

# NOTE D'ORIENTATION

Pour une politique théâtrale renouvelée

---

Juin 2015

**Joëlle Milquet,**

Vice-Présidente de la Fédération Wallonie-Bruxelles,  
Ministre de l'Éducation, de la Culture et de l'Enfance

Alors que les conséquences d'un monde globalisé et dérégulé se font ressentir chaque jour un peu plus pour les citoyens, à l'heure des écrans et du virtuel, du "smart" et de la "réalité augmentée", l'art théâtral est plus que jamais nécessaire, en tant que pratique rassembleuse, humaniste, porteuse de valeurs et de sens, permettant d'ouvrir les imaginaires.

La Belgique francophone est riche de ses comédiens, de ses metteurs en scène, de ses compagnies, de ses techniciens, de ses auteurs de talents, mais également de ses directeurs d'institutions passionnés.

Nous souhaitons perpétuer cette richesse et l'adapter aux nouveaux enjeux de la politique culturelle tracés dans la note de base de l'opération « Bouger les lignes », et permettre ainsi qu'une offre renouvelée, clarifiée et diversifiée touche de nouveaux publics, dans un cadre d'une gouvernance simplifiée, optimisée et modernisée.

Par "théâtre francophone belge", nous entendons l'ensemble du paysage théâtral, qu'il s'agisse du théâtre pour adultes, du théâtre jeune public, du théâtre-action, qui relèvent actuellement de décrets, de commissions et d'échéanciers différents. Le terme "artiste" quant à lui est utilisé dans cette note pour désigner toute personne pratiquant un art à titre professionnel.

Cette note développe une vision globale et des principes qui doivent traverser l'ensemble de l'activité théâtrale. Il conviendra dès lors de fédérer les acteurs selon des outils juridiques et des échéanciers communs afin d'obtenir une cohérence d'ensemble.

Lors des deux législatures précédentes, les subventions consacrées au théâtre adulte ont augmenté de manière significative (environ 40 % de 2004 à 2009) et ont permis de revaloriser certains opérateurs et de reconnaître de nouvelles compagnies. Au cours de la même période, les moyens consacrés au Conseil d'Aide aux projets théâtraux ont quant à eux stagné.

Cette augmentation globale a eu pour effet d'amplifier l'offre culturelle, d'optimiser les moyens de création des structures existantes et des compagnies, ainsi que de soutenir de nouvelles initiatives.

Aujourd'hui, en raison d'un contexte économique particulièrement complexe, les moyens consacrés au théâtre ne peuvent plus augmenter de manière constante. Pour dégager des marges au profit de la création, il faudra opérer des choix à l'intérieur des enveloppes affectées, optimiser le fonctionnement des institutions, imposer de nouvelles règles visant à remettre l'artiste au centre.

Par ailleurs, d'une politique théâtrale basée sur le renforcement de l'accès à la culture via les subventions, nous sommes passés de plus en plus à une logique de renforcement du soutien à la liberté de création et d'expression. Nous devons rééquilibrer les deux objectifs car toute politique culturelle doit avant tout être au service des citoyens.

La politique théâtrale de demain, et avec elle, les futurs contrats-programmes à négocier durant cette législature devront relever dix défis :

1. Remettre l'artiste au centre
2. Soutenir les compagnies et la jeune création
3. Atteindre de nouveaux publics
4. Déployer une offre diversifiée avec des synergies renforcées
5. Développer une gestion optimisée des institutions théâtrales et des compagnies
6. Renforcer l'interdisciplinarité et soutenir les formes innovantes
7. Mener une stratégie numérique
8. Conclure une nouvelle alliance entre le théâtre et l'école
9. Renforcer la diffusion des créations théâtrales
10. Améliorer la gouvernance du secteur du théâtre

L'objectif de cette note est de les présenter et de détailler les mesures permettant d'y répondre adéquatement. Ces constats et ces mesures reposent notamment sur de nombreuses rencontres avec le secteur, les instances d'avis et les associations représentatives.

Une première version de cette note a été soumise à la concertation auprès des instances d'avis - Conseil de l'Art Dramatique (CAD), Conseil de l'Aide aux Projets Théâtraux (CAPT), Comité de Concertation des Arts de la Scène (CCAS) - , d'associations représentatives - Chambre des Compagnies théâtrales pour adultes, les deux Chambres d'employeurs - et de la Coupole «Artistes au Centre» de «Bouger les Lignes». Une série de remarques ont été émises et ont été intégrées dans cette note.

Le 24 juin, le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a pris acte de cette note d'orientation.

A la fin de ce mois de juin 2015, seront posés les choix de principe des reconductions ou non des contrats-programmes des 39 opérateurs ayant déposé un dossier au Conseil de l'Art dramatique.

Dès la rentrée, un groupe de travail avec des représentants de l'Administration, des compagnies et des institutions sera constitué afin de concrétiser les propositions de la note d'orientation.

Ensuite, des discussions seront entamées pour rédiger les contrats-programmes.

Enfin, un avant-projet de décret intégrant les éléments de la note d'orientation sera déposé prochainement.

# 10 DÉFIS POUR LES 10 PROCHAINES ANNÉES

## 1. Remettre l'artiste au centre

### CONSTATS

Bien que le secteur repose dans ses fondements mêmes sur le travail des metteurs en scène, des interprètes, des auteurs, et des techniciens, les subventions accordées au secteur du théâtre sont majoritairement affectées à des frais de fonctionnement ou à des dépenses ne relevant pas de l'investissement artistique.

En 2012, le Service du Théâtre à l'Administration générale de la Culture a relevé que sur les 31 millions d'euros de subventions consacrés au théâtre adulte, seuls 27% étaient dédiés à l'emploi artistique (ramené au prorata des subventions sur les recettes globales), soit approximativement 8.500.000 €. La masse affectée à l'emploi administratif, quant à elle, dépassait largement la masse affectée à l'emploi artistique.

Si le financement conséquent des institutions et de leurs missions reste bien entendu primordial pour le secteur culturel, et si l'action des institutions et des créateurs doit s'envisager en terme de complémentarité et non en opposition, ces chiffres appellent toutefois à un rééquilibrage du secteur vers la création et l'emploi artistique.

Afin d'opérer cet équilibre, une clarification des missions et obligations de TOUS les opérateurs subventionnés (en ce compris les compagnies) est nécessaire.

Une plus grande transparence dans la répartition des dépenses s'impose également, afin de mieux identifier les conséquences des politiques soutenues par les financements publics et leurs effets sur la création et l'emploi artistique.

Les deux volets prévus actuellement dans les contrats-programmes ("ordre de marche" et "part culturelle") laissent une marge importante d'interprétation, qui ne permet pas de déterminer avec précision la nature des dépenses et leur lien avec les missions confiées. La présentation des flux financiers et de leur affectation doit donc être revue en faveur d'une plus grande transparence.

