Le Ministre d'Etat

chargé des Affaires Culturelles

21 AVR 1969

3, RUE DE VALOIS, PARIS 1^{er}

Monsieur le Directeur,

Vous allez prendre vos fonctions à un moment crucial de l'évolution du Ministère des Affaires Culturelles : celui où il doit cesser d'être un Secrétariat d'Etat aux Beaux-Arts amélioré pour devenir l'instrument d'une politique de la culture.

Mais nous en a confirmé, s'il en était besoin, la nécessité, tout en nous compliquant la tâche : tout nous sera plus difficile au cours des prochaines années, politiquement, financièrement. Raison de plus pour agir.

A l'échelle du Ministère cela signifie qu'il nous faut :

1/- créer sans plus tarder, et surtout sans attendre que d'autres le fassent moins bien (ce que certains préfets ont déjà entrepris) un appareil adapté à une politique de la culture. C'est à quoi tendent :

- la réforme en cours de l'administration centrale qui tend à distinguer les actions propres à chaque art ou à chaque discipline dont nous avons la charge de l'action culturelle proprement dite laquelle ne doit être liée à aucun art en particulier et appelle la coopération avec de nombreux ministères et organismes extérieurs ;

- la création prochaine de Directeurs régionaux des affaires culturelles ayant autorité sur tous les secteurs relevant du Ministère.

.../

2/- privilégier les actions qui ont le plus grand effet possible d'incitation et qui permettent d'atteindre le public localement.

3/- accélérer la réforme des enseignements dont nous avons la charge.

En ce qui concerne votre Direction il va vous falloir :

1°- créer de toutes pièces le minimum d'organisation régionale dont les Directeurs Régionaux des affaires culturelles auront besoin dans le domaine des spectacles, de la musique et, plus tard, des lettres ;

2°- coopérer à la mise en place et au fonctionnement de la Direction de l'Action Culturelle et de ses entreprises ; dès 1969 une partie des moyens actuellement affectés directement ou indirectement au théâtre dramatique devra aller à la Direction de l'Action Culturelle, de même qu'il sera nécessaire de définir les modalités de la contribution du théâtre et de la musique à l'action culturelle ;

3°- revoir systématiquement, dans le sens d'un plus grand souci d'incitation et d'efficacité à l'échelon local, les actions relevant de votre Direction.

Plus précisément :

1/- dans le domaine des spectacles

a) le problème le plus difficile est celui de la décentralisation dramatique.

Parce que la décentralisation dramatique avait le mérite d'exister c'est sur elle qu'on a fondé en 1960 l'action culturelle. Il fallait un support : il n'y avait que celui-là.

Cela a conduit :

- à accroître le nombre des centres dramatiques. Il y en avait cinq en 1959, il y en a aujourd'hui une vingtaine ;

- à leur confier la préfiguration, puis la gestion des Maisons de la Culture, voire une action culturelle propre (cas de Villeurbanne par exemple).

- à augmenter considérablement leurs moyens : de moins d'un million en 1959 (soit 15 millions anciens par centre dans le meilleur des cas) la subvention totale de l'Etat à la décentralisation dramatique est passée à 4 millions 7 en 1965 et à 13 millions 2 en 1969. Si l'on tient compte de leurs autres ressources (subventions des collectivités, recettes, publicité, etc...) il n'y en a probablement aucun dont le budget soit inférieur à 2 millions et beaucoup sans doute dépassent les 4 millions.

Le tout sans rien changer à la nature des rapports qui existaient à l'origine entre eux et l'Etat, c'est-à-dire sans définir leur mission, ni a fortiori en contrôler l'exécution, et sans même essayer d'en assurer le renouvellement.

Il en est résulté une série d'inconvénient que mai n'a fait qu'aggraver :

- pratiquement l'action culturelle du Ministère des Affaires Culturelles s'est trouvée confondue avec le théâtre dramatique.

Or le théâtre n'est pas à l'heure actuelle un art populaire, tant s'en faut : la prédominance du théâtre a contribué à éloigner de notre action culturelle une partie du public.

Dans le même temps où la création dramatique est d'une grande pauvreté, et où le metteur en scène et les comédiens prennent une importance démesurée par rapport au texte, les gens de théâtre sont ou affectent d'être de la même tendance, esthétique, idéologique et politique. Au lieu de proposer au public un éventail d'oeuvres aussi ouvert que possible ils ont tendance à lui imposer leurs conceptions tant dans le choix du répertoire que dans la mise en scène.

La prééminence des gens de théâtre dans l'action culturelle a contribué à compliquer les rapports avec les autorités locales.

On peut se demander ce que peut recouvrir une action culturelle menée, comme c'est le cas encore, dans les universités et dans les lycées, par les comédiens ou les "utilités" des centres dramatiques. Qui les a préparés à dire quoi ? et au nom de quoi ?

- toute l'aide au théâtre dramatique, indépendamment des théâtres nationaux, a été sacrifiée

au financement des centres dramatiques : quand PLANCHON reçoit près de 2 millions, TERZIEFF n'a droit qu'à 20.000 francs

- faute de renouvellement ou, en tout cas, de possibilité de remise en cause, nous entretenons un certain nombre de poids morts et n'incitons aucun d'entre eux à faire un effort.

A ceci s'ajoutent des inconvénients d'ordre administratif. Alors que le budget d'un Ministère de la Culture devrait être un budget d'incitation, aussi souple que possible, les centres dramatiques se transforment peu à peu en institutions, dont le Ministère des Affaires Culturelles assume la gestion comme il l'a fait pour l'Opéra. Les directeurs de centres deviennent peu à peu des fonctionnaires (aucun n'a été changé) qui présentent chaque année un budget en hausse sur celui de l'année précédente : la Direction du Théâtre et des Maisons de la Culture avait même accepté d'avaliser une convention collective qu'ils auraient passée avec leur personnel.

Sans perdre de vue les aspects positifs de la décentralisation dramatique, qui a eu le mérite d'apporter une vie artistique élémentaire là où il n'y avait rien, il faut convenir que les inconvénients finissent par l'emporter.

Ici il est nécessaire de changer vite et nettement de cap. Il faut :

- 1°/ dissocier l'action culturelle du théâtre dramatique ;
- 2°/ réduire le nombre des centres dramatiques : une douzaine doit suffire ;
- 3°/ arrêter leur "institutionnalisation"
Des changements doivent être possibles et organisés, les subventions réduites ou calculées, en partie au moins, en fonction des actions (l'autre partie étant fixe) ; l'Etat ne doit se sentir responsable ni directement ni indirectement du personnel ;
- 4°/ définir leur mission et organiser un contrôle. Quand l'Etat donne autant il ne fait plus du mécénat. Il organise des services publics ; un service public a une mission et est contrôlé.

Cette réforme a commencé. A l'exception de Rennes aucune Maison de la Culture n'est plus gérée par un centre dramatique. Le montant de leur subvention est

à titre provisoire, annoncé et servi aux centres par trimestre. Une délégation composée de GIGNOUX, DASTE et GILBERT a été reçue le 1er avril au Cabinet et prévenue que des changements importants allaient être entrepris, et que le montant de leurs subventions, à partir du 4ème trimestre de 1969, serait au maximum de l'ordre de 80 % de celle des trois premiers trimestres de 1969.

Il reste beaucoup à faire ; une part non négligeable des crédits d'action culturelle revient encore à des centres dramatiques au titre de la préfiguration ou d'actions propres. Il faut élaborer un plan de réduction des centres et définir un ou plusieurs types de contrat que l'on passera désormais avec eux. Tout cela doit être fait dans les prochains mois.

b) quant aux théâtres nationaux ils posent des problèmes variables.

La Comédie Française aura prochainement besoin d'un nouvel administrateur. Elle devra être mise en mesure d'assumer, soit directement, soit par l'intermédiaire d'une sorte de troupe itinérante, des tournées dans les centres d'action culturelle.

Au T.N.P. se posera peut-être à la rentrée prochaine un problème de directeur. Qu'il se pose ou non l'important est d'aider le T.N.P. à sortir de son mythe de théâtre populaire pour en faire un théâtre à la fois de répertoire classique et de création (grâce à la salle Gémier) destiné à un public complémentaire de celui de la Comédie Française.

Quant à l'Odéon son avenir doit être réglé de toute urgence.

Il est évident qu'il ne peut être pour l'instant qu'une salle en ordre de marche où l'on donnera des représentations organisées par diverses troupes françaises ou étrangères. Il s'agit de mettre en oeuvre ce système qui permettra d'utiliser à d'autres fins la part de la subvention affectée à la création artistique proprement dite.

c) en ce qui concerne le théâtre privé, la limitation des crédits de la décentralisation et, de l'Odéon doit permettre de faire plus et mieux qu'on n'a fait jusqu'ici.

d) il y a un autre problème : le cinéma.

Depuis la création du Ministère des Affaires Culturelles l'habitude a été prise de considérer le Centre National du Cinéma à la fois comme l'organisme corporatif chargé de l'application de la loi d'aide au cinéma, et comme une direction du cinéma. Cette situation, commandée par les circonstances, n'est pas bonne. Le Centre National du Cinéma est essentiellement corporatif ; il est avant tout un intermédiaire entre la profession et l'Etat, les préoccupations culturelles sont secondaires pour lui. C'est-à-dire qu'il serait bon qu'il y eût au Ministère des Affaires Culturelles une cellule d'administration centrale qui prépare le point de vue de l'Etat sur tous les problèmes cinématographiques et assume la responsabilité du cinéma en tant qu'art.

Cela ne pourra être fait en quelques mois. C'est à étudier.

e) quant aux enseignements correspondant à ce secteur ils sont entièrement à revoir, qu'il s'agisse du théâtre dramatique ou du cinéma.

2/- dans le domaine de la musique

Le lyrique excepté on a eu ici la chance de partir de rien. Depuis trois ans une excellente action est menée sous l'impulsion de M. LANDOWSKI, auquel il faudra continuer de laisser la plus grande liberté possible. Il faudra toutefois veiller avec lui à éviter les engagements qui tendraient à faire du budget de la musique un budget de gestion. On a pris avec l'Orchestre de Paris un engagement lourd, qui se justifiait par l'importance de l'enjeu : il faut se montrer prudent avec les autres.

En ce qui concerne le lyrique la situation est dominée par le poids excessif de l'Opéra, dont la charge pour le budget des Affaires Culturelles sera de près de 52 millions en 1969 (40 M 5 de subvention proprement dite ; 6 M 7 de subvention pour la Caisse des retraites du personnel ; le reste en travaux), soit plus d'1/6ème du budget. Il est à peine besoin de souligner le ridicule de cette situation. Pour un profit culturel à peu près nul (pour jouer Carmen, Faust, etc... devant 450.000 spectateurs, dont une majorité de touristes et un très grand nombre d'invités gratuits) on gaspille une part énorme du budget utile des Affaires Culturelles : c'est-à-dire, non pas 1/6 cette fois, mais 1/3 . Cette situation va en s'aggravant. Pour 1970

les responsables de la R.T.L.N. demandent un supplément de 9 millions, soit plus que le Ministère tout entier n'obtiendra vraisemblablement, uniquement, disent-ils, pour tenir compte des hausses de salaires.

Comment en est-on arrivé là ? Parce que jusqu'ici le Gouvernement a fait comme s'il était prêt à payer à n'importe quel prix l'absence de mouvements sociaux à l'Opéra : le coût démentiel de l'Opéra tient à des conventions collectives démagogiques qui entraînent un surcroît de personnel et un surcroît de rémunération de personnel (une part importante du travail est effectuée en heures supplémentaires à 100 % de majoration).

Il n'est plus possible de continuer dans cette voie et il faut opérer dès 1970 un freinage brutal. Un seul moyen : non seulement refuser toute augmentation de la subvention pour 1970, mais exiger une légère diminution, comme cela se fera pour bien d'autres institutions relevant du Ministère. On ne peut réformer raisonnablement l'Opéra de dehors : il faut l'y contraindre.

Quelques mesures préparatoires ont été prises : la nomination au départ de Georges AURIC d'un simple administrateur par intérim, la dénonciation en février des conventions collectives, un certain nombre de licenciements.

Il y aura peut-être de sérieux mouvements à l'Opéra. On ne peut faire autrement.

Sur le plan artistique les mœurs sont telles que dans un premier temps ces mesures auront un effet négatif. Depuis de nombreuses années on est habitué à l'Opéra à ne bien travailler que pour les galas, avec une rémunération quasi double. Toutefois deux mesures sont possibles dans ce domaine :

a) la création du Ballet national avec BEJART. Cette mesure, qui consistera à détacher le ballet de l'Opéra de la R.T.L.N., pour en faire un ballet national sous l'autorité de BEJART, aura un grand effet dans l'opinion tout en améliorant sur le plan économique la gestion du ballet ;

b) l'affectation de certains crédits à des petites créations soit à l'Opéra-Comique, soit à l'Odéon.

3/- dans le domaine des Lettres

Ici, en dehors de la Caisse des Lettres, l'action du Ministère est quasi nulle, faute de disposer du seul vrai moyen d'action de l'Etat : la lecture publique.

Cependant, d'ores et déjà, certaines actions sont peut-être concevables. Il n'est pas besoin de disposer de la lecture publique pour agir, par exemple, en faveur de la poésie.

Le seul moyen d'action important étant la Caisse des Lettres il faut tâcher de l'utiliser au mieux. Il n'est pas sûr que cela ait bien été le cas jusqu'ici, à en juger par certains programmes d'édition.

Nous attendons de vous que vous revoyiez entièrement cette question.

Croyez, Monsieur le Directeur, à mes sentiments les meilleurs.

André Malraux

André MALRAUX

Monsieur Philippe SAINT-MARC
Directeur des Spectacles, de la Musique
et des Lettres