

ÉTUDE DE GOUVERNANCE POUR LE FUTUR CENTRE RÉGIONAL D'EXPRESSION DES ARTS DE LA SCÈNE (CREA)

À l'attention du Département de la Formation,
de la Culture et des Sports (DFCS)
et du Gouvernement de la République et Canton du Jura

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I PREAMBULE

1. Introduction	5
1.1 Philosophie de pilotage	5
1.2 Sentiment à l'issue des consultations	6

PARTIE II IDENTITE DU CREA

2.1 Une identité culturelle jurassienne	8
2.2 Un aiguillon fédérateur	8
2.3 Une vitrine pluridisciplinaire pour tous les arts de la scène	9
2.4 Un lieu professionnel ouvert	10
2.5 Un lieu pour tous les publics	11
2.6 Le Jeune Public au cœur du projet	11

PARTIE III LE CREA ET SON ENVIRONNEMENT

3.1 Cours de Miracles	13
3.2 Les Centres culturels régionaux	15
3.2.1 Le Centre culturel régional de Delémont	15
3.2.2 Collaborations avec le Centre Culturel du District de Porrentruy, l'Inter et l'Espace culturel du Soleil à Saignelégier	17
3.3 Relation avec le Jura bernois, la Suisse romande et la région bâloise	17
3.4 Collaborations avec la France	18
3.5 Collaborations avec d'autres pays	19

PARTIE IV MISSIONS

4.1 Nature des missions	20
4.2 L'accueil	21
4.2.1 Les disciplines accueillies et les complémentarités de programmation	21
4.2.2 Le volume de programmation	22
4.3 La création	23
4.3.1 Le CREA et les compagnies indépendantes jurassiennes	24
4.3.2 L'accompagnement d'équipes artistiques non jurassiennes	26
4.3.3 L'encadrement professionnel de la création amateur et semi-professionnelle	27
4.4 La diffusion	28
4.5 Médiation et animation	29
4.6 Formation	31
4.7 Articulation des missions	31
4.8 Activités dans et hors les murs	32
4.9 Préparer l'ouverture du CREA	33

PARTIE V ORGANISATION ET GOUVERNANCE

5.1 Avant l'inauguration - calendrier fictif	34
5.2 Structure juridique	35
5.3 Propriété des bâtiments	36

5.4 Gouvernance	39
5.4.1 Quel type de direction ?	40
5.4.2 Une direction unique (structure pyramidale)	41
5.4.3 Une direction bicéphale	43
5.4.4 Un collège de directions (structure horizontale)	44
5.5 Structure de l'équipe professionnelle	46
5.5.1 Direction unique (structure pyramidale)	46
5.5.2 Direction bicéphale	47
5.6 Analyses financières	49
5.6.1 La Ville de Delémont et l'agglomération	49
5.6.2 Les subventions cantonales à la création indépendante	49
5.6.3 Allocation des ressources aux différentes missions	50
5.6.4 Budget d'exploitation et commentaires	51
PARTIE VI CONCLUSION	63
PARTIE VII ANNEXES	65
1. Organigramme de la Fondation du CREA	65
2. Exemple de saison type	66
3. Glossaire	67
4. Cours de Miracles	69
5. Personnes rencontrées	70
6. Présentation des experts	72
7. Abréviations	76
8. Bibliographie	77

PARTIE I - PREAMBULE

1. INTRODUCTION

La question de l'implantation d'un lieu de création théâtrale professionnelle dans le Jura s'est posée déjà bien avant la fondation du Canton en 1979. Depuis, elle a été débattue sans jamais rencontrer une adhésion unanime. Cependant, elle n'a jamais été définitivement abandonnée.