# MESURES

## - Une plus grande transparence dans l'affectation des budgets

- Une nouvelle répartition budgétaire sera proposée dans tous les prochains contrats de subvention, susceptible de clarifier les priorités des institutions, des compagnies et des autres associations subventionnées. Cette répartition se basera sur quatre cellules, reflétant des types de dépenses spécifiques (détaillées en annexe 1):
  - cellule 1 : l'artistique
  - cellule 2 : le fonctionnement
  - cellule 3 : les missions spécifiques
  - cellule 4 : l'infrastructure
- Les opérateurs (institutions et compagnies) bénéficiant d'une subvention structurelle devront développer et communiquer à la FWB, une comptabilité analytique, permettant une lisibilité des investissements dans les différents projets.
- Préalablement à la conclusion d'un subventionnement structurel, le rapport qu'entretient l'opérateur avec l'infrastructure immobilière qu'il occupe sera précisé (location, mise à disposition, propriété personnelle, ...). Les montants de subvention seront déterminés en tenant compte de l'impact des coûts de location et/ou d'investissement immobilier sur l'activité déployée.

## - Des obligations renforcées en matière d'investissement dans l'emploi artistique

- En s'appuyant sur le nouveau canevas budgétaire et sur les missions assignées par et à chacun, les futurs contrats devront prévoir des obligations renforcées de soutien aux artistes, d'emploi artistique, et de pourcentage réservé à la part artistique.
- Il sera indispensable que les contrats de travail proposés aux artistes respectent les législations sociales en vigueur, et que la rémunération des répétitions soit systématisée.
- Chaque opérateur sera par ailleurs amené à préciser dans sa demande de subvention structurelle sa politique d'emploi, tant vis-à-vis des artistes que pour son équipe permanente ou pour ses prestataires extérieurs.
- Les politiques de soutien aux écritures et aux auteurs vivants (en Fédération Wallonie-Bruxelles) seront détaillées dans les missions des opérateurs.

- En concertation avec les employeurs relevant de Commission paritaire 304, les dispositifs de formation continue des artistes, des auteurs et des travailleurs du secteur culturel seront renforcés, afin de les soutenir dans leur développement professionnel et de mettre à leur disposition des outils permettant de s'adapter à un milieu en transformation permanente, notamment dans l'utilisation des outils numériques.
- Dès que les budgets de la Culture pourront bénéficier d'une augmentation, il sera opportun d'envisager l'indexation des subventions, à tout le moins pour la part affectée à l'emploi.

## - Une stratégie de promotion des artistes

- Des stratégies de promotion des artistes devront être prévues, sur base des nouvelles obligations des contrats-programmes par les institutions et les compagnies. Ces stratégies ne peuvent s'orienter vers les metteurs en scène uniquement; les comédiens, et l'ensemble des métiers de la création, devront également être mis en valeur dans la communication des opérateurs. Les noms des artistes ou des compagnies devront notamment apparaître clairement dans les politiques de communication et/ou d'affichage.
- Les discussions menées au sein de la plateforme de concertation entre le secteur culturel et la RTBF doivent permettre d'aboutir à une visibilité plus forte des artistes de la Fédération Wallonie-Bruxelles. De telles discussions devraient également être menées avec le secteur de la presse.
- Des outils de communication et de promotion des artistes et des compagnies seront soutenus et déployés.

## 2. Soutenir les compagnies et la jeune création

### CONSTATS

Les compagnies et les porteurs de projet jouent un rôle essentiel dans notre paysage théâtral. Ils assurent le développement et le maintien de la dynamique du secteur, la diversité et la qualité de l'offre culturelle.

Dans la logique de complémentarité avec les institutions évoquée plus haut, et comme souligné par la Chambre de compagnies théâtrales pour adultes, les aides structurelles aux compagnies doivent offrir aux équipes artistiques et de production:

- la liberté nécessaire pour évoluer dans le paysage et pour utiliser les outils qui leur assurent professionnalisation, développement et rayonnement, à partir de leur singularité, de leur ambition et de leur notoriété;
- un cadre suffisamment souple pour opérer dans un esprit à la fois d'artisanat, de recherche, de diversité et d'innovation;
- une capacité de penser le rapport aux spectateurs dans toutes leurs diversités, en fonction du projet artistique concrétisé dans chaque spectacle ;
- la possibilité de promouvoir les créations dans le cadre d'un projet artistique global, développé dans la durée, et de cibler au mieux la diffusion sur le territoire de la FWB et à l'international en exploitant des réseaux développés sur le long terme.

Le rôle de nos institutions à l'égard des compagnies ne peut se limiter à opérer des choix entre différentes propositions artistiques, éventuellement à les co-financer, et à organiser leur rencontre avec le public. Les institutions théâtrales doivent se voir confier plus particulièrement, sur base de leurs contrats-programmes, selon des intensités diverses en raison de leurs profils, la mission d'accompagner les compagnies dans leur diffusion, leur promotion et dans le développement de leurs parcours, sous forme de coproductions (apports financiers hors exploitation), de pré-achats de représentations, de résidences à moyen ou long-terme, et par des mises à disposition de lieux de répétitions, de matériel et de compétences.

Le subventionnement des compagnies et des projets doit, par ailleurs, refléter la spécificité des champs d'action et des modes de fonctionnement, et inciter à la diversité des activités et des modèles.

Pour soutenir les dynamiques de terrain et leur articulation avec les différents dispositifs de financement public, il convient de renforcer le soutien direct de la FWB aux compagnies et aux projets théâtraux, de tisser des liens plus dynamiques entre projets, compagnies, institutions et structures d'accompagnement, tant dans la répartition des moyens financiers que dans les évaluations des uns et des autres.

## MESURES

### - Le renforcement du soutien à la création et à l'innovation

- Le budget affecté au CAPT devrait être augmenté pour renforcer les aides à la création.
- La figure centrale du metteur en scène dans les dispositifs de soutien à la création et à la promotion, devrait faire place à des modèles plus variés. Le CAPT sera encouragé à prendre en compte les demandes d'aides à la création émanant de tout porteur de projet théâtral, quel que soit son profil ou son mode d'organisation (collectifs, comédiens, auteurs, créateurs techniques, producteur ...)
- L'innovation artistique dans le secteur du théâtre sera soutenue, notamment par l'attribution de bourses de recherche. Une politique d'aides exceptionnelles (expérimentation, diffusion, médiation, reprises, ...) devrait également être développée.
- Pour que les subventions structurelles accordées aux compagnies relèvent plus d'une logique d'investissement que d'une reconnaissance a posteriori ou d'une aide symbolique, les plus petites conventions devront être revalorisées. Les montants minimums qui assurent un soutien global aux activités et au développement d'une compagnie, et qui génèrent un réel impact structurant, devront être déterminés, en fonction de la spécificité du projet artistique, du type d'activités et des modes de fonctionnement des compagnies.
- L'articulation entre subventions structurelles et aides ponctuelles doit être clarifiée, au bénéfice des opérateurs dépendant de l'aide au projet. Une plus grande mobilité devrait être parallèlement introduite entre ces deux types de soutien, une subvention structurelle ne pouvant être considérée comme acquise indéfiniment et/ou comme réponse la plus adéquate à tous les projets artistiques.

### - La création de pôles de compétences au service des artistes

Dans une logique de diversification des modèles, le développement de toutes les compagnies ne peut reposer sur le principe du financement d'une équipe complète (artistique, administrative, technique, promotionnelle, ...) et d'une infrastructure propre. Des pôles de compétences devraient être développés au service des artistes et des compagnies, notamment par une politique amplifiée de soutien à des services mutualisés d'administration/production/diffusion, ou encore par le développement de modèles coopératifs d'emploi et d'occupation de lieux de travail (bureaux et répétition). Un recensement des lieux actuels de répétition, de laboratoire ou de résidence sera effectué afin d'établir un répertoire à destination des porteurs de projets.

