représentant du ministre chargé de l'intérieur et des collectivités locales,
- le représentant du théâtre national algérien,
- le représentant de l'assemblée populaire communale du lieu d'implantation du théâtre régional,
- le représentant de l'office national de la culture et de l'information,
- deux (2) représentants élus du personnel artistique du théâtre régional.

De 12 membres, le nouveau « conseil d'administration » passe à 8, soit une réduction de 4 membres, ce qui est susceptible d'aider à une prise de décision plus rapide et plus efficace.

La mission du conseil d'administration reste identique à celle confiée à l'ancien conseil consultatif, notamment sur les questions financières.

Le décret précise que l'ensemble des avis du conseil administratif doit être transmis, en la forme d'un procès verbal, au ministère de la culture. L'approbation des délibérations est de 30 jours expirés au lieu de 45 jours pour les états prévisionnels dans l'ancien statut. Par contre, une partie précisant les modalités de transmission des procès verbaux, en cas de non approbation par l'autorité de la tutelle, aurait pu être empruntée à l'article numéro 26 du décret 70.39.

⁵⁴ Hors contrôle financier nécessaire, effectué par le ministère de des Finances.

Le comité artistique, perd par ce décret, la possibilité de donner son opinion sur le budget engagé par le directeur du Théâtre. Le comptable du théâtre n'est plus désigné par décret. Un commissaire au compte, en guise de contrôleur financier est désigné selon le décret exécutif n°96-431 du 30 novembre 1996 relatif aux modalités de désignation des commissaires aux comptes, il a la tâche de contrôler les comptes de la gestion financière et comptable du théâtre régional. En revanche, la période de l'exercice budgétaire n'est pas précisée (mais elle reste probablement la même).

Les documents comptables de fin d'année (Les bilans, les comptes de résultats, les décisions d'affectation des résultats et le rapport annuel d'activités, le rapport du commissaire aux comptes) sont envoyés après délibération du conseil administratif.

Pour ce qui est du système de contrôle financier, il n'y a quasiment pas de changement par rapport au décret 70.39.

L'analyse que nous venons de faire des différents statuts des théâtres publics en Algérie, reste une lecture systématique et académique. En réalité, les choses sont plus complexes. Les institutions culturelles en Algérie rencontrent des difficultés conséquentes en matière de gestion, chose qui empêche l'émergence d'une action culturelle forte et dynamique. L'effort consenti par le législateur est salutaire, mais la vraie question qui se pose est comment appliquer de la façon la plus raisonnable et rationnelle possible ce qui est décrété.

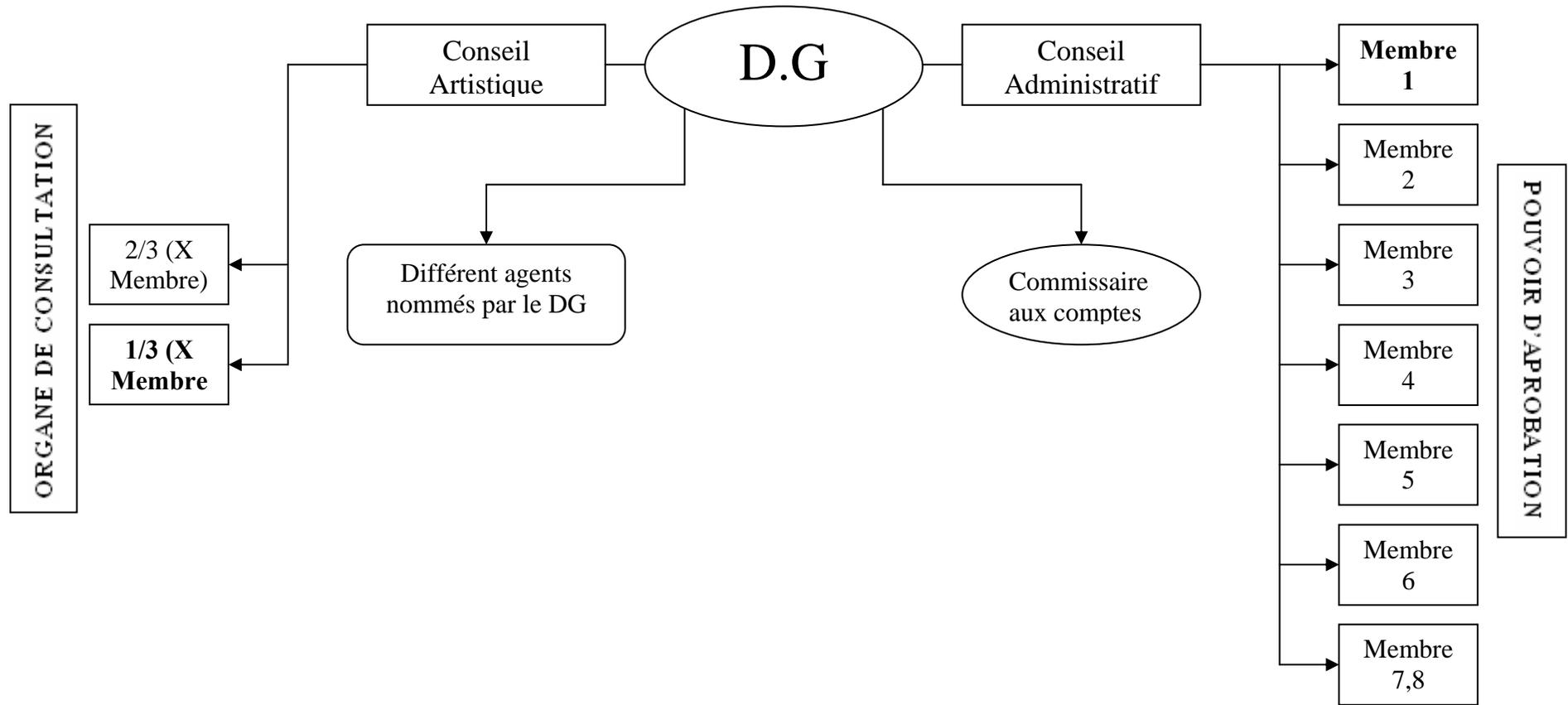
Nous n'avons pas souhaité évoquer des sous-entendus enfouis dans les rapports particulièrement conflictuels qu'entretiennent les politiques, les directions des théâtres publics, les artistes et les publics, car ceci n'est pas la première préoccupation de la théorie économique et des sciences de gestion. La question que nous nous posons est comment, par des outils techniques, on peut rationaliser l'élément qui génère le plus de conflit : l'argent. Une entreprise culturelle bien gérée est une entreprise qui sait maîtriser ses finances, et où les rapports humains sont agréables et où la création et l'innovation sont cultivées.

« Ce décret [n° 07-18] a tout de la promesse d'une nouvelle ère pour le théâtre algérien. Mais pour prometteur qu'il soit, le texte de loi n'en est pas moins un écrit qui ne fera ses preuves qu'une fois confronté aux écueils du terrain qu'il devra aplanir

pour permettre au théâtre d'asseoir durablement et solidement sa scène sur tout le territoire et son ancrage au sein de la société»⁵⁵.

⁵⁵ **Hassan Gherab**, *Le 4ème art voit se profiler la promesse d'une nouvelle ère : 2007, un tremplin pour le théâtre algérien ?* Article publié dans La Tribune (Algérie) le 15/02/2007.

ORGANIGRAMME DECISIONNEL DES THEATRES REGIONAUX SELON LE DECRET 07.18



-  Personnes nommées par arrêtés
-  Personne désignés par leur statut
-  Personnes nommées par le DG

5. La subvention en Algérie

Dans un contexte comme celui de l'Algérie, où l'économie de marché prend de plus en plus de place, l'intervention de l'Etat pour une organisation efficace et une gestion opérationnelle des structures d'un « service culturel public » est indispensable, car la tentation d'un secteur culturel subissant la loi du marché, avec tout ce qu'elle peut engendrer comme exclusion, est réelle. Le moyen le plus efficace pour proposer l'application d'un modèle de gestion – comme une politique culturelle d'ailleurs – est la subvention ; elle représente l'essentiel de la connivence reliant l'Etat à l'institution culturelle. Cette subvention n'est en réalité, que le transfert de ressources financières de l'Etat « collectivité », à une institution devant assurer son rôle de « service public », ceci dans le but de permettre un accès équitable à la culture pour les individus. Outre son utilisation pour assurer les coûts de fonctionnement, de création, de diffusion, la subvention sert à payer une partie du prix des places.

Le fait de connaître le montant de la subvention à l'avance permet aux directeurs de théâtres de fixer des objectifs de production artistique. En Algérie, la subvention est fixée au début de l'année civile, ce qui constitue un désavantage car il y a décalage avec la saison théâtrale qui commence habituellement en septembre.