Portée par le Gouvernement jurassien et sous la responsabilité du Département de la Formation, de la Culture et des Sports (DFCS) de la République et Canton du Jura (RCJU), la problématique est aujourd'hui reprise, avec la collaboration notamment de la Ville de Delémont, dans l'optique de l'établissement dudit centre artistique au cœur du site du Ticle. L'ambition est de concevoir d'abord une infrastructure et des espaces permettant non seulement des créations et des accueils de niveau professionnel pour l'ensemble des arts vivants, mais aussi, en collaboration avec d'autres champs d'activités artistiques et sociaux, une interaction forte avec la population de l'ensemble du canton.

La gouvernance d'un théâtre est chose complexe; plus encore dans le cas du Centre Régional d'Expression des Arts de la scène (CREA) dont les missions attendues sont nombreuses. Leur articulation harmonieuse est la condition de son succès et, sans doute, l'assurance d'une singularité à l'échelle du paysage culturel romand, voire francophone.

« Les missions attendues du CREA sont nombreuses. Leur articulation harmonieuse est la condition de son succès. »

Le groupe d'experts mandaté pour cette étude propose ici l'analyse des conditions nécessaires pour l'accomplissement d'une telle ambition compte tenu des extraordinaires particularités de l'histoire jurassienne, de sa culture, de ses acteurs culturels, de ses partenaires et de son public.

1.1 PHILOSOPHIE DE PILOTAGE

La philosophie qui a animé le pilotage de cette étude, débutée au printemps 2012, est celle de la plus grande ouverture d'esprit possible. Le groupe d'experts a veillé à ne jamais imposer ses expériences ou ses connaissances mais au contraire à lier celles-ci aux besoins et aux contraintes existantes dans le monde artistique et culturel du Canton du Jura, et, au delà, du Jura bernois.

Après une phase de prise de connaissance de l'attente de l'Etat, phase de dialogue avec le délégué aux affaires culturelles du canton, M. Jean Marc Voisard, notre groupe a consacré plusieurs semaines à émettre des hypothèses pour aborder le terrain avec des questions orientées, mais sans dogme, afin d'être attentif à toute réflexion pouvant contredire nos a priori.

Notre travail a été ponctué de rencontres avec le groupe de suivi, formé de personnalités proposées par le DFCS. Ces rencontres nous ont permis d'abord de créer un lien de confiance mutuelle, de soumettre notre plan de consultations, puis de discuter régulièrement de l'avancement de notre travail. Les connaissances des membres nous ont permis d'entrer de plain-pied dans les spécificités de la situation culturelle jurassienne. Outre leur compétence reconnue, le choix des personnes rencontrées en complément de celles appartenant au groupe de suivi s'est fondé sur deux critères :

- Entendre des acteurs aux perspectives variées: entretiens avec des politiques, des administrateurs culturels, des artistes (de disciplines distinctes), des responsables culturels (théâtres, Centres culturels régionaux);
- Entendre des acteurs de différentes régions: notamment Delémont, Porrentruy, Saignelégier, mais aussi Saint-Imier, Moutier, Bienne.

Au terme de ces entretiens, différents points sensibles ont été rediscutés, afin de définir une ligne nous paraissant la plus souhaitable. Sur certains points toutefois, nous avons choisi de proposer différents scénarios, la décision finale relevant alors du politique.

Chaque expert a assumé la rédaction des parties relatives à sa spécificité (telle que formulée contractuellement) mais en la soumettant à la critique et à l'approbation des autres membres du groupe.

1.2 SENTIMENT À L'ISSUE DES CONSULTATIONS

« Nous avons rencontré des interlocuteurs engagés, convaincus de la nécessité de construire un lieu culturel spécifique aux besoins des arts de la scène. »

Il peut importer aux responsables politiques de connaître – par-delà les conclusions qui suivent – notre sentiment à l'issue des consultations. Nous avons rencontré des interlocuteurs engagés, convaincus de la nécessité de construire un lieu culturel spécifique aux besoins des arts de la scène. Ils ont répondu de manière probe à nos demandes, mais témoignent aussi d'espoirs mâtinés de quelque fatigue devant la succession laborieuse des épisodes visant à établir une infrastructure culturelle professionnelle dans le Jura.