## - De nouvelles obligations pour les théâtres

- Certaines institutions théâtrales (cfr. point 4. Offre diversifiée) verront leurs obligations renforcées en terme de coproductions, pré-achats et achats de représentations, reprises au siège, ainsi qu'en terme de soutien au développement des compagnies (diffusion hors siège). Ces obligations se traduiront dans le nombre d'activités déployées, et dans les parts budgétaires consacrées à chacune d'elle. Des définitions clarifiées seront établies en ce qui concerne la notion de « pré-achat » et de « co-production » (cf. point 10. Gouvernance).
- La politique de résidence des compagnies au sein des institutions sera renforcée, et un contrat détaillant les modalités de ces résidences sera conclu entre les parties, et communiqué aux autorités subsidiantes.

Ces dispositions s'appuieront sur un lexique commun clarifié (cf. point 10. Gouvernance).

## - De nouvelles mesures pour les compagnies

- Les contrats de 2 ans seront supprimés au profit des contrats de 4 ans, pour favoriser une vision et une gestion à moyen-terme et diminuer les charges administratives des compagnies.
- A l'instar des autres opérateurs, le pourcentage minimum dédié à la part artistique sera précisé dans les contrats de subvention des compagnies.

## - Un système simplifié d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes créateurs

Les dispositifs d'aides à l'insertion professionnelle des jeunes créateurs seront repensés afin de bénéficier plus directement aux artistes et porteurs de projet, en évitant ou en diminuant drastiquement les charges administratives liées à ces aides. Une nouvelle répartition de ces budgets pourrait être opérée au profit des aides aux premiers projets dans les disciplines actuellement éligibles, ou à des 'primes' forfaitaires dans l'attribution des aides au projet, pour l'engagement de jeunes artistes, selon des critères à déterminer.

## 3. Atteindre de nouveaux publics

### CONSTATS

L'objectif d'une politique théâtrale est d'abord de permettre à des créateurs et des artistes de s'exprimer, créer, bouleverser, offrir leurs créations en toute liberté et d'offrir à un public le plus large possible une offre de qualité diversifiée qui à la fois l'élève, le séduit, le surprend, et le divertit. Une politique théâtrale a donc pour mission de viser le public et d'étendre son offre à de nouveaux publics. Elle ne peut dès lors se satisfaire de se limiter prioritairement à « sauver » ou « sauvegarder » des institutions, à figer une offre tant institutionnelle qu'artistique, qui est immanquablement amenée à se questionner et à se redessiner.

La place du citoyen doit être prise en considération dans les dispositifs de subventionnement, non seulement d'un point de vue qualitatif, mais également d'un point-de-vue quantitatif. Or, il apparaît que le montant des subventions est parfois déconnecté de l'audience touchée.

Ainsi, nous constatons que les opérateurs examinés par le CAD accueillent un total de 695.474 « spectateurs au siège » (moyenne des quatre dernières saisons), avec des variations allant par exemple de 25.000 spectateurs annuels à 95.000 spectateurs, pour des institutions dotées d'une subvention équivalente.

Ces chiffres doivent bien entendu être mis en rapport avec les missions de chaque opérateur et avec la capacité des salles exploitées, mais ils appellent au développement de stratégies pour augmenter le nombre de spectateurs touchés, sans pour autant avoir recours à une baisse de qualité ou un nivellement par le bas. Cela doit être mis en lien avec la diversité du paysage. Il est logique que, selon les spécificités des missions, l'offre n'attire pas de manière égale des publics importants. Cela ne peut être une raison pour considérer comme négligeable le nombre de spectateurs présents car c'est, in fine, pour eux que la politique de subvention s'opère et non exclusivement pour la seule volonté de créer un spectacle.

Par ailleurs, un large public échappe au contact fréquent ou à tout contact avec les théâtres : les personnes précarisées ou à indices socio-économiques faibles, les personnes issues de l'immigration, les jeunes, les parents qui travaillent, etc. L'Eurobaromètre Culture 2013 indique que 47% des Belges manquent d'intérêt pour la culture et 25% disent manquer de temps pour la visite d'un musée ou pour se rendre dans une bibliothèque. On ne peut considérer cela comme une fatalité. Nous devons réussir un nouvel élan de participation en considérant les changements actuels comme des opportunités. Nous devons limiter le risque d'une culture dont ne bénéficierait qu'une partie limitée de la société.

Enfin, notre espace francophone est traversé par des publics métissés. C'est particulièrement le cas pour Bruxelles qui est une ville plurielle, mais cette diversité n'a pas encore suffisamment traversé les pratiques et les politiques culturelles. Elle n'est pas assez présente, ni dans les publics visés par nos politiques ni au sein des opérateurs ou acteurs, malgré un foisonnement de talents

et un intérêt du public. Bien souvent, les projets culturels sont conçus pour/et par des groupes homogènes alors que la réussite ne se fera qu'à travers le dialogue et la mixité. Elargir le public, c'est aussi prendre des risques. L'effet-miroir engendré devrait ainsi encourager la participation du public à l'offre culturelle.

## MESURES

### - Des normes minimales en matière de fréquentation

Il est nécessaire de prévoir dans les contrats-programmes un système pluriannuel et progressif d'objectifs minimaux en matière de volume de spectateurs, tout en respectant la diversité du paysage et la spécificité des missions données.

### - Le développement de la médiation et la recherche de nouveaux publics

Des stratégies de médiation, prévues par les contrats-programmes devront être déployées par les opérateurs. Beaucoup d'artistes et d'opérateurs jettent d'ores et déjà des ponts importants entre la population et les offres culturelles de qualité. Ces actions méritent d'être encouragées ainsi que les « bonnes pratiques » mieux identifiées et plus systématiquement partagées, notamment lors de formations ou de rencontres organisées par le secteur. Nous pensons ici non seulement aux relations avec les associations de quartier, mais également à un travail spécifique envers les jeunes, les élèves (cf. point 10), les seniors, qui sont de plus en plus et de plus en plus tard, des utilisateurs de culture, ou envers les personnes en situation de handicap. De plus, une démarche devrait être menée auprès des comités d'entreprise, des administrations ou des grands employeurs pour favoriser l'achat groupé de places.

A partir d'un certain seuil de subvention, l'opérateur devra compter un référent pour la médiation culturelle dans son équipe et développer une stratégie innovante de médiation et d'expansion sociale.

Des missions de médiation et d'expansion sociale pourront également être confiées aux compagnies ou pourront, pour des spectacles spécifiques, faire l'objet, en deuxième exploitation, de primes ou de bourses à l'élargissement du champ des publics (voir point 2).

Des outils et des critères d'évaluation devront être mis en place afin d'étudier le niveau de diversité des publics, ainsi que l'aspect qualitatif des publics du rapport au public.

## - Des horaires adaptés

La répartition temporelle de l'offre culturelle devrait être plus variée, afin de permettre un accès à des publics plus diversifiés et notamment aux parents qui travaillent. Les horaires proposés pourraient être plus adaptés à différents modes de vie (matinée, pause déjeuner, début de soirée, fin de soirée, en journée les week-ends, ...) et la logique des saisons de septembre à mai, voire d'octobre à avril, doit laisser place à d'autres modèles, qui prennent notamment en compte la période estivale et les vacances scolaires.

## - Une diversité réussie

La recherche d'un public diversifié doit s'accompagner, tout d'abord, d'une diversité au sein des équipes selon des modalités à prévoir dans les contrats. La diversité culturelle ou sociale doit être positivement marquée au sein même du secteur.

Ensuite, cette diversité doit se refléter au sein des programmations. Il nous semble plus opportun à cet égard de disposer de lieux proposant une offre multiple plutôt que de lieux ayant une programmation visant un public trop ciblé.

## - Une tarification adaptée à des publics cibles

La tarification doit être adaptée pour viser des publics précis notamment :

- les jeunes de moins de 26 ans qui doivent bénéficier de tarifs réduits ou d'accès à moindre coût, voire de la gratuité en cas de places libres, via le cas échéant une « carte culture ».
- les publics précarisés, par le biais de l'asbl Article 27 dont par ailleurs, il faudrait revaloriser la subvention.

Il serait par ailleurs opportun de mettre en place des abonnements partagés entre diverses institutions.

Une analyse comparative des bonnes pratiques actuelles sera effectuée.

## 4. Déployer une offre diversifiée avec des synergies renforcées

### CONSTATS

Aujourd'hui, un certain nombre de théâtres propose des spectacles, certes de grande qualité, mais parfois assez similaires, avec une esthétique proche et centrée autour du travail du metteur en scène. Cette généralité peut générer une suroffre du même type de spectacles. Pour le public, il est parfois difficile de distinguer la spécificité de l'offre de chacun des théâtres alors que la demande se base sur les besoins diversifiés du public.

Aussi, est-il indispensable d'organiser une plus grande clarté de l'offre et de donner, dès lors, des cahiers des charges différents aux théâtres selon une certaine logique de spécialisation pour garantir cette diversité. Il faut permettre qu'il existe des lieux consacrés à la recherche contemporaine plus pointue tandis que d'autres proposent des oeuvres de divertissement.

Par ailleurs, certains théâtres proches par les projets, les lieux, le type de public et de programmation pourraient utilement renforcer leurs partenariats leur permettant ainsi de renforcer leurs moyens collectifs en faisant des économies d'échelle.

### MESURES

#### - Une répartition géographique équilibrée de l'offre

Historiquement, les théâtres sont essentiellement concentrés à Bruxelles. Aujourd'hui, il est nécessaire d'être attentif au déploiement de lieux en Wallonie. Dès lors, à l'avenir, toute reconnaissance d'action artistique devra prendre en compte à des degrés divers l'harmonisation équilibrée de l'offre géographique et les liens avec l'offre voisine en fonction des spécificités souhaitées. Il est également important d'éviter les monopoles et d'encourager la diversité de l'offre dans un maximum d'endroits.

#### - Des centres dramatiques redéfinis

Les "centres dramatiques", dont l'appellation n'est actuellement pas reconnue au niveau décentralisé, devront voir leurs missions définies officiellement, détaillées, et inscrites dans un arrêté de Gouvernement.

Désormais, cinq centres dramatiques (Bruxelles, Mons, Namur, Liège et Louvain-la-Neuve) seraient reconnus avec des missions spécifiques et devront travailler dans le cadre d'une stratégie commune renforcée :

- une part de programmation autonome sous forme de productions propres dont ils devront assurer une diffusion nationale et internationale;
- une part de programmation sous forme de coproductions, soutiens et achats de spectacles issus des compagnies de la Fédération Wallonie-Bruxelles;
- une part de programmation commune (coproduction, sur le modèle du partenariat entre les centres dramatiques actuels appelé "4 à 4", et/ou achat commun de spectacles en deuxième exploitation pour le réseau);
- une part commune de coproduction ou d'accueil international, afin de réduire l'impact de ces coûts par une exploitation plus large;
- une part consacrée au soutien à un ou plusieurs artiste(s) / compagnie(s) de la province, notamment via une politique de résidence (dont les modalités doivent être précisées tant en terme de montant, que de durée, ou d'objectifs), et une politique de promotion et de diffusion nationale et internationale;
- une part dédiée à la prise en main d'un des pôles mutualisés de ressources (ateliers de construction, de costumes, entrepôts, ...- cf point 5);
- des missions renforcées en ce qui concerne le lien avec les écoles.

Ces différentes parts (correspondant à un montant déterminé de la subvention) sont à définir en concertation avec les instances et les opérateurs, et seront inscrites dans les contrats-programmes. Aussi, concernant la part de programmation commune, il sera demandé de faire une évaluation précise et concertée de l'expérience dite "4 à 4" afin d'en évaluer son efficacité et sa pertinence.

Il conviendra de déterminer le rôle important du Théâtre National dans ce dispositif.

## - Une nouvelle répartition des missions des théâtres

Pour chaque théâtre, il s'agira de devenir une référence dans un type d'activité (non exclusive). Outre la clarification des missions et du lien entre les moyens dédiés à la création et ceux à l'accueil de ces créations, il s'agira également d'un incitant à l'excellence. L'enjeu est de mobiliser tout le secteur pour qu'il concoure de manière coordonnée à un projet d'intérêt commun.

La typologie des théâtres, pourrait être, de manière non-limitative, la suivante:

- a. Centres dramatiques
- b. Théâtre privilégiant l'accueil et/ou la coproduction de compagnies soutenues par la Fédération Wallonie-Bruxelles
- c. Théâtre de production propre

- d. Théâtre lié à des missions ou aventures spécifiques (à titre d'exemple : international, recherche, divertissement, formes hybrides, théâtre action, théâtre jeune public, etc.)
- e. Lieux consacrés à l'accueil de spectacles soutenus ou non par les pouvoirs publics

Une logique de spécificité s'appliquera également aux compagnies.

## - Des synergies

L'apparition des théâtres en Fédération Wallonie-Bruxelles est essentiellement liée à des aventures individuelles, accompagnées par les pouvoirs publics. Aujourd'hui, alors que les moyens publics stagnent, il est nécessaire de favoriser, au niveau des projets artistiques, les synergies et les complémentarités entre des opérateurs qui ont des philosophies proches ou qui sont situés à proximité les uns des autres. Des discussions en ce sens seront entamées dans le cadre du renouvellement des contrats-programmes, avec pour seul objectif de diminuer les coûts fixes et consacrer plus de moyens à la création.

## 5. Développer une gestion optimisée des institutions théâtrales et des compagnies

### CONSTATS

Nous devons préserver un modèle de subventionnement qui garantit une diversité de la production et de l'offre culturelle, et qui libère la création des logiques marchandes. Ce modèle est le gage d'une culture ancrée dans la société et porteuse de sens partagé.

Mais nous devons également faire face à l'augmentation croissante du coût de la vie, des coûts de fonctionnement, des salaires, du nombre de jeunes sortant de nos écoles d'art dramatique, du nombre de projets théâtraux, qui obligent le secteur à être constamment refinancé pour faire vivre ses artistes et assurer la vitalité de la création. Le contexte budgétaire ne permet cependant pas d'imaginer un refinancement global important de l'enveloppe affectée aux théâtres durant la législature.

La loi de Baumol, dite aussi "loi des coûts croissants", est parfois évoquée pour justifier une inéluctable augmentation des financements publics. Si cette "loi" a le mérite de souligner une spécificité des arts par rapport à d'autres domaines d'activité, notamment au regard de la notion de productivité, la fatalité qui la sous-tend peut être néfaste pour un secteur qui, loin d'être "archaïque" comme le présente Baumol, est au contraire dynamique, ancré dans son temps et en perpétuelle redéfinition; ses modes de fonctionnement et de financement peuvent eux aussi être repensés et adaptés à de nouveaux paramètres.

Pour pouvoir réinvestir dans la création et l'emploi artistique, nous devons activer des leviers tels que la diminution des coûts de fonctionnement, l'optimisation des dépenses, une mutualisation de certaines charges, la diversification des sources de financement, la pratique généralisée d'une gestion entrepreneuriale responsable et dynamique.

Une consultance sera chargée de mettre en place une stratégie d'optimisation en vue de retrouver des marges pour assurer des politiques nouvelles.

# MESURES

## - Diminuer les coûts de fonctionnement

Une analyse fine des coûts de fonctionnement par institution doit être menée en vue de leur diminution, tant en matière d'infrastructure (locations, entretien, consommation d'énergie, matériel) que dans les achats de fournitures, la répartition des fonctions dans les équipes permanentes, ou les prestations de service extérieures. A partir d'éléments comparatifs, il sera opportun d'établir des normes générales de base afin d'éviter des choix non justifiés.

## - Des nouveaux processus de mutualisation

- De nombreuses économies d'échelle pourraient être réalisées dans le secteur par des mutualisations, en concertation avec la Fédération Wallonie-Bruxelles (marchés et commandes collectives, centrales d'achats, services en commun). La gestion en commun, par zone géographique, des décors et des costumes, de la billetterie, des services liés à la communication devraient devenir des objectifs.
- Une mutualisation des équipements pourrait ainsi permettre de créer et de répartir sur le territoire:
  - des espaces de stockage de décors et des espaces de stockage de costumes et accessoires ;
  - des ateliers partagés ;
  - un centre de ressources pour la création numérique ;
  - des centres de communication, offrant des services d'information, de réservation centralisée, de promotion et de relations publiques ;
  - des espaces de travail partagés (bureaux et/ou répétitions), pour des artistes et Cies de différentes disciplines.
- Il y aura également lieu d'effectuer un recensement des espaces qui sont ou qui pourraient être mis à disposition du secteur culturel par la FWB, ainsi que des salles de répétition louées à l'année par des compagnies ou institutions subsidiées par la FWB.
- L'occupation des salles de spectacle devrait être optimisée. Les infrastructures de représentation devraient en effet être exploitées au maximum pour leur spécificité (accueil du public) ; elles devront, quand elles sont disponibles, être plus mises à disposition des créateurs et des compagnies. Elles devront générer, via la location des espaces, des recettes supplémentaires à injecter dans la part artistique. Un service commun chargé d'assurer l'affectation des moments et espaces libres devrait être envisagé.
- Il y aura également lieu d'effectuer un recensement des espaces qui sont ou qui pourraient être mis à disposition du secteur culturel par la FWB, ainsi que des salles de répétition louées à l'année par des compagnies ou institutions subsidiées par la FWB.

## - Une diversification des sources de financement

- La diversification des sources de financement sera encouragée, de même que l'augmentation de la part des recettes propres. Les subventions et les mises à disposition d'infrastructures publiques doivent pouvoir être utilisées comme levier pour générer des partenariats, publics et privés, et pour créer des ponts avec d'autres secteurs d'activité, dans une logique de bénéfices partagés. A cet égard, il faudrait notamment développer une politique d'invest culturel à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- La législation encadrant le mécénat et le sponsoring devrait être assouplie et rendue plus attractive, le tax-shelter devrait être étendu aux arts de la scène, et les mécanismes de financements participatifs (crowdfunding) pour des projets ponctuels devraient être favorisés. Des contacts seront pris avec le niveau fédéral en ce sens.
- Les opérateurs devraient pouvoir solliciter un financement local ou régional dans le cadre des politiques territoriales, touristiques, événementielles, patrimoniales, ou socio-économiques.
- Les politiques tarifaires de certains théâtres pourraient être revues pour ne pas se priver de recettes qui alimenteront leurs missions premières. La pratique de tarifs très bas en culture est justifiée pour favoriser l'accès à des groupes ciblés (personnes défavorisées, jeunes, étudiants,...); elle ne l'est par contre pas pour tous les spectateurs ou spectacles. Le financement public est certes déjà une forme de participation du citoyen aux coûts engendrés par les pratiques culturelles, mais ce financement ne couvre le plus souvent pas l'ensemble des charges de la représentation à laquelle le spectateur va prendre part. La valorisation du prix des places ne peut être vue uniquement comme un frein à l'accessibilité; elle peut aussi être une participation active, voire volontaire, à la vitalité culturelle d'une société. Aussi, des seuils maximums ou minimums pourraient être déterminés. De même, l'invitation d'un très grand nombre de spectateurs est également à questionner. Des quotas maximum d'invitations, hors politiques spécifiques (par exemple, l'échange de place dans le cadre de partenariats), seront envisagés pour uniformiser les pratiques dans ce domaine, qui varient actuellement entre 6% et 37% d'invitations.

## 6. Renforcer l'interdisciplinarité et soutenir les formes innovantes

### CONSTATS

La politique culturelle du XXe siècle s'est construite de manière cloisonnée : cloisonnement entre des disciplines artistiques et entre des secteurs évoluant chacun dans leurs propres mondes, ayant chacun leurs propres lieux, décrets, institutions, financements et codes. Aujourd'hui, les offres culturelles se mélangent, font se relier danse, musique et musée ; paroles et gestes ; numérique, musique et théâtre ; photo, peinture, son et lumière ; conte, cirque, repoussant de plus en plus les catégories dans lesquelles on a voulu parfois artificiellement les enfermer, voulant s'échapper des logiques sectorielles qui coexistent sans se parler.

### MESURES

- L'interdisciplinarité doit être mieux prise en compte à l'avenir dans les politiques culturelles, dans les contrats-programmes et l'organisation des commissions d'avis. Le regroupement depuis 2015 des Arts de la scène et des Arts plastiques au sein du Service de la Création Artistique de l'Administration générale de la Culture, pourra y contribuer.
- Un lieu devra pouvoir être reconnu avec une discipline principale, et des disciplines connexes.
- Certains théâtres seront invités à poursuivre, voire à affirmer plus clairement, leur ouverture aux autres disciplines, à la fois en programmant des spectacles interdisciplinaires, mais également en ouvrant leurs espaces et leurs programmations à la danse, au cirque, à la musique, au théâtre jeune public, et au théâtre-action. Des obligations pourront être inscrites à ce propos dans les futurs contrats-programmes.

# 7. Mener une stratégie numérique

## CONSTATS

La révolution numérique entraîne des changements qui sont autant d'enjeux majeurs pour nos politiques culturelles :

- Un accès illimité du public vers les œuvres qui change profondément les pratiques et questionne les identités.
- Un accès illimité des artistes, des œuvres, du patrimoine vers le public créant un dialogue infini entre artistes et public et permettant des déploiements insoupçonnés.

L'environnement numérique a ouvert à tous un espace de création, de partage et de mémoire qu'il était impossible d'imaginer il y a seulement une décennie. Et c'est cela la bonne nouvelle du numérique : jamais nous n'avons pu si facilement créer, jamais nous n'avons pu si facilement accéder, jamais nous n'avons pu si facilement partager la culture.

Par ailleurs, il faut également remarquer une double autonomisation et liberté des choix des utilisateurs et des artistes, sans lien avec les institutions culturelles, entraînant un individualisme croissant et un bouleversement dans l'identité, le rapport à l'autre, à soi, dans la relation culturelle humaine et l'ancrage culturel dans le territoire.

Le numérique permet l'émergence d'une nouvelle forme d'art entraînant dans son sillage un potentiel vertigineux de créations (partageables en temps réel à l'échelle mondiale), de déploiements techniques et artistiques, et d'emplois. En tant qu'outil, il permet par ailleurs de réaliser des économies d'échelle et de coûts de fonctionnement.

Sans oublier les investissements dans la culture du réel, nous devons accompagner nos théâtres dans la transition numérique qui s'impose.

## MESURES

### - Une stratégie numérique dans les contrats-programmes

Chaque opérateur, selon ses spécificités, devra intégrer dans le cahier des charges de son contrat-programme sa stratégie numérique.

## - Les pistes de l'opération « Bouger les lignes »

La coupole numérique, lancée dans le cadre de l'opération "Bouger les Lignes", est chargée de préparer, via un processus participatif, une proposition de plan numérique culturel pour aborder, notamment, les axes suivants :

- L'adaptation de nos outils à la culture du numérique via une réelle dynamique de mutualisation des bonnes idées. Nous devons disposer de plates-formes collaboratives associant l'artistique, l'économique, l'éducatif et le scientifique. Plusieurs pistes pourraient être envisagées ou accentuées : dans le domaine des arts de la scène, la coordination numérique des billetteries, l'information numérique centralisée sur l'offre culturelle et les artistes, les émissions culturelles sur le Web.
- Le deuxième axe veut répondre plus activement à la création de contenus innovants de haute qualité. Il faut répondre aux défis de la globalisation et de la numérisation par l'investissement. Comme c'est le cas pour la Philharmonique de Berlin, la création de "salles de spectacle" numériques est à envisager. Il est également indispensable de soutenir la création d'une plateforme numérique telle que Culturebox (France Télévisions) ou Arte Live Web.
- Enfin, nous devons accompagner le secteur et lui fournir les outils vers la création numérique. Les créateurs doivent être soutenus pour exceller en créations numériques liées notamment aux projections, musiques et écritures numériques, que ce soit en termes d'information, de formation, et d'équipement. Nos théâtres et nos artistes ne doivent pas passer à côté de cette évolution. Dans la foulée de Mons 2015, une réflexion sera menée quant à la (re)création d'un Centre des écritures numériques.

## 8. Conclure une nouvelle alliance entre le théâtre et l'école

### CONSTATS

L'art offre des ressorts nouveaux de créativité, de compréhension du monde, de représentation de l'avenir et de pondération des priorités de l'existence. L'art constitue la part la plus consubstantielle à ce qui fait l'humanité chez l'être humain et doit à ce titre faire partie intégrante de son éducation.

Aussi, le lien entre le théâtre et l'école doit être de plus en plus réaffirmé, soutenu et étendu. Si le théâtre jeune public rencontre déjà pleinement des écoles, le théâtre adulte, malgré les nombreux projets développés, peut encore faire plus et mieux pour rencontrer les publics scolaires.

Nous devons dès lors relancer une réelle stratégie écoles - théâtres d'envergure qui non seulement ouvre la voie de la création, de l'émotion, de la réflexion et de l'accès à la culture aux jeunes, dans une optique de démocratisation, mais offre également des débouchés complémentaires aux artistes et théâtres.

Dans le cadre du «Pacte pour un Enseignement d'Excellence», et de l'opération «Bouger les lignes», un groupe de travail sera mis en place pour déployer des nouvelles stratégies ambitieuses pour renforcer la présence de la culture à l'école.

### MESURES

#### - Une stratégie à l'égard des écoles

- Chaque opérateur devra prévoir une stratégie claire à l'égard des écoles avec des volumes d'activité suffisants dans le cadre d'une coordination cohérente avec les autres acteurs culturels locaux.
- Le décret culture-enseignement sera revu et son financement renforcé dès la rentrée 2015.
- Les moyens consacrés à la diffusion du théâtre jeune public au sein des écoles ont été renforcés en 2015, et continueront à l'être à l'avenir afin de permettre à encore plus d'élèves de découvrir la richesse et la diversité de ses créations.
- Dès la rentrée 2015, des appels à projets incluant les centres d'expression et de créativité

et des compagnies ou théâtres seront lancés. Il en va de même en ce qui concerne le théâtre-action pour les cours d'éducation à la citoyenneté et les jours blancs.

## - Les pistes de l'opération « Bouger les lignes »

- La coupole culture-école de « Bouger les Lignes » sera lancée en septembre 2015. Parmi les mesures qui seront proposées figure notamment l'obligation pour chaque opérateur culturel de disposer d'un référent éducatif et, pour chaque institution scolaire ou pouvoir organisateur, de nommer un référent culturel bien identifié. Ceci devrait permettre de faciliter les échanges d'information et le partenariat entre les deux parties. Par extension, on pourrait d'ailleurs imaginer la création de réseaux de référents, par réseau et/ou par zone géographique, pour l'échange d'informations, d'expériences, de projets.
- Les théâtres doivent également proposer une programmation scolaire adaptée, avec des séances en journée et un dispositif de médiation adapté.
- Afin de faciliter les représentations scolaires, on envisagera, dans le cadre de la réforme du système Art et Vie, la possibilité de réserver un quota pour les spectacles de théâtre adulte joués pour les élèves des écoles.
- Afin de soutenir l'emploi artistique, on envisagera la meilleure manière de valoriser la pratique théâtre au sein de l'école. Cela demande de soutenir un programme d'artistes et de résidences d'artistes à l'école, à l'image du programme « Ecrivains en classe ».
- Il conviendrait qu'une structure existante soit chargée d'établir des liens pérennes entre l'école et le théâtre, que ce soit en termes de ressources, d'information sur la programmation scolaire des théâtres, la mutualisation et le soutien à la mise en place d'animations pédagogiques pour les théâtres, la formation des encadrants. A l'instar du "Prix des Lycéens" existant pour le cinéma, la musique, et la littérature, on pourrait envisager la création du « Prix des Lycéens pour le théâtre », en collaboration avec la cellule « culture-enseignement » du Ministère.
- Enfin, la réflexion sur l'aménagement des rythmes scolaires doit permettre le développement d'activités culturelles plus intenses à l'école durant les activités parascolaires, lors de l'accueil de fin de journée et pendant les activités offertes durant les jours blancs.

## 9. Renforcer la diffusion des créations théâtrales

### CONSTATS

Un spectacle est créé pour être vu. C'est une évidence. Il apparaît toutefois que nos spectacles manquent parfois de représentations suffisantes lors de la première exploitation mais aussi lors de la diffusion en dehors du siège.

### MESURES

- En fonction des spécificités des lieux, il est nécessaire de garantir au spectacle un nombre minimum suffisant de représentations lors de la première exploitation au siège.
- Dans le respect de la diversité des modèles proposés par les opérateurs, il faut distinguer les activités au siège et celles en diffusion. La reprise ou l'achat d'un nombre minimal de titres ayant connu une première exploitation en Fédération Wallonie-Bruxelles doit faire l'objet d'une obligation dans les contrats-programmes des institutions théâtrales majeures.
- Dans le cadre de "Bouger les Lignes", une série de propositions sont en discussion. La vitrine Propulse doit être évaluée, et doit notamment garantir la présence de compagnies soutenues par la Fédération Wallonie-Bruxelles. De même, le programme Art et Vie doit mettre en avant ces mêmes spectacles. En effet, il apparaît évident qu'un spectacle soutenu à la création soit soutenu de manière particulière lors de sa diffusion.
- La programmation d'un nombre minimum de représentations de spectacles issus des compagnies subventionnées (conventions ou CAPT) de la FWB doit faire l'objet d'une mention spécifique dans les contrats-programmes des centres culturels.
- Au terme de l'opération «Bouger les Lignes», le Ministre Rudy Demotte formulera des propositions relatives à ses compétences concernant le renforcement de la stratégie de diffusion et de promotion internationale notamment sur base des propositions déposées par certains opérateurs.
- Il conviendrait de disposer d'un festival de théâtre de référence permettant de mettre en valeur en Wallonie et à Bruxelles la création belge francophone, et de se déployer plus fortement dans le cadre d'un réseau francophone et international.

# 10. Améliorer la gouvernance du secteur du théâtre

## CONSTATS

La gouvernance du secteur du théâtre dans son ensemble, en ce compris le théâtre-action et le théâtre jeune public, doit être décloisonnée, clarifiée, simplifiée, et s'adapter aux pratiques de terrain.

En se basant sur les avis pertinents du CAD et du CCAS, les outils juridiques de subventionnement (conventions et contrats-programmes) tels que définis dans le décret des Arts de la Scène datant de 2003, et les terminologies utilisées, doivent être redéfinis. La distinction entre contrats-programmes et conventions, basée sur un principe de progressivité (traduit par une augmentation des moyens, des obligations et de la durée du subventionnement) a en effet montré ses limites. Dans la pratique, les zones de flou se sont multipliées, tant en termes de montants, que de durée et d'obligations; le contrat-programme n'a plus été attribué qu'à des opérateurs disposant d'un lieu d'accueil de spectacles, assimilant les compagnies aux conventions, et par conséquent limitant dans les faits leur accès à des financements conséquents. Cette distinction doit être repensée au regard des enjeux et pratiques actuelles, pour l'ensemble des arts de la scène, selon un principe de transversalité.

De nouvelles règles en matière de direction des institutions, de conseils d'administration, et de cahier des charges des opérateurs doivent par ailleurs être envisagées, en vue d'une uniformisation et d'une clarification des pratiques.

Le système des commissions d'avis quant à lui doit être revu.

## MESURES

### - Une réforme des instances d'avis

Une vaste réforme des instances d'avis en Culture est en cours d'analyse et devrait être effective au 1er janvier 2017. L'objectif de cette réforme est d'alléger le système dans son ensemble, de simplifier le travail des commissions en clarifiant leurs missions, leurs compositions, et en précisant les critères d'évaluation, les procédures d'analyse, le soutien administratif nécessaire, et les modalités des réunions. On visera également une simplification des procédures pour le dépôt des dossiers (format électronique et formulaires standardisés). Le modèle du Conseil des Arts au Québec doit servir de référence pour mettre en place un système plus cohérent et globalisé.

## - Une uniformisation de la terminologie

Parallèlement à cette réforme, le Code des matières culturelles, qui établira un lexique commun aux opérateurs et aux pouvoirs publics, sera finalisé. Il importera d'uniformiser l'ensemble des notions faisant l'objet d'obligations, et particulièrement celles de "coproduction" et d' "emploi artistique". Le travail de catégorisation des fonctions effectué par la Commission Paritaire 304 pourra servir d'appui.

## - De nouvelles règles pour les contrats-programmes

- C'est dans l'identité d'un porteur de projet, dans les activités qu'il développe et les missions qui lui sont confiées, que résident les spécificités des opérateurs. Ces spécificités, traduites dans une typologie à développer (cfr infra), seront dorénavant reflétées dans le cahier des charges de chacun, et non dans des outils juridiques distincts (convention - contrat-programme). Un modèle de contractualisation unique sera donc proposé; le contrat-programme sera désormais l'outil de subventionnement structurel de tous les opérateurs du secteur théâtral.
- En concertation avec le secteur, une typologie des opérateurs<sup>1</sup> ainsi qu'une typologie des activités<sup>2</sup> sera développée. Les missions, obligations et montants de subvention, seront déterminés à partir de chacune de ces spécificités, dans le respect de l'identité artistique de chacun. Les analyses du secteur pourront désormais se faire sur base de profils et/ou de type d'activités comparables, plutôt que sur base d'outils de subventionnement similaires (conventions - contrat-programmes).
- Les contrats-programmes relatifs au théâtre seront dorénavant conclus pour une durée déterminée de 4 ans, renouvelables lors d'échéances communes, afin, comme déjà dit plus haut, de disposer d'une vision d'ensemble du secteur théâtral et de favoriser la mobilité des acteurs en son sein. Cet échéancier commun permettra également de rassembler artistes et institutions autour d'enjeux partagés lors des périodes charnières. Afin de commencer un cycle commun de 4 ans de 2017 à 2020, deux mesures sont nécessaires :
  - Les contrats-programmes actuellement en attente de renouvellement seront conclus exceptionnellement pour 5 ans de 2016 à 2020, l'année 2016 étant une année de transition permettant de mettre en oeuvre les nouvelles orientations développées dans cette note.

<sup>[1]</sup> Artiste/cie, lieux de création, lieux de diffusion, lieux de recherche et/ou de répétition, festivals, bureaux de production, publications, réseaux, ..., autres. - cfr point 6. Diversité.

<sup>[2]</sup> Création, Programmation et présentation, production, diffusion, médiation des publics, réflexion, recherche et développement, accompagnement des artistes, concertation, ..., autres.

- Les conventions en cours se termineront à la fin de l'année 2016, pour repartir dans un cycle clarifié de 2017 à 2020. Les compagnies pourront ainsi bénéficier des marges dégagées lors de l'année de transition pour les anciens contrats-programmes, et disposeront également d'une année de transition (2017) pour s'adapter aux nouvelles dispositions.
- Ce modèle unique de contractualisation met fin à la hiérarchisation financière des deux modèles définis dans le décret des arts de la scène de 2003, ainsi qu'au principe de progressivité entre un type de contractualisation et un autre.
- En cas de non-renouvellement d'un contrat-programme, une période de transition de 6 mois, 1 an ou 2 ans, associée à une subvention permettant de clôturer les activités, sera prévue.

## - De nouvelles règles pour les mandats de direction

Les règles applicables aux mandats de direction des institutions théâtrales<sup>3</sup>, seront revues, dans une optique d'équité et de mobilité, tout en prenant en compte les critères de performance, d'expérience et de pertinence d'un projet :

- L'exercice de la fonction de direction, assimilé à une mission de service public, devrait être limité en règle générale à trois mandats successifs de quatre ans (soit un maximum de 12 années), sauf dérogation exceptionnelle liée à des critères de qualité indiscutables des projets. Un système d'évaluation à la fin de chaque mandat, associant notamment le C.A., l'équipe permanente et les artistes associés ou en résidence, devrait par ailleurs être développé.
- A la fin des mandats successifs, ou lors d'un changement à la direction, un appel à candidature publique sera obligatoire avec une décision au minimum 6 mois avant la prise de fonction (hors situations exceptionnelles).
- Afin de concilier mobilité des postes et pérennité des trajets artistiques, une attention particulière sera portée à la situation des artistes bénéficiant d'une subvention structurelle et prenant la direction d'un lieu. Il conviendra de leur permettre plus facilement qu'actuellement de poursuivre leur parcours professionnel en tant que créateur/trice à la fin de leur(s) mandat(s) de directeur/trice d'institution. Le mandat de direction cumulé à la fonction de créateur au sein d'une institution doit par ailleurs s'accompagner d'une clarification dans le contrat-programme du nombre de projets qui pourront être développés par le directeur-créateur au sein de l'institution, et des moyens financiers qui pourront y être consacrés.

<sup>[3]</sup> Les compagnies ne sont pas concernées par ces mesures, puisque leur subvention structurelle est intrinsèquement liée à l'identité du (ou des) porteur(s) de projet.

- Une plus grande transparence sera prévue dans les comptes et bilans remis au pouvoir subsidiant sur les traitements et avantages accordés aux directeurs. Des barèmes maximaux pour les salaires des directions et les avantages accordés devront être déterminés par le Conseil d'Administration en étant particulièrement attentif à:
  - équilibrer la tension salariale entre les salaires les plus bas et les salaires les plus hauts au sein de l'institution;
  - se référer aux barèmes en vigueur dans les conventions collectives ou ceux appliqués par le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour les fonctions de direction;
  - réguler la proportion entre les charges des postes de direction et la part budgétaire réservée à l'artistique et aux missions spécifiques.

## - De nouvelles règles en matière de CA

La Fédération Wallonie-Bruxelles sera attentive à la composition des C.A. et A.G. des opérateurs subventionnés et défendra des règles de bonne gouvernance, selon les principes suivants:

- Garantir un minimum de compétences au sein du C.A., qui devrait compter au moins une personne maîtrisant la gestion administrative et financière, deux experts dans les domaines artistiques et idéalement un expert juridique.
- Garantir l'absence de lien de subordination ou de parenté avec la direction.
- Ne pas associer en son sein d'anciens directeurs de l'institution.
- Ne pas donner aux anciens directeurs un statut de salarié permanent ou une subvention permanente, ni un rôle d'administrateur délégué.
- Tendre à la parité homme/femme.
- Assurer une représentation du pouvoir subsidiant.
- S'assurer d'un pluralisme non partitocratique.

# CALENDRIER DE MISE EN APPLICATION

2015	
Juin - Juillet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concertation sur la note d'orientation, et adaptation</li> <li>- Décisions sur les choix et les montants des contrats-programmes en attente de renouvellement, sur base des dossiers introduits en 2013 et de leur actualisation (rencontres au Cabinet en 2014 et 2015), des avis du CAD, et de la note d'orientation : renouvellement ou non, augmentation, diminution, rapprochements.</li> </ul>
Sept.	Rapport de la Coupole "Artistes au Centre" de l'opération de concertation prospective "Bouger les Lignes" (ateliers création, promotion, emploi, diffusion)
Sept. > nov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifications décrétales.</li> <li>- Définition des typologies et des missions, rédaction des contrats-programmes 2016 - 2020 (1 année de transition + 4 ans)</li> </ul>
2016	<p>ANNEE DE TRANSITION pour les anciens « contrats-programmés »</p> <p>Affinement des cahiers des charges, phasing-out, rapprochements, fusion, adaptations aux nouvelles missions.</p> <p>Concertation pour application aux différents secteurs des Arts de la Scène et des Arts plastiques.</p> <p>Réforme des instances d'avis.</p> <p>Concertation sur la revalorisation des conventions, sur le passage en contrat-programme et les nouveaux cahiers des charges des opérateurs actuellement conventionnés.</p>
2017	<p>Première année du nouveau cycle commun de 4 ans, pour tous les opérateurs du secteur théâtral.</p> <p>ANNEE DE TRANSITION pour les anciens « conventionnés »</p>

## ANNEXE - Répartition budgétaire en 4 cellules

<p><b>1. ARTISTIQUE</b></p>	<p><b>Emploi artistique en pré-production (répétitions)</b>          Equipes de création : auteurs, comédiens, danseurs, dramaturges, metteurs en scène, musiciens, scénographes, créateurs costume, lumière, son, vidéo, maquillage, techniciens et régisseurs de spectacles, ...          &gt; grille détaillée des rémunérations et avantages</p> <p><b>Emploi artistique en exploitation (représentations)</b>          Idem supra          &gt; grille détaillée des rémunérations et avantages</p> <p><b>Apport financier en coproduction (hors achat de représentations), dont part réservée à l'emploi artistique, calculée au prorata de l'apport en coproduction sur la masse artistique globale.</b></p> <p><b>Pré-achat et achat de représentations</b></p> <p><b>Production artistique</b>          Décor, costumes, accessoires, location et achats d'équipement technique dédié aux spectacles, entretien du matériel, frais de déplacement liés aux représentations, droits d'auteurs et droits voisins, ...</p>
<p><b>2. FONCTIONNEMENT</b></p>	<p><b>Emploi équipe permanente</b>          Direction(s), technique, administration, communication/promotion, production, médiation, ...          &gt; grille détaillée des rémunérations et des avantages.</p> <p><b>Emploi équipes ponctuelles non artistiques</b>          Bar, accueil, renfort administration, production, promotion, ...          &gt; grille détaillée des rémunérations et des avantages.</p> <p><b>Administration et gestion</b>          Communication (tél, poste, NTIC,...), fournitures, assurances (hors emploi), achats informatiques et mobilier hors investissements, rétribution de tiers admin. et gestion, déplacements admin, ...</p> <p><b>Promotion et relations publiques</b>          Impressions, site web, fournitures, achats espaces publicitaires, réceptions, rétribution de tiers promotion, déplacements promotion, ...</p>
<p><b>3. MISSIONS SPECIFIQUES</b></p>	<p><b>Médiation, ateliers, animations, ...</b>          Emploi et charges directes liés aux missions spécifiques</p>
<p><b>4. INFRASTRUCTURES</b></p>	<p><b>Charges liées aux bâtiments</b>          Locations, énergies, entretien du bâtiment ou des infrastructures mobiles (nettoyage, petits travaux, ..), investissements, transformations, ...</p> <p><b>Equipement technique, matériel roulant</b>          Matériel permanent (avec liste détaillée), fournitures techniques et entretiens, voitures, camions, camionnettes propriétés de l'opérateur ou en location (hors locations imputables aux cellules supra)</p>