Ce n'est pas aux financeurs (Etat, collectivités locales, etc.) de s'adapter aux objectifs des théâtres, mais c'est le contraire, car ces institutions culturelles doivent assurer leur fonctionnement (bâtiment et personnel) selon le budget octroyé.

Le manque de connaissances dans le domaine de l'économie du spectacle vivant, implique souvent des carences dans la gestion internes des théâtres. Maîtriser les règles économiques permet de réduire au maximum l'inflation des coûts, cela permettra une « continuité » dans le fonctionnement de l'institution, une sauvegarde de la profession artistique, mais surtout, un engagement déontologique dans l'utilisation des fonds publics. De même pour les autorités administratives au sein du ministère de la Culture, qui doivent exercer un rôle d'auditeur surveillant régulièrement les comptes des théâtres (sans se mêler de la création), sans complexe et sans peur de heurter la sensibilité des artistes. Ainsi, peut-on évoquer la notion de l'évaluation des politiques culturelles publiques.

5.2. Analyse de la relation « subvention/production artistique » dans le cas des sept théâtres d'Etat en Algérie

L'utilité capitale de la subvention pour maintenir l'activité culturelle en vie est prouvée. Mais, des effets négatifs résultant de cette forme de soutien, et dont nous avons fait état précédemment, existent bel et bien. Un autre effet négatif a été remarqué dans certaines institutions publiques¹. Il s'agit d'un phénomène qui creuse davantage le déficit des établissements dépendant de la subvention.

Alors qu'on a tendance à penser que la règle générale veut que, plus la subvention est importante, plus le déficit est minime, des études ont prouvé que cette affirmation n'est pas toujours vraie, car, dans certains cas, plus la subvention est importante, plus le déficit l'est aussi. Nous appellerons ce phénomène «le paradoxe subvention/déficit financier».

Nous avons souhaité tester l'applicabilité ou pas de ce paradoxe sur le cas des théâtres publics en Algérie. Mais, l'absence des résultats réalisés par ces institutions, ne peut permettre la vérification d'un tel phénomène. Nous vint alors l'idée de comparer les augmentations des budgets des sept théâtres d'Etat en Algérie avec le nombre de créations artistiques –qui lui est communiqué– dans chaque théâtre, et ceci, dans la période 2000-2001. Non pas pour substituer le résultat financier à la production artistique, mais plutôt dans une démarche « semi indépendante » du paradoxe subvention/déficit financier. « Semi indépendante », car la tentation du raisonnement suivant peut paraître crédible : l'augmentation du nombre de nouvelles créations augmente la capacité de diffusion et de programmation, ce qui implique logiquement l'accroissement de la fréquentation de la structure, et par conséquent, l'augmentation des recettes relatives à la jauge, et ainsi, la limitation du déficit.

Les tableaux 1,2 et 3, extraits de l'annuaire statistique du secteur de la Communication et de la Culture (2000-2001), nous permettra de réaliser une comparaison entre, d'un côté, la progression des subventions, et de l'autre, la production artistique, représentée par le nombre des pièces théâtrales créées.

¹ En France, l'exemple du « Grand huit » à Rennes (Maison de la Culture et le Centre Dramatique National) est l'illustration même de ce paradoxe : plus l'activité était importante, drainant un public de plus en plus large, et plus le déficit se creusait. (Exemple cité par Xavier Caroff, Modes de gestion du théâtre public, DEA Théâtre et Arts du spectacle, juin 1997, sous la direction de M. Abirached, p.16)

Tableau n°01

REPARTITION DES RESSOURCES FINANCIERES DES E.P.A ET DES E.P.I.C
POUR LES EXERCICES 2000/2001

ETABLISSEMENT	SUBVENTION 2000	SUBVENTION 2001
Théâtre National Algérien (TNA)	22.000.000	22.000.000
Théâtre Régional d'Oran (TRO)	12.000.000	12.200.000
Théâtre Régional de Constantine (TRC)	11.000.000	11.100.000
Théâtre Régional de Annaba (TRA)	9.000.000	9.500.000
Théâtre Régional de Béjaia (TRB)	7.500.000	7.900.000
Théâtre Régional de Batna (TRB)	7.000.000	7.595.000
Théâtre Régional de Sidi Bel Abbes (TRSB)	8.000.000	8.500.000

Tableau n°02

REPARTITION DU PERSONNEL DES E.P.A. ET DES E.P.I.C. PAR C.S.P.
POUR LES EXERCICES 2000 ET 2001

ETABLISSEMENTS	MAITRISE ET EXECUTIO N		CADRE		TOTAL	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Théâtre National Algérien (TNA)	73	74	15	09	88	83
Théâtre Régional d'Oran (TRO)	60	61	10	07	70	68
Théâtre Régional de Constantine (TRC)	29	34	08	17	37	51
Théâtre Régional de Annaba (TRA)	33	41	09	06	42	47
Théâtre Régional de Béjaia (TRB)	28	28	07	06	35	34
Théâtre Régional de Batna (TRB)	28	33	10	05	38	38
Théâtre Régional de Sidi Bel Abbes (TRSB)	42	44	07	05	49	49

Tableau n°03
TITRES DE PIECES THEATRALES PRODUITES
DURANT LA PERIODE 2000-2001

<i>ETABLISSEMENTS</i>	TITRE DES PIECES REALISEES			
	2000	<i>TOT</i>	2001	TOT
<i>Théâtre national algérien</i>	Le cadavre encerclé	02	Slimane el malik	02
	Sans commentaire		Addars (le cours)	
Théâtre régional d'Oran	Manamette el wahrani	01	00	00
Théâtre régional de Constantine	Thouloudj el seif	04	Rihlat el hadh	02
	Leila maâ el madjnoune			
	Massinissa		Berkinek	
	Cirta dari			
Théâtre régional d'Annaba	Mabrouka	01	Lassaat al bassamat	01
Théâtre régional de Béjaia	Les damnés	01	00	00
Théâtre régional de Batna	El thamane	02	El thamane	03
	El doub		Al hafer al fidhi	
			Arous al matar	
TOTAL GENERAL	11		08	

SOURCE : S/D des arts dramatiques et chorégraphiques.

a)- Analyse des statistiques :

A budget annuel équivalent entre 2000 et 2001, et avec la suppression dans la même période de 6 postes de cadre, contre la création d'un seul poste d'agent de maîtrise et d'exécution⁵⁶, nous remarquons qu'il n'y a pas eu de nouvelles créations théâtrales au niveau du Théâtre national algérien. Le nombre de créations théâtrales est resté de deux pièces pendant les deux années.

Le Théâtre régional d'Oran, avec une augmentation de la subvention de 200.000 DA (1,66 %) entre 2000 et 2001, et la suppression de trois postes de cadres, contre l'embauche d'un seul employé dans la maîtrise et l'exécution, n'a pas permis la création d'une seule pièce théâtrale, contrairement à l'année précédente. Pas de nouvelle création, implique moins de fréquentation par le public, ce qui induit un déficit plus important.

Pour le Théâtre régionale de Constantine, la subvention octroyée par le ministère de la Culture a augmenté de 100.000 DA (0,90%) par rapport à l'année précédente, parallèlement à la création de 14 nouveaux postes au total : 5 postes en maîtrise et exécution, et 9 postes de cadre. De 4 productions en 2000, le nombre de pièces théâtrales produites est passé à 2.

Le Théâtre Régional de Annaba, quant à lui, a bénéficié en 2000 d'une subvention supérieure de 5,55% (500.000 DA) comparant à l'année 2001. Au total, 8 postes de maîtrise et d'exécution ont été créés, et trois postes de cadre ont été supprimés. Le nombre de pièces produites est resté à 1.

Concernant le Théâtre Régional de Béjaia (TRB), la subvention est passée entre 2000 et 2001, de 7.500.000 DA à 7.900.000 DA, soit une augmentation de 5,33% (400.000 DA). Un seul poste de cadre était supprimé. Le nombre de productions théâtrales est passé de 1 à 0.

Pour le Théâtre Régional de Batna, la subvention a augmenté de 595.000 DA (8,5 %) en 2000 par rapport à l'année précédente. La suppression de 5 postes de cadre contre la

⁵⁶ Ce qui constitue une diminution conséquente dans la masse salariale (représentant le principal coût du théâtre), induisant ainsi la diminution effective dans le coût de production.

création de 5 de maîtrise et l'exécution, n'a pas changé la donne, car le nombre de pièces produites est resté à 2 (la production de la troisième pièce étant entamée l'année d'avant).

Quant à la subvention du Théâtre Régional de Sidi Bel Abbés (TRSB), elle était de 8.500.000 DA en 2001, soit, supérieure de 500.000 DA comparant à l'année d'avant (+ 6,25%). Deux postes de cadre ont été remplacés par deux postes dans la maîtrise et l'exécution (baisse dans la charge de la masse salariale). Aucune statistique quant au nombre de pièces produites pour les deux années 2000 et 2001 n'est fournie. Nous supposons qu'aucune n'a été produite dans cette période.

b)- Résultats de l'analyse :

La comparaison que nous venons de faire révèle que l'augmentation de la subvention, accompagnée par la suppression de postes, dans le but de diminuer la masse salariale, n'a pas permis d'augmenter la production artistique. Ainsi, peut-on parler de « déficit de production », et de ce fait, évoquer le « paradoxe subvention/déficit de production » dans le cas des théâtres publics en Algérie.

Ce paradoxe s'applique complètement sur le théâtre d'Oran : alors que la subvention s'était vue augmentée, et des postes d'emplois ont été supprimés, cela n'a pas permis de créer davantage de pièces, mais au contraire, le nombre des pièces est passé de 1 à 0, ce qui signifie qu'il y a eu déficit.

Le paradoxe ne s'applique pas sur le théâtre de Constantine, car nous supposons que la créations des nouveaux postes à générer une augmentation du coût salarial, donc le déficit de production – impliquant déficit financier disions-nous – est causé par la création des nouveaux postes.

Pour le théâtre de Annaba, l'augmentation dans la subvention, avec un mouvement sur le coût de la masse salariale relativement neutre dans les créations/suppressions d'emplois, n'a pas permis plus de production théâtrale, donc il y a eu déficit par rapport à l'année d'avant.

L'augmentation de 5,33% du budget du Théâtre Régional de Béjaia, et la suppression d'un poste n'a pas permis non plus la production de plus de pièces. Au contraire, le nombre est passé de 1 à 0, cela veut dire qu'il y a eu déficit. L'augmentation dans le budget du Théâtre Régional de Batna, et la diminution du coût de la masse salariale ne

s'est pas accompagnée par la production de nouvelles créations. Là il y a eu déficit. Même constatation pour le Théâtre Régional de Sidi Bel Abbès.

Nous remarquons que les sept théâtres d'Etat en Algérie ont été en situation de déficit en 2001 par rapport à l'année 2000. Six parmi eux confirment l'applicabilité du paradoxe : plus de subventions implique plus de déficit qui s'est creusé entre 2000 et 2001 alors que les subventions ont été augmentés, d'une manière directe (augmentation dans le pourcentage) ou d'une manière indirecte (moins de charges relatives au coût salarial).

L'analyse que nous venons d'effectuer ne s'est pas faite dans le but de dénoncer l'augmentation des subventions des théâtres d'Etat, au contraire, nous pensons qu'il est davantage que nécessaire de continuer à augmenter les subventions. Ce que nous souhaitons expliquer, c'est qu'il ne faut pas mettre les subventions au centre de la problématique de la gestion des institutions théâtrales algériennes, car nous venons de voir comment le fait d'augmenter le montant de la subvention et de supprimer des postes ne signifie nullement qu'il y aura une création abondante. D'autres problématiques mériteraient d'être placées au centre de la réflexion, notamment celles de la rationalisation des moyens, de la minimisation des dépenses relatives au spectacle, et surtout, de la création de nouveaux modes de gestion, de formation et de règles administratives.

CONCLUSION

Les activités culturelles, parce qu'elles n'ont pas vocation à produire un surplus accumulable pour les raisons que nous avons évoquées, doivent être prises en charge par l'Etat, qui doit s'assurer au préalable de leur utilité sociale. Un établissement culturel public doit être considéré dans sa dimension plus large, qui est celle d'un enjeu important, mettant la société au centre de son intérêt : un service public non obligatoire, contrairement à l'éducation nationale, mais néanmoins apprécié comme une part significative dans les fondements de l'Etat.

La culture est de plus en plus soumise à la rationalité du marché. Cette nouvelle réalité résulte de la saturation des activités marchandes traditionnelles qui obligent le capital de trouver d'autres espaces de valorisation. Prenant conscience de cette nouvelle orientation, et tout en voulant rationaliser les financements qu'ils octroient, les financeurs publics –des pays à économie de marché constituée, ayant maîtrisé le principe de composition⁵⁷–, ont été favorable à l'introduction des technologies sociales du « *savoir faire et du faire savoir* » [Claude Mollard], et ceci, malgré l'opposition manifestée par les acteurs culturels qui voulaient préserver la culture des « lois du marché ». En effet, ces derniers considéraient que l'intervention des sciences économiques et de gestion dans l'activité culturelle était le début de la descente aux enfers de l'art, alors qu'en réalité, le danger allait justement devenir palpable si on avait laissé le secteur culturel dénué de toute arme face à la libre concurrence capitaliste. Management, gestion, marketing...se sont alors imposés au fil du temps. Cela dit, le refus de certaines formes de gestion est toujours perceptible dans certains espaces artistiques. Mais ces formes tendent à s'adapter à la spécificité du projet artistique, à l'instar du management, qui « *Loin de mutiler l'artiste et son œuvre, le voilà même aujourd'hui s'interrogeant sur la meilleure manière de favoriser l'innovation.* »⁵⁸

⁵⁷ Capacité à endogénéiser des processus complexes de type sociotechniques et à les intégrer en un procès culturellement structurant [Amarouche A., *Libéralisation économique et problèmes de transition en Algérie, Thèse de Doctorat*, Université Lumière Lyon II, 2004]

⁵⁸ Chiapello E., *Artistes versus managers, Le management culturel face à la critique artiste*, éditions Métailié, 1998

L'activité culturelle au stade de *créativité diffuse*⁵⁹ [P. Nicolas-Le Strat, 1998], est confrontée à son environnement extérieur. Les rapports entre la gestion interne des institutions culturelles et cet environnement, sont particulièrement intriqués quand il s'agit d'un système d'économie concrète à logique marchande [Ecole de la régulation : M. Aglietta ; R. Boyer], portée à donner libre cours aux lois du marché, notamment celles de l'offre et de la demande, mais plus ou moins, retenues par la main de l'Etat, censé traduire l'intérêt national à défaut de réaliser l'équité dans le développement social [J. M. Keynes, 1922]. Dès lors, l'institution culturelle est entourée par une dynamique concurrentielle qui constitue l'un des piliers du système d'économie de marché. Or, dans le domaine de la culture, la notion de concurrence est particulièrement problématique, car elle se trouve vidée de tout sens face à la singularité de l'œuvre d'art, et par extension, au projet culturel. Elle est néanmoins légitimée si l'on procède par : considération des besoins (une ville se demande certainement combien d'espace culturel existe sur son territoire) ; considération proprement artistiques (combien y a-t-il de troupes évoluant dans le théâtre expérimental dans telle ou telle ville ?) ; considération par rapport à tout ce qui est « loisir » (combien de personnes dans la ville ont préféré rester chez eux pour regarder la télé au détriment de la programmation du théâtre de la ville ?). La complexité de la question n'arrange pas le débat entre les teneurs d'une vérité artistique indépendante de tout défi économique, et ceux de l'administration financière qui n'évalue le projet qu'en terme exclusivement lucratif.

Cette attention particulière que nous prêtons à la notion de concurrence dans cette conclusion, est au fait, une volonté explicite de recentrer notre recherche dans l'avenir, dans son contexte macroéconomique de l'économie de marché. En effet, Un statut fiable permettant d'avoir une gestion commerciale des institutions culturelles, tout en assurant le contrôle par les financeurs publics n'a pas pu être trouvé (intervention sur le plan micro-économique). La reconnaissance du fait qu'elles n'ont pas un but lucratif tarde à apparaître. Aujourd'hui, aucune des formes juridiques ne donne satisfaction. On constate en effet que, quelque soit celle utilisée, elle subit toujours des entorses et perversions. Pour ces raisons, il serait intéressant d'interroger l'environnement économique global des institutions culturelles comme éventuelle force supérieure

⁵⁹ Dans son livre : *Une sociologie du travail artistique, Artistes et créativité diffuse*, éd. L'Harmattan, 1998, l'auteur désigne par « créativité diffuse », un mode de développement en réseau, entraînant la multiplication effervescente des lieux où l'art se diffuse. La « créativité diffuse » correspond à la phase où « après s'être emparé de l'œuvre et en avoir assuré la reproduction industrielle, le capitalisme s'empare de l'activité de création et assure sa reproductibilité à travers sa professionnalisation massive. »

agissant par des mécanismes propres à l'économie de marché, modifiant les rapports de forces de type socio-économique au sein des institutions culturelles et empêchant l'émergence de toute forme d'organisation remarquable et irréprochable. Cette volonté évoquée d'aller dans le sens d'une recherche à l'échelle macroéconomique, a été dirigée par un constat que nous avons réalisé après l'étude du cas des théâtres publics en Algérie. Sans prétendre à l'exhaustivité de la problématique de la gestion des institutions théâtrales publiques dans ce pays, nous avons tenté, tout au long de ce travail, de creuser dans la matière existante, par le biais de moyens économiques. Il en résulte les deux constats suivants :

- La crise structurelle des théâtres publics en Algérie n'est nullement une spécificité à ce pays : la maladie des coûts de Baumol, ainsi que d'autres disfonctionnements théoriques, s'appliquent complètement sur ce cas d'étude.
- Le contenu des statuts régissant les théâtres en Algérie n'est en aucun cas la cause principale des difficultés que connaît l'activité théâtrale subventionnée en Algérie.

Ainsi, nous sommes arrivés à la conclusion que la gestion des théâtres publics en Algérie tombait sous le coup de phénomènes économiques constatés dans d'autres pays.

La question qui se pose est donc la suivante : comment peut-on, tout en subissant le caractère « peu formalisable » [Fixari D., Kletz F., Pallez F., 1996] de l'activité culturelle, rationaliser les moyens existants, dans le but de réduire au maximum le déficit des institutions théâtrales publiques en Algérie. A travers la première partie de ce mémoire, nous avons tenté de répondre à cette question. La réponse se résume ainsi : Pour ce qui est des théâtres, la voie à emprunter est la suivante : les théâtres publics en Algérie doivent avoir la reconnaissance du fait qu'ils n'ont pas un but lucratif. Ils doivent pouvoir avoir une gestion commerciale, tout en assurant le contrôle par les financeurs publics. Ces instances qui délivrent des subventions, doivent réactualiser leur rationalité plutôt que d'émettre des conditions normatives d'optimalité.

De cet élément de réponse, on peut relever trois notions très importantes : gestion commerciale, contrôle des financeurs publics, reconnaissance du but non lucratif. La stabilité d'une institution culturelle en général, et d'un théâtre public en particulier, est définie en fonction du degré de la maîtrise des trois éléments cités. Les financeurs publics ainsi que les théâtres, doivent se mettre d'accord pour développer le trinôme indiqué. Sinon, les institutions théâtrales en Algérie, continueront indéfiniment à être malmenées par des phénomènes économiques puissants, et de ce fait, faillir à leur

mission de *service public*, c'est-à-dire, de ne pas donner au public ce qui lui appartient de droit. Saïd Bouabdallah a complètement raison quand il explique qu'«*En complément du statut EPIC, il manquait et il manque jusqu'à aujourd'hui des textes d'application pour situer exactement la part du commercial et du culturel. C'est pour cela que nous n'avons eu de cesse de demander des réformes. Par ailleurs, le problème ne résidait pas seulement dans la question des finances. Il y a aussi une question d'état d'esprit qui a été installé.*»⁶⁰

A travers cette recherche, nous avons évité de mettre la responsabilité du « politique », et encore moins celle due à la non maîtrise du principe de composition, au centre. Ainsi, la thèse de Lofstedt (2004), qui stipule que la recherche de l'efficacité dans la répartition des efforts à consentir se trouve au coeur du processus politique, a été à peine évoquée, car la volonté politique de restructuration des espaces culturels en Algérie semble ne pas suffire, et ceci est dû, à notre sens, au fait que cette volonté, ne peut être efficace sans travaux scientifiques objectifs réalisés dans le domaine, car en effet, il ne peut y avoir de décision politique sans l'existence d'une matière (texte, projet de loi) conçue par les moyens des sciences techniques –qui construisent des théories–, et les sciences sociales –qui dressent et analysent des constats–.

⁶⁰ Saïd Bouabdallah, interviewé par Mohammed Kali en 2004. Source : **Mohamed Kali**, *Théâtre algérien, la fin d'un malentendu*, Ed. Ministère de la Culture, Direction des arts et des lettres, 2005, pp. 71-72

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Baumol W., Baumol H.**, 1984, *Inflation and performing arts*, New York University Press
- Baumol W., Bowen W.**, 1966, *Performing arts-the economic dilemma : A study of problems common to theater, music and dance*, Ashgate Publishing
- Benachour B.**, 2002, *Le théâtre en mouvement : Octobre 88 à ce jour*, Ed. Dar El Gharb
- Benhamou F.**, 2002, *L'économie de la culture*, Ed. La Découverte, 2000
- Cheniki A.**, *Le théâtre en Algérie : histoire et enjeux*, éd. Edisud, Aix-en-Provence
- Chiapello E.**, 1998, *Artistes versus managers, Le management culturel face à la critique artiste*, eds Métailié
- Dubois V.**, 1999, *La politique culturelle ; genèse d'une intervention publique*, Ed. Belin
- Farchy J., Sagot-Duvaroux D.**, 1994, *Économie des politiques culturelles*, PUF
- Kali M.**, 2005, *Théâtre algérien, la fin d'un malentendu*, Ed. Ministère de la Culture, Direction des arts et des lettres
- Leroy D.**, 1980, *Pour une présentation synthétique, Economie des arts du spectacle vivant*, Economica
- Moulin R.**, 1992, *L'artiste, l'institution et le marché*, Ed. Flammarion
- Nicolas-Le Strat P.**, 1998, *Une sociologie du travail artistique, Artistes et créativité diffuse*, éd. L'Harmattan
- Rouet F.**, 2002, *Les tarifs de la culture*, La Documentation Française
- Sagot-Duvaroux D.**, 1990, *Le marché de la subvention publique au théâtre : du monopsonne au monopole*, dans **Xavier Dupuis** (éd.), *Économie et culture. De l'ère de la subvention au nouveau libéralisme*, tome IV, Paris, La Documentation Française, pp. 229-243.
- Steinberg R.**, 2004, *The Economics of Nonprofit Enterprises*, Elgar Reference Collection
- Tobelem J. M.**, 2005, *La culture mise à prix : la tarification dans les sites culturels*, l'Harmattan

Études, mémoires, thèses :

- Amarouche A.**, 2004, *Libéralisation économique et problèmes de la transition en Algérie*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lumière Lyon 2
- Bureau M.-C.**, 2001, *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*, Centre d'études de l'emploi, Document de travail n° 8
- Caroff X.**, 1997, *Modes de gestion du théâtre public*, DEA Théâtre et Arts du spectacle, sous la direction de M. Abirached
- Dupuis X.**, *Economie et Management de la culture en France : un état des lieux*. Date et éditeur inconnus.
- Dupuis X., Rouet F.**, 1987, *L'économie au risque de la culture, Economie et culture. Les outils de l'économiste à l'épreuve*, Paris, La Documentation française, pp. 13-23
- Fixari D., Kletz F., Pallez F.**, 1996, *La gestion des institutions culturelles est-elle spécifique ?* Cahiers de recherche du CGS, Cahier n°11
- Gargalianos S.**, 1994, *Gestion d'institutions culturelles en Grèce 1980-1990 : l'application de la loi de Baumol dans le cas du théâtre grec subventionné*, Thèse de doctorat, Paris Dauphine

- Hansmann H.**, 1980, *The Role of Nonprofit Enterprise*, The Yale Law Journal, 89:5, pp. 835-901
- Le Pen C.**, 1982, *L'analyse microéconomique de la production dramatique et l'effet des subventions*, Revue économique, Volume 33, n°04, pp. 639-674
- Weisbrod B.**, 1998, *Institutional Form and Organizational behaviour*, in W. Powell and E.Clemmes (eds.), *Private Action and the Public Good*, New Haven, CT: Yale University Press, 69-84

Articles de presse:

- Cheniki A.**, *L'autre regard : la culture, la zerda et 2007*, Article publié dans La Tribune (Algérie) le 22/02/2007, p. 23
- Gherab H.**, *Le 4ème art voit se profiler la promesse d'une nouvelle ère : 2007, un tremplin pour le théâtre algérien ?* Article publié dans La Tribune (Algérie) le 15/02/2007

ANNEXES

Décret n° 63-12 du 8 janvier 1963 portant organisation du théâtre algérien.

Article 1er. Le théâtre algérien est un service public national.

Art. 2. Le théâtre dépend de la direction des affaires culturelles du ministère de l'éducation nationale.

Art. 3. Il est créé une troupe nationale dénommée théâtre national algérien (T.N.A) dépendant de la direction des affaires culturelles du ministère de l'éducation nationale.

Cette troupe est dirigée - pour une durée de trois ans - et administrée pour la même période, par un directeur, un administrateur général et un régisseur général, tous trois nommés arrêté de M. le ministre de l'éducation nationale sur propositions de M. le directeur des affaires culturelles.

Art. 4. Il est créé un centre national du théâtre algérien (C.N.T.A) dépendant de la direction des affaires culturelles du ministère de l'éducation nationale.

Art. 5. Ce centre a pour objet de définir l'orientation du théâtre, sa propagation au sein des masses et en particulier il a pour mission de favoriser son développement par un travail de prospection, d'études et de sélection des oeuvres théâtrales.

Art. 6. Ce centre gère à cet effet :

- 1°) Une troupe nationale itinérante,
- 2°) Des centres d'art dramatique,
- 3°) Des centres d'art folklorique.

Art. 7. Ce centre organise des festivals d'art populaire en coordination avec le service de culture populaire dépendant du ministère de la jeunesse, des sports, du tourisme et de l'artisanat. Le cadre de cette coordination sera fixé ultérieurement.

Art. 8. Le centre national du théâtre algérien est dirigé et administré par un directeur artistique, un secrétaire administratif, un représentant du ministère de l'éducation nationale et un régisseur national, tous quatre nommés par arrêté de M. le ministre de l'éducation nationale sur proposition de M. le directeur des affaires culturelles.

Art. 9. Les deux organismes institués par le présent décret, le théâtre national algérien et le centre du théâtre algérien seront administrés en régie directe.

Art. 10. Les personnels du service de scène et du service de salle bénéficieront du statut de la fonction publique.

Le personnel artistique sera engagé pour une période renouvelable d'un an selon les règles du droit privé. Ces droits et obligations seront précisés dans une convention collective.

Art. 11. Des règlements intérieurs qui devront être approuvés par M. le ministre de l'éducation nationale, sur proposition de M. le directeur des affaires culturelles, préciseront les règles de fonctionnement de chacun des deux organismes visés au présent décret.

Art. 12. Les bâtiments, agencements, machineries, décors, costumes et accessoires d'une façon générale tous les biens mobiliers et immobiliers dépendant des théâtres municipaux d'Oran, de Sidi-Bel-Abbès, de Constantine, de Bône et de l'Opéra d'Alger propriétés des communes sus indiquées seront dévolus gratuitement à l'Etat algérien au jour de l'entrée en vigueur du présent décret. Ce transfert de propriété ne peut donner lieu à paiement d'aucune indemnité ou récompense.

L'Etat algérien est subrogé de plein droit dans toutes les obligations actives ou passives contractées par les dites communes.

Les biens mobiliers et immobiliers ainsi dévolus sont affectés par priorité mais non exclusivement à l'exploitation des spectacles présentés par le théâtre national algérien.

Art. 13. Le ministre de l'éducation nationale est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 8 janvier 1963.

Ahmed BEN BELLA.

Par le Chef du Gouvernement, président du Conseil des ministres, le ministre de l'éducation nationale, **A. BEN HAMIDA.**

Ordonnance n° 70-38 du 12 juin 1970 portant réorganisation du théâtre national algérien.

Article 1er. Le théâtre national algérien (T.N.A.) créé par le décret n° 63-12 du 8 janvier 1963 susvisé, est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du ministère chargé de l'information.

Art. 2. Le théâtre national algérien a pour mission de contribuer au développement culturel par la production et la diffusion des spectacles d'art dramatique et chorégraphique à caractère éducatif et culturel.

A cet effet, il est chargé notamment :

- d'entreprendre un travail de recherche afin de dégager les caractéristiques d'un théâtre authentiquement algérien,
- de créer, selon un planning annuel, un nombre minimum d'oeuvre d'auteurs algériens fixé par décision du ministre chargé de l'information,
- d'enrichir son répertoire par la création d'oeuvres d'auteurs étrangers appartenant au théâtre universel classique et moderne,
- de donner à la troupe nationale, par un travail de perfectionnement, le choix de son répertoire et par les conditions de recrutement, un haut niveau artistique,
- d'assurer, aux oeuvres artistiques créées, une large diffusion populaire par l'organisation de représentations régulières,
- d'accueillir les troupes étrangères d'art dramatique et chorégraphique, dans le cadre du programme annuel des échanges internationaux établi par l'autorité de tutelle,
- de participer à toutes manifestations culturelles organisées en Algérie ou à l'étranger, par le ministère de tutelle.

Art. 3. Le théâtre national algérien est chargé de la gestion artistique, administrative et financière du théâtre d'Alger et de tout autre établissement qui lui sera confié par arrêté du ministre chargé de l'information.

Art. 4. Le théâtre national algérien est dirigé par un directeur général, assisté d'un conseil consultatif et d'un comité artistique.

Art. 5. Le directeur général est nommé par décret, pris sur proposition du ministre chargé de l'information. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes. Le directeur de l'administration générale, le directeur de la production théâtrale, le directeur du ballet et de l'ensemble musical, le directeur des services techniques et le directeur de la programmation et de la diffusion, sont nommés par arrêtés du ministre chargé de l'information, sur proposition du directeur général.

Art. 6. Le directeur général est responsable vis-à-vis de l'autorité de tutelle, de la gestion administrative et artistique du théâtre national algérien. Il nomme et met fin aux fonctions des agents placés sous son autorité, dans le cadre des statuts et contrats réglementaires les régissant, à l'exception de l'agent comptable, nommé par arrêté du ministre chargé des finances et du plan.
Il établit les programmes de production et de diffusion qu'il soumet, pour approbation, au ministre chargé de l'information.

Art. 7. L'organisation interne de l'établissement sera fixée par arrêté du ministre chargé de l'information.

Art. 8. Le personnel technique et artistique du théâtre national algérien, est régi par des statuts particuliers qui fixeront les règles de rémunération, les modalités de recrutement et préciseront les droits et obligations particuliers à la profession.

Art. 9. Le conseil consultatif est composé comme suit :

- le directeur de la culture populaire et des loisirs au ministère chargé de l'information, président,
- le directeur des affaires culturelles au ministère de l'éducation nationale ou son représentant,
- le chef de la division des affaires culturelles au ministère des affaires étrangères ou son représentant,
- le président directeur général de la S.N.E.D. ou son représentant,
- le directeur général de la R.T.A. ou son représentant,
- le directeur de l'O.N.C.I.C. ou son représentant,
- le directeur de l'institut national d'art dramatique et chorégraphique,
- le directeur de l'institut national de musique,
- trois représentants élus du personnel du T.N.A.,
- trois personnalités choisies par le ministre chargé de l'information en raison de leur qualification ou de l'intérêt qu'elles portent au théâtre.

Le directeur général du T.N.A. et le contrôleur financier de l'établissement assistent aux réunions du conseil consultatif.

Le conseil peut appeler, en consultation, toute personne compétente dans le domaine ayant trait à l'ordre du jour.

Art. 10. La durée du mandat des membres du conseil est fixée à deux ans. Elle est renouvelable. Les fonctions des membres du conseil consultatif sont gratuites.

Art. 11. Le conseil consultatif entend les rapports du directeur général, sur l'activité du T.N.A.

Il est appelé à donner son avis sur toutes les questions relatives à l'établissement, notamment sur :

1° celles qui nécessitent l'approbation du ministre de tutelle :

- les statuts du personnel,
- le règlement intérieur,
- les programmes annuels de production et de diffusion.

2° celles qui doivent recevoir l'approbation conjointe du ministre de tutelle et du ministre chargé des finances et du plan :

- le règlement financier,
- les états prévisionnels,
- le programme d'investissement,
- les comptes annuels de l'établissement,
- les emprunts, acquisitions, aliénations, acceptations des dons et legs.

Le ministre de tutelle peut consulter le conseil sur toutes autres questions relatives au T.N.A.

Art. 12. Le conseil consultatif se réunit deux fois par an, sur convocation de son président, en session ordinaire. Il peut également se réunir en session extraordinaire, sur convocation du président ou lorsque l'autorité de tutelle le demande, ou à la requête des 2/3 de ses membres.

Art. 13. Le président établit en accord avec le directeur, l'ordre du jour des sessions et en fixe la date.

Les convocations comportant l'indication de l'ordre du jour sont, sauf urgence, adressées huit jours à l'avance.

Art. 14. Le conseil consultatif ne peut délibérer valablement qu'en présence de la moitié de ses membres. Dans le cas où le quorum requis n'est pas atteint, une nouvelle réunion se tient dans un délai de huit jours. Aucun quorum n'est alors exigé.

Art. 15. Les avis motivés du conseil consultatif sont pris à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Art. 16. Le secrétariat du conseil est assuré par le directeur général du T.N.A.

Art. 17. Les délibérations du conseil consultatif sont consignées sur un registre spécial et signées par le président de séance et par le directeur général de l'établissement.

Art. 18. Une ampliation du procès-verbal de chaque séance, certifiée conforme par le directeur général de l'établissement, est adressée à l'autorité de tutelle dans la semaine qui suit la réunion.

Art. 19. Les membres du conseil consultatif sont tenus au secret professionnel. Ils ne peuvent prendre ni conserver un intérêt direct ou indirect, ni dans une entreprise contractante avec l'établissement, ni dans une société dont l'entreprise contractante avec l'établissement serait une filiale.

Art. 20. L'autorité de tutelle peut, à tout moment, charger une mission d'enquête de vérifier le fonctionnement et la gestion de l'établissement. Cette mission bénéficiera, pour l'exécution de ses tâches, des pouvoirs les plus étendus lui permettant d'avoir accès aux documents administratifs, financiers et comptables.

Art. 21. Le comité artistique du T.N.A. est présidé par le directeur général de l'établissement. Il comprend, en outre :

- le directeur des affaires culturelles du ministère de l'éducation nationale ou son représentant,
- le directeur de la production théâtrale,
- le directeur du ballet et de l'ensemble musical,
- le directeur de la programmation et de la diffusion,
- trois membres élus par le personnel artistique du T.N.A. à raison d'un membre pour le ballet, d'un membre pour l'ensemble musical et d'un membre pour la troupe d'art dramatique,
- trois membres désignés par le ministre de tutelle parmi les metteurs en scène, auteurs, acteurs ou hommes de culture.

Les membres du comité artistique sont élus ou désignés pour une période d'un an, renouvelable.

Art. 22. Le comité artistique se réunit, au moins, une fois par mois. Il est chargé notamment :

- de procéder à l'étude et à la sélection des oeuvres,
- d'étudier les programmes de production, de diffusion et la programmation annuelle,
- d'étudier et de proposer, éventuellement, l'admission de nouveaux éléments au sein du T.N.A.,
- d'établir un rapport trimestriel sur les activités artistiques du T.N.A.

Un procès-verbal, signé du président, est dressé à l'issue de chaque réunion.

Art. 23. La comptabilité du T.N.A. est tenue en la forme commerciale ; l'exercice budgétaire commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

Art. 24. Les états prévisionnels annuels de recettes et de dépenses de l'établissement, sont préparés par le directeur général et présentés au conseil consultatif. Ils sont ensuite transmis, pour approbation, au ministre de tutelle et au ministre chargé des finances.

L'approbation des états prévisionnels est réputée acquise à l'expiration d'un délai de quarante-cinq jours, à compter de leur transmission, sauf si l'un des ministres a fait opposition, ou s'il a réservé son approbation à certaines recettes ou dépenses. Dans cette hypothèse, le directeur général transmet, dans le délai de trente jours, à compter de la signification de la réserve, un nouveau projet aux fins d'approbation, suivant la procédure définie à l'alinéa précédent. L'approbation est réputée acquise dans les trente jours qui suivent la transmission des nouveaux états prévisionnels.

Au cas où l'approbation ne serait pas intervenue à la date du début de l'exercice, le directeur général peut engager les dépenses indispensables au fonctionnement de l'établissement et à l'exécution de ses engagements.

Art. 25. A la clôture de chaque exercice, le directeur général établit un bilan, un compte d'exploitation et un compte de pertes et profits. Il établit, en outre, un rapport général sur la gestion de l'établissement pendant l'exercice écoulé qui est transmis, après avis du conseil consultatif, à l'autorité de tutelle.

Art. 26. Les résultats de l'exercice fournis par la balance du compte pertes et profits résumant l'ensemble des opérations, déduction faite de toutes les charges et amortissements, constituent les bénéfices nets.

L'affectation des bénéfices est décidée, sur proposition du directeur général et après avis du conseil consultatif, conjointement par le ministre de tutelle et le ministre chargé des finances.

Art. 27. Les ressources du T.N.A. comprennent :

- 1° les recettes réalisées par les représentations,
- 2° les produits des publications et des manifestations artistiques organisées par l'établissement,
- 3° les produits des prestations de service,
- 4° les dons émanant d'organismes nationaux, étrangers ou internationaux,
- 5° les dons et legs des personnes privées,
- 6° les subventions de l'Etat.

Les dépenses comprennent notamment :

- 1° les dépenses en personnel,
- 2° les dépenses en matériel,
- 3° les dépenses diverses.

Art. 28. Le directeur général de l'établissement est ordonnateur du budget. Il procède à l'engagement et à l'ordonnancement des dépenses, dans la limite des crédits prévus au budget et à l'établissement des ordres de recettes.

Art. 29. La tenue des écritures et le maniement des fonds sont confiés à un agent comptable soumis aux dispositions des décrets n° 65-259 et n°65-260 du 14 octobre 1965.

Art. 30. Un contrôleur financier, désigné par le ministre chargé des finances et du plan, est placé auprès de l'établissement.

Art. 31. La dissolution de l'établissement ne peut être prononcée que par un texte législatif qui disposera de la liquidation et de la dévolution de l'universalité de ses biens.

Art. 32. Sont abrogées toutes dispositions contraires à celles de la présente ordonnance.

Art. 33. La présente ordonnance sera publiée au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 juin 1970.

Houari BOUMEDIENE

Ordonnance n° 70-39 du 12 juin 1970 portant statut général des théâtres régionaux

Article 1er. La création et la suppression d'un théâtre régional sont fixées par décret, pris sur proposition du ministre de l'information.

Art. 2. Les théâtres régionaux sont des établissements publics à caractère industriel et commercial, dotés de la personnalité civile et de l'autonomie financière, placés sous tutelle du ministère de l'information.

Art. 3. Les théâtres régionaux ont pour objet de contribuer à l'enrichissement et au développement du patrimoine artistique national.

A cet effet, ils sont chargés notamment :

- 1° de créer, selon un planning annuel, un nombre minimum d'œuvres d'auteurs algériens,
- 2° d'enrichir leur répertoire, par la création d'œuvres d'auteurs étrangers appartenant au théâtre universel classique et moderne,
- 3° de susciter les vocations et d'encourager l'art dramatique algérien dans les circonscriptions qui leur sont dévolues,
- 4° d'assurer, aux œuvres artistiques créées, une large diffusion populaire par l'organisation de représentations régulières,
- 5° d'accueillir les formations artistiques, nationales et régionales et d'organiser leurs représentations,
- 6° d'accueillir les troupes étrangères d'art dramatique, dans le cadre du programme arrêté par le ministère de l'information,
- 7° chaque théâtre régional peut, en outre, être sollicité par l'autorité de tutelle, à participer à toutes manifestations culturelles et tournées organisées en Algérie ou à l'étranger.

Art. 4. Les théâtres régionaux disposeront des bâtiments, agencements, machineries, décors, costumes et accessoires dépendant des salles de théâtre qui leur seront affectées.

Ils peuvent disposer de constructions nouvelles dans le cadre du développement artistique national.

Art. 5. Des textes ultérieurs compléteront et préciseront, en tant que de besoin, les dispositions des articles 3 et 4 ci-dessus.

Art. 6. Chaque théâtre régional est placé sous l'autorité d'un directeur, assisté d'un comité artistique et d'un conseil consultatif.

Art. 7. Le directeur est nommé par décret pris sur proposition du ministre de l'information.

Art. 8. Le directeur a tous pouvoirs pour assurer la bonne marche du théâtre. Il exerce le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble du personnel placé sous son autorité. Le directeur nomme et révoque les agents placés sous son autorité, dans le cadre des statuts et contrats réglementaires les régissant, à l'exception des agents nommés par arrêté du ministre de l'information, ainsi que de l'agent comptable.

Art. 9. Le directeur intervient pour le compte du théâtre régional dans tous les actes de la vie civile.

Le directeur peut déléguer sa signature à un ou plusieurs de ses collaborateurs, après approbation de l'autorité de tutelle.

Le directeur établit la programmation du théâtre régional.

Art. 10. Le directeur prépare les états prévisionnels des recettes et des dépenses et en assure l'exécution. Il procède, à cet effet, à l'établissement des titres de recettes, à l'engagement et à l'ordonnancement des dépenses.

Il passe tous marchés, accords ou conventions à l'exception de ceux nécessitant l'approbation préalable de l'autorité de tutelle ou l'approbation conjointe de l'autorité de tutelle et du ministre chargé des finances et du plan.

Art. 11. L'autorité de tutelle, peut, à tout moment, désigner une mission d'enquête en vue de vérifier la bonne gestion du théâtre et la bonne application des directives qui lui ont été données.

Cette mission bénéficiera des pouvoirs les plus étendus d'accès et de communication des documents administratifs, financiers et comptables.

Art. 12. L'organisation interne de chaque théâtre régional sera fixée par arrêté du ministre de l'information.

Art. 13. Le personnel technique et artistique des théâtres régionaux est régi par des statuts particuliers qui fixeront les règles de rémunération, les modalités de recrutement et préciseront les droits et obligations particuliers à la profession.

Art. 14. Le conseil artistique est composé, dans une proportion de 2/3, par les représentants élus du personnel artistique de l'établissement.

Un arrêté du ministre de l'information fixera les modes de désignation et de fonctionnement dudit comité.

Art. 15. Le comité artistique assiste le directeur dans sa tâche et, plus particulièrement, donne son avis sur :

- l'élaboration des plans de production et de diffusion,
- le choix des oeuvres à réaliser et des réalisateurs,
- la répartition des tâches et le recrutement du personnel artistique et technique, le plan d'équipement et le budget.

Art. 16. Le conseil consultatif de chaque théâtre régional est présidé par une personnalité désignée par arrêté du ministre de l'information.

Outre le président, il comprend :

- un représentant de la direction de la culture populaire et des loisirs du ministère de l'information,
- un représentant du théâtre national algérien,
- deux représentants de l'assemblée populaire communale de la ville où se trouve le siège du théâtre régional,
- un responsable artistique de la station régionale de la R.T.A.,
- l'inspecteur d'académie,
- le président de l'association des parents d'élèves,
- le directeur du centre de culture et d'information de la ville où se trouve le siège du

théâtre régional,

- le rédacteur en chef du journal régional,
- le directeur régional de la R.T.A.
- deux représentants élus du personnel artistique du théâtre régional intéressé.

Le conseil peut appeler, en consultation, toute personne compétente dans le domaine ayant trait à l'ordre du jour.

Art. 17. Les membres du conseil consultatif sont désignés pour une période de 2 ans par les autorités dont ils relèvent hiérarchiquement. Leur mandat est renouvelable. Les fonctions de membre du conseil consultatif sont gratuites.

Art. 18. Le directeur et le contrôleur financier assistent aux séances du conseil consultatif.

Art. 19. Le conseil consultatif se réunit en session ordinaire, au moins une fois par trimestre, sur convocation de son président ; il se réunit également en session extraordinaire, à la demande de l'autorité de tutelle ou des deux tiers de ses membres.

Art. 20. L'ordre du jour de chaque réunion est établi par le président du conseil consultatif, sur proposition du directeur.

Les convocations accompagnées de l'ordre du jour sont, sauf urgence, adressées huit jours avant la date de la réunion. Le conseil ne peut valablement siéger que lorsque la moitié au moins de ses membres est présente. Si ce quorum n'est pas atteint, une nouvelle réunion a lieu, à l'issue d'un délai de sept jours. Le conseil siège alors, quel que soit le nombre des présents.

Art. 21. Les avis motivés du conseil consultatif sont pris à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Art. 22. Le secrétariat du conseil est assuré par le directeur du théâtre régional.

Art. 23. Les procès-verbaux des réunions tenues par le conseil consultatif, sont inscrits sur un registre spécial signé par le président et par le secrétaire. Ils sont transmis à l'autorité de tutelle et au wali, dans la semaine qui suit la réunion.

Art. 24. Le conseil consultatif entend les rapports du directeur sur le fonctionnement de l'établissement. Il donne son avis sur le programme général des activités de l'établissement et notamment sur :

- les états prévisionnels des dépenses et des recettes du théâtre régional,
- le règlement intérieur et financier du théâtre,
- les statuts du personnel,
- les emprunts à moyen et long terme,
- les acquisitions, ventes, locations d'immeubles, qui doivent recueillir l'approbation conjointe du ministre de tutelle et du ministre chargé des finances et du plan.

Art. 25. La comptabilité du théâtre régional est tenue en la forme commerciale ; l'exercice budgétaire commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

Art. 26. Les états prévisionnels annuels de recettes et de dépenses de l'établissement, sont préparés par le directeur et présentés au conseil consultatif. Ils sont ensuite transmis, pour approbation, au ministre de tutelle et au ministre chargé des finances.

L'approbation des états prévisionnels est réputée acquise à l'expiration d'un délai de quarante-cinq jours, à compter de leur transmission sauf si l'un des ministres a fait opposition, ou s'il a réservé son approbation à certaines recettes ou dépenses. Dans cette hypothèse, le directeur transmet, dans le délai de trente jours, à compter de la signification de la réserve, un nouveau projet aux fins d'approbation, suivant la procédure définie à l'alinéa précédent.

L'approbation est réputée acquise dans les trente jours qui suivent la transmission des nouveaux états prévisionnels.

Au cas où l'approbation ne serait pas intervenue à la date du début de l'exercice, le directeur peut engager les dépenses indispensables au fonctionnement de l'établissement et à l'exécution de ses engagements.

Art. 27. A la clôture de chaque exercice, le directeur établit un bilan, un compte d'exploitation et un compte de pertes et profits. Il établit, en outre, un rapport général sur la gestion de l'établissement pendant l'exercice écoulé qui est transmis par le directeur, après avis du conseil consultatif, à l'autorité de tutelle.

Art. 28. Les résultats de l'exercice fournis par la balance du compte pertes et profits résumant l'ensemble des opérations, déduction faite de toutes les charges et amortissements, constituent les bénéfices nets. L'affectation des bénéfices est décidée, sur proposition du directeur et après avis du conseil consultatif, conjointement par le ministre de tutelle et le ministre chargé des finances.

Art. 29. Les ressources du théâtre régional comprennent :

- 1° les subventions de l'Etat et des collectivités locales,
- 2° les recettes réalisées par les représentations,
- 3° les produits des publications et des manifestations artistiques organisées par l'établissement,
- 4° les produits des prestations de service,
- 5° les dons émanant d'organismes nationaux, étrangers ou internationaux,
- 6° les dons et legs des personnes privées.

Les dépenses comprennent notamment :

- 1° les dépenses en personnel,
- 2° les dépenses en matériel,
- 3° les dépenses diverses.

Art. 30. Le directeur de l'établissement est ordonnateur du budget. Il procède à l'engagement et à l'ordonnancement des dépenses dans la limite des crédits prévus au budget et à l'établissement des ordres de recettes.

Art. 31. La tenue des écritures et le maniement des fonds sont confiés à un agent comptable soumis aux dispositions des décrets n° 65-259 et n° 65-260 du 14 octobre 1965.

Art. 32. Un contrôleur financier, désigné par le ministre chargé des finances et du plan, est placé auprès de l'établissement.

Art. 33. La dissolution de l'établissement ne peut être prononcée que par un texte législatif qui disposera de la liquidation et de la dévolution de l'universalité de ses biens.

Art. 34. Sont abrogées toutes dispositions contraires à celles de la présente ordonnance.

Art. 35. La présente ordonnance sera publiée au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 juin 1970.

Houari BOUMEDIENE

Décret exécutif n° 07-18 du 27 Dhou El Hidja 1427 correspondant au 16 janvier 2007 portant statut des théâtres régionaux.

Le Chef du Gouvernement, Sur le rapport de la ministre de la culture ;
Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;
Vu l'ordonnance n° 70-39 du 12 juin 1970 portant statut général des théâtres régionaux;
Vu l'ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975, modifiée, portant plan comptable national ;
Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code du commerce ;
Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, modifiée, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, notamment ses articles 44 à 47 ;
Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;
Vu le décret présidentiel n° 06-175 du 26 Rabie Ethani 1427 correspondant au 24 mai 2006 portant nomination du Chef du Gouvernement ;
Vu le décret présidentiel n° 06-176 du 27 Rabie Ethani 1427 correspondant au 25 mai 2006 portant nomination des membres du Gouvernement ;
Vu le décret exécutif n° 96-431 du 19 Rajab 1417 correspondant au 30 novembre 1996 relatif aux modalités de désignation des commissaires aux comptes dans les établissements publics à caractère industriel et commercial, centres de recherche et de développement, organismes des assurances sociales, offices publics à caractère commercial et entreprises publiques non autonomes ;
Décrète :

TITRE 1 : DENOMINATION OBJET

Article 1er. Le présent décret a pour objet de fixer le statut des théâtres régionaux.

Art. 2. Le théâtre régional est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, désigné ci-après «le théâtre régional».

Art. 3. Le théâtre régional est placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture.

Art. 4. Le théâtre régional est régi par les règles applicables à l'administration dans ses relations avec l'Etat et est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers.

Art. 5. Le théâtre régional est créé par décret exécutif sur proposition du ministre chargé de la culture.

Art. 6. Le théâtre régional a pour objet de contribuer à l'enrichissement et au développement du patrimoine artistique national. A cet effet, il est chargé notamment : de créer, selon un planning annuel, un nombre minimum d'oeuvres théâtrales d'auteurs algériens, d'enrichir son répertoire, par la création d'oeuvres théâtrales d'auteurs étrangers appartenant au théâtre universel classique et moderne, de susciter les vocations et d'encourager l'art dramatique algérien, d'assurer, aux oeuvres artistiques créées, une large diffusion, d'accueillir les troupes étrangères d'art dramatique, dans le cadre du programme arrêté par le ministère de la culture, de développer des échanges avec les institutions, organisations et établissements sur les questions liées à son domaine d'activité.

Art. 7. Le théâtre régional assure une mission de service public conformément au cahier des charges fixant les sujétions de service public annexé au présent décret.

TITRE II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Art. 8. Le théâtre régional est administré par un conseil d'administration, dirigé par un directeur et doté d'un comité artistique.

Chapitre 1 : Le conseil d'administration

Art. 9. Le conseil d'administration du théâtre régional est composé des membres suivants :

- le représentant du ministre chargé de la culture, président,
- le représentant du ministre chargé des finances,
- le représentant du ministre chargé de l'intérieur et des collectivités locales,
- le représentant du théâtre national algérien,
- le représentant de l'assemblée populaire communale du lieu d'implantation du théâtre régional,
- le représentant de l'office national de la culture et de l'information,
- deux (2) représentants élus du personnel artistique du théâtre régional.

Le directeur du théâtre régional participe aux travaux du conseil d'administration avec voix consultative et en assure le secrétariat.

Le conseil d'administration peut faire appel à toute personne qui, en raison de ses compétences, est susceptible de l'éclairer dans ses travaux.

Art. 10. Les membres du conseil d'administration sont désignés pour une durée renouvelable de trois (3) ans par arrêté du ministre chargé de la culture sur proposition de l'autorité dont ils relèvent.

En cas d'interruption du mandat de l'un des membres, il est procédé à son remplacement dans les mêmes formes pour la durée restante.

Art. 11. Le conseil d'administration délibère notamment sur :

- les projets de l'organisation interne du théâtre régional et de son règlement intérieur ;
- les programmes d'activités du théâtre régional ;
- les conditions générales de passation de marchés, contrats, accords et conventions ;
- les états prévisionnels des recettes et des dépenses ;
- le projet de budget et les comptes du théâtre régional ;
- les projets d'acquisitions, aliénations, ventes ou locations des biens immobiliers et mobiliers ;
- les projets du plan de développement du théâtre régional et l'amélioration de son fonctionnement ;
- l'acceptation des dons et legs ;
- les demandes de subventions relatives aux sujétions de service public ;
- les emprunts éventuels ;
- l'approbation du rapport annuel d'activités, ainsi que les comptes de gestion.

Il émet des avis sur toute question qui lui est soumise par le directeur.

Art. 12. Le conseil d'administration se réunit en session ordinaire au moins deux (2) fois par an, sur convocation de son président qui établit l'ordre du jour des réunions. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président ou à l'initiative des deux tiers (2/3) de ses membres. Les convocations accompagnées de l'ordre du jour

sont adressées aux membres du conseil d'administration quinze (15) jours au moins avant la date prévue de la réunion.

Ce délai peut être réduit à huit (8) jours pour les sessions extraordinaires.

Art. 13. Le conseil d'administration ne délibère valablement que si les deux tiers (2/3), au moins de ses membres sont présents. Si le quorum n'est pas atteint, une nouvelle réunion aura lieu dans un délai de huit (8) jours ; dans ce cas le conseil d'administration délibère valablement quel que soit le nombre des membres présents.

Les délibérations du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix des membres présents ; en cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Les délibérations du conseil d'administration sont consignées sur des procès-verbaux signés par le président et le secrétaire de séance et transcrites sur un registre coté et paraphé.

Les procès-verbaux signés par le président du conseil d'administration sont adressés pour approbation au ministre chargé de la culture dans les quinze (15) jours suivant la réunion.

Les délibérations du conseil d'administration sont exécutoires trente (30) jours après la date de la réception des procès-verbaux par l'autorité de tutelle à l'exception de celles pour lesquelles une approbation est expressément requise par les lois et règlements en vigueur, notamment les délibérations relatives au budget prévisionnel, au bilan comptable et financier et au patrimoine du théâtre régional.

Chapitre 2 : Le directeur

Art. 14. Le directeur est nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la culture. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

Art. 15. Le directeur assure le bon fonctionnement du théâtre régional.

A ce titre :

- il agit au nom du théâtre régional et le représente devant la justice et dans tous les actes de la vie civile ;
- il exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel et nomme aux emplois pour lesquels un autre mode de nomination n'est pas prévu ;
- il prépare le projet de budget prévisionnel et établit les comptes ;
- il prépare les programmes et rapports d'activités du théâtre régional ;
- il prépare les réunions du conseil d'administration et veille à l'exécution de ses délibérations ;
- il élabore le projet d'organisation interne du théâtre régional et de son règlement intérieur ;
- il engage et ordonne les dépenses ; il passe tout marché, contrat, convention et accord dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- il peut déléguer, sous sa responsabilité, sa signature à ses collaborateurs dans la limite de leurs attributions.

Art. 16. L'organisation interne du théâtre régional est fixée par arrêté du ministre chargé de la culture.

Chapitre 3 : Le comité artistique

Art. 17. Le comité artistique du théâtre régional est composé des deux tiers (2/3) des représentants élus du personnel artistique du théâtre régional et le tiers (1/3) restant est désigné par le ministre chargé de la culture, en raison de leurs compétences artistiques. Les modalités de désignation et de fonctionnement dudit comité sont fixées par arrêté du ministre chargé de la culture.

Art. 18. Le comité artistique assiste le directeur dans ses tâches et, plus particulièrement, donne son avis sur : l'élaboration des plans de production et de diffusion, les programmes d'animation théâtrale, le choix des oeuvres théâtrales à réaliser et les réalisateurs, la répartition des tâches et le recrutement du personnel artistique et technique. (pas de budget)

TITRE III : DISPOSITIONS FINANCIERES

Art. 19. L'Etat dote le théâtre régional d'un fonds initial dont le montant est fixé par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre chargé de la culture.

Art. 20. Le budget du théâtre régional comporte :

1 - En recettes :

- les recettes liées aux activités propres du théâtre régional,
- les subventions de l'Etat liées aux charges de sujétions de service public,
- les emprunts éventuels contractés dans le cadre de la réglementation en vigueur, les dons et legs.

2 - En dépenses :

- les dépenses d'équipement, les dépenses de fonctionnement, toutes dépenses liées à son activité.

Art. 21. La comptabilité du théâtre régional est tenue en la forme commerciale conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Art. 22. La vérification et le contrôle des comptes de la gestion financière et comptable du théâtre régional sont effectués par un commissaire aux comptes désigné conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 23. Les bilans, les comptes de résultats, les décisions d'affectation des résultats et le rapport annuel d'activités, accompagnés du rapport du commissaire aux comptes, sont adressés par le directeur du théâtre régional aux autorités concernées après adoption du conseil.

TITRE IV : DISPOSITIONS FINALES

Art. 24. Toutes les dispositions contraires au présent décret sont abrogées.

Art. 25. Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 Dhou El Hidja 1427 correspondant au 16 janvier 2007.

Abdelaziz BELKHADEM.

ANNEXE
CAHIER DES CHARGES FIXANT LES SUJETIONS DE SERVICE PUBLIC
DU THEATRE REGIONAL

Article 1er. Conformément aux dispositions de l'article 7 du présent décret, le présent cahier des charges fixe les sujétions de service public du théâtre régional.

Art. 2. Le théâtre régional organise et produit des spectacles ou manifestations culturelles et artistiques destinés à un large public et œuvre à la connaissance du patrimoine culturel national et universel par le citoyen.

Art. 3. Le théâtre régional contribue à la promotion des arts dramatiques destinés à l'enfant.

Art. 4. Le théâtre régional participe à l'émergence des jeunes talents par l'encouragement de la création dans le domaine des arts dramatiques.

Art. 5. Le théâtre régional participe à l'organisation des manifestations destinées à rendre hommage aux créateurs d'oeuvres culturelles reconnues.

Art. 6. Le théâtre régional participe à des manifestations culturelles et artistiques programmées par la tutelle, dans le cadre d'échanges bilatéraux et multilatéraux.

Art. 7. Le théâtre régional est chargé de présenter des pièces théâtrales étrangères pour permettre au public d'accéder à la culture universelle.