« Le CREA doit être un aiguillon, un esprit autant qu'un lieu. »

Nul d'entre nous ne venant de ce territoire (bien que tous liés à l'Arc jurassien), nous avons constaté avec quelque étonnement combien ce canton est éclaté. De ce constat naît la conviction que le CREA doit être un aiguillon, un esprit autant qu'un lieu. Avec l'édification du CREA, le Jura a l'opportunité d'écrire une nouvelle page de l'histoire de la vie culturelle à l'échelle du Canton et au-delà. Une nouvelle page d'une aventure passionnante relatée, déjà, dans le rapport Dupont, remontant aux relations avec le Théâtre Populaire Romand (TPR), puis au remarquable travail de la Coordination Théâtre (décrit dans le document d'octobre 2008 : *Jura - Coordination Théâtre - Reflets d'un parcours - 1988-2008* qui laisse clairement apparaître le manque d'un théâtre à l'échelle du Canton). La limite des actions déployées sur l'ensemble du territoire tient véritablement à l'absence d'une structure fixe et équipée, à l'absence d'un cadre de travail susceptible d'ancrer et de pérenniser les magnifiques résultats obtenus, projet factuel après projet factuel.

« Le terrain a été grandement travaillé, reste le dernier geste à accomplir. »

Pour filer la métaphore jardinière, le terrain a été grandement travaillé, reste le dernier geste à accomplir. Les différents rapports rédigés à ce sujet sont formels : tous valident la nécessité d'une structure professionnelle pour assurer un nouveau souffle aux arts de la scène de la région, garantir une qualité artistique dans les registres de la création, de la diffusion, un rayonnement cantonal et au-delà. Nous les rejoignons bien entendu ; reste à préciser la forme de la structure à bâtir, la forme susceptible de fortifier sans normaliser une expérience culturelle originale, ni faire table rase des acquis d'un travail de longue haleine liés aux contraintes découlant de l'absence de scène opérationnelle.

Comment éviter de substituer à la réalité du jour une programmation « sèche » se contentant de proposer des spectacles sans se soucier de sensibiliser, former, d'aller en direction de la population ? Comment ne pas transformer ces publics en « clients » et maintenir une relation riche voire collaborative ? Comment continuer à laisser une place importante au théâtre amateur voire à l'épauler tout en développant des programmations et des créations professionnelles ?

La pertinence de ces questions tient aux spécificités d'un canton où, depuis ses origines, le théâtre est l'affaire d'un ensemble d'acteurs de terrain investis dans les domaines de la formation et de la médiation au niveau des écoles, du primaire à la maturité. Par conséquent, du fait d'une définition large, le théâtre touche, ici plus qu'ailleurs, un public actif beaucoup plus large que dans d'autres régions.

S'ajoute à ces différents éléments déterminants le fait de prévoir un équipement sis à Delémont mais conçu pour le canton tout entier (artistes et population). Il ne s'agit pas d'un énième projet de théâtre municipal visant une action à hauteur de ville ou d'agglomération.

« Prévoir un équipement sis à Delémont mais conçu pour embrasser le canton tout entier (artistes et population). »

Une autre difficulté du pari du CREA tient non pas tant à la diversité des missions ambitionnée qu'à leur pondération divergente selon les personnes interrogées: lieu d'accueil prestigieux, espace de résidence de création, site de formation, laboratoire de médiation. Certains distinguent ces perspectives et les hiérarchisent¹; d'autres, non.

Du point de vue de la commande publique et des attentes des futurs spectateurs, l'édification d'un espace d'accueil, de création et de diffusion semble prévaloir, soit un lieu où il sera possible d'accueillir des spectacles qui aujourd'hui ne peuvent être programmés dans le Jura et qui contribuerait à relier le Canton au reste de la Suisse romande.

« Il sera possible d'accueillir des spectacles qui ne peuvent, aujourd'hui, s'arrêter dans le Jura. »

Les attentes des compagnies de théâtre professionnelles sont différentes. Elles espèrent un lieu et des moyens pour répéter et créer dans des conditions enfin satisfaisantes. Plus encore, elles souhaitent la construction d'un partenariat avec le CREA, qui permette d'accompagner les équipes artistiques dans leur trajet professionnel.

« Ces attentes différenciées doivent être rendues complémentaires en tenant compte d'un cadre humain (une équipe professionnelle) et budgétaire modéré. »

En définitive, ces attentes différenciées doivent être rendues complémentaires et ceci dans un cadre budgétaire modéré, avec une petite équipe de professionnels.

¹ Pour mémoire, l'Association Jurassienne d'Animation Culturelle (AJAC) citait, par ordre d'importance, la création, l'animation culturelle puis la promotion de la diffusion et des actes dans le terrain (in 1975-2008 Bref historique des 33 ans de l'AJAC, p. 18).

PARTIE II – IDENTITE DU CREA

Nous présentons dans ce chapitre une vision de la future institution au travers d'un certain nombre d'axes directeurs.

2.1 UNE IDENTITÉ CULTURELLE JURASSIENNE

Concevoir l'établissement d'un centre régional jouissant de l'appui des collectivités publiques impose – entre autres – de penser à ce qui fédère culturellement les Jurassiens. Or, il est périlleux de parler d'« identité » culturelle jurassienne. Nul d'ailleurs d'entre nos interlocuteurs ne s'est risqué à une telle définition. Avec sagesse, sans doute. Bien sûr, plusieurs ont relevé combien – pour un motif culturel spécifique ou par la force des choses les pratiques amateurs sont ancrées dans ce pays, combien la culture n'est pas – contrairement à ce qu'avancent les sociologues qui se penchent notamment sur les pratiques de nos voisins français – le lieu d'une « distinction » sociale. Ici, on ne se juge, ni ne se trie par ses pratiques culturelles. Bien au contraire, ce qui semble faire leur prix tient à une forme sensible de socialité autant qu'à des motifs esthétiques.

Néanmoins, une telle appréhension de la culture ne semble pas entamer un autre trait de la région révélé dans la plupart de nos entretiens : celui de l'« esprit de clocher ». Sans être inexistantes, les relations entre acteurs culturels de districts différents restent rares. Bien sûr, les Centres culturels régionaux se retrouvent et collaborent, mais les publics semblent peu circuler - à l'exception importante des écoliers ! - et n'être, pour l'heure, pas régulièrement invités à le faire. Symptomatique, on nous a mentionné la difficulté de communiquer par affiches sur « les terres » d'autres acteurs culturels sans les fâcher peu ou prou. Il semble qu'à l'échelon communal, les politiques aussi n'aient que peu l'occasion de dialoguer au sujet de la culture avec leurs pairs d'une autre circonscription.

« Le CREA ne saurait inférer de son caractère régional une suprématie devant soumettre les entités plus modestes, préexistantes. »

Si ce dernier point donne la mesure de l'effort qui attend les autorités pour concerner chacun au projet du CREA, l'« éclatement » culturel, lui, est accentué, dans certains cas, par le souci des acteurs culturels de préserver leurs prérogatives et leur identité programmatique. C'est, là aussi, un enseignement qui doit conditionner le montage du projet et, surtout, son animation future : le CREA ne saurait inférer de son caractère régional une suprématie de nature à soumettre les entités plus modestes, préexistantes. C'est évidemment dans le dialogue avec chacun qu'une action d'ampleur régionale peut venir seconder les pratiques actuelles et les sublimer, qui sait !

2.2 UN AIGUILLON FÉDÉRATEUR

Autant qu'un lieu, le CREA se doit donc d'être un aiguillon fédérateur. L'engagement éclairé – des années durant – de la Coordination Théâtre nous donne une précieuse idée de l'action que cela peut recouvrir : un travail écumant tous les districts, sensible aux différents genres artistiques, à la formation comme à l'animation, au répertoire comme à des formes plus nettement socioculturelles.

Le fait de bénéficier d'une infrastructure artistique et administrative, de locaux de répétition, de réunion, de résidence, etc. permettra de donner une nouvelle ampleur à cette mission. Mais il est exclu que l'assise delémontaine du CREA conduise à une cécité de sa direction sur le reste du territoire jurassien ; inversement, il serait regrettable – tout aussi bien – que le CREA ne profite pas de son ancrage dans le chef-lieu pour y expérimenter certaines actions de médiation, notamment, avant de les exporter. Une pratique ancrée peut contribuer valablement à nourrir une ambition cantonale.

2.3 UNE VITRINE PLURIDISCIPLINAIRE POUR TOUS LES ARTS DE LA SCÈNE

Selon les personnes rencontrées et leur domaine d'activité, par exemple culturel, institutionnel ou politique, les attentes vis-à-vis du CREA ne sont pas identiques.

Nous avons également noté que le mot « théâtre », désignant un établissement qui présente des spectacles, toutes disciplines confondues, accueillis ou créés sur place revient très peu dans les différents rapports consacrés au CREA. La volonté initiale de ne pas « limiter » l'activité du CREA aux arts de la scène en est une des raisons.

Cependant, quel que soit le vocable employé pour désigner le futur CREA, il aura la forme et la fonction d'un théâtre avant tout, même s'il sera libre d'y inviter d'autres disciplines artistiques.

La matière même de l'action du CREA ne saurait être définie sans tenir compte du contexte existant dans le canton en général, comme à Delémont, en particulier. Le Jura a développé spontanément et plus volontairement aussi les axes de la musique (chanson, musiques classique et acoustique), du théâtre (création, animation, formation) et de la danse. La question plus particulière de la complémentarité du Centre culturel régional de Delémont (CCRD) et du CREA sera creusée plus loin.

De ce rapide survol émane la conviction que le CREA doit mener prioritairement une action dans les deux domaines de l'art dramatique et de la danse. Les différentes formes de musique (on pense notamment à l'Orchestre Symphonique du Jura et à l'action de programmation de *Musiques des Lumières* par exemple) ou les arts de la piste ont eux aussi leur place sur les plateaux du CREA². On peut dès lors imaginer maints liens avec les domaines voisins : arts plastiques, cinéma, vidéo, nouveaux médias, etc., que ceux-ci soient portés par des artistes ou des institutions (hautes écoles, notamment). L'épopée pluridisciplinaire de l'Association jurassienne d'animation culturelle (AJAC) trouverait alors une forme d'écho dans l'envergure des domaines touchés par le CREA.

Le plateau aujourd'hui défini ne permet pas, toutefois, l'accueil de très grandes formes scéniques. Ces limites physiques rejoignent les limites financières : les spectacles pour grands plateaux sont la plupart du temps particulièrement onéreux ; ils entraîneraient des différentiels négatifs entre coûts et recettes trop importants pour une structure comme le CREA. Avec une potentialité de recettes qui plafonnera à hauteur de Fr. 10.000.- environ par représentation, la jauge de 350 places contribue à fixer des limites réelles aux achats et productions futurs.

Le fait de disposer de deux plateaux est, lui, un atout dont toutes les structures cherchent à se doter aujourd'hui. Grâce à cela, les spectacles produits par le CREA pourront voir leurs répétitions accueillies dans la petite black box et leurs représentations investir la grande black box. Au vu de sa jauge, la petite salle sera également le lieu privilégié de formes plus expérimentales ou de spectacles exigeant un rapport aux spectateurs plus intime (on pense à certains spectacles Jeune Public ainsi qu'à certaines écritures contemporaines).

Le CREA peut devenir une vitrine culturelle pluridisciplinaire du Jura. Il peut contribuer à forger une identité, une conscience culturelle jurassienne par le fait de réunir dans un même lieu – au gré des projets – les acteurs culturels de tous les districts et de toutes disciplines : gens de théâtre, musiciens, danseurs, vidéastes, animateurs d'éducation populaire, plasticiens, auteurs, compositeurs etc.

²Voire sur l'esplanade qui ouvrira le bâtiment : en effet, en l'état est prévu le possible aménagement de chapiteaux et autres roulottes éphémères. L'idée de disposer d'un petit amphithéâtre et/ou d'un kiosque à musique ajouterait des possibilités à une action socioculturelle plus loin envisagée.

Il peut contribuer au désenclavement voulu, un désenclavement qu'il convient cependant de nuancer. Certes, bien des artistes regrettent de ne pouvoir tourner davantage (mais la plainte est aussi présente chez nombre d'artistes lémaniques), de devoir louer des salles pour que leur travail ait une chance d'être vu orbi, mais bien des artistes jurassiens ont percé et sont partis (la faute à une absence de structure professionnelle ?), bien des artistes suivent des stages en Suisse romande et à l'étranger, voyagent et nourrissent leur propos et leur démarche de ces décentrement.

Le CREA pourrait opportunément être facteur de liens avec les Jurassiens de l'extérieur : Anne Comte, Philippe Morand, Gilles Jobin, Eugénie Rebetez, Bernard Comment, Daniel de Roulet, etc. Il pourrait user de ces relations pour produire des spectacles, des expositions, des textes procurant une visibilité romande ou internationale et permettant du même coup de soutenir les autres artistes moins repérés par les publics et les médias.

Le Valais – qui a développé sa politique culturelle d'une manière particulièrement volontaire – a su conjuguer les projets de Valaisans restés au pays et les projets d'« émigrés ».

Le CREA pourrait faire un pas de plus en étendant sa considération du Jura à l'entier de l'arc jurassien. Interrogeant originalement le lien entre culture et géographie, il pourrait concevoir des collaborations assurément bénéfiques aux artistes jurassiens (au sens de ses frontières administratives, cette fois).

2.4 UN LIEU PROFESSIONNEL OUVERT

Parmi les spécificités du Jura, il en est une que l'on doit sans doute, pour partie, aux moyens modestes de sa politique culturelle : l'interaction professionnels-amateurs. Ce que d'autres jugeraient avec suffisance comme les affres d'une région au développement culturellement précaire nous semble au contraire digne du plus haut intérêt.

Le tricentenaire de sa naissance a porté une nouvelle lumière sur les écrits de Jean-Jacques Rousseau. Dans sa fameuse Lettre à d'Alembert sur les spectacles (1758), il fait la critique des dispositifs scindant scène et salle, qui relèguent le public dans une obscurité passive. Conformément à sa philosophie politique, il souhaite, en matière d'art dramatique également, rendre les citoyens acteurs de leurs jeux culturels, de leur socialité.

Sans coller servilement aux vues de Rousseau, le canton du Jura peut – par le traitement qu'il réservera à la population et, en particulier, à tous les praticiens amateurs – singulariser sa manière de considérer le lien entre art et démocratie en démocratisant la culture d'un côté, par le développement de politiques d'intéressement des habitants, de l'autre, en caressant l'idéal d'une démocratie culturelle où chacun cultive sa propre manière d'envisager la beauté et de quêter le sens.

Il nous paraît réaliste et souhaitable de bâtir une infrastructure professionnelle, administrée et animée professionnellement tout en cultivant régulièrement des liens avec les pratiques amateurs. Par une telle orientation, le CREA est susceptible de gagner le soutien de l'ensemble des Jurassiens attachés à la culture, de contribuer à l'amélioration des conditions techniques de montage des productions professionnelles et d'apporter une plus value aux amateurs susceptibles d'interagir avec le Centre. Inventant un équilibre sans exemple en Suisse romande, il peut tracer un sillon spécifique. Là encore, il ne s'agit pas d'une lubie – la Coordination Théâtre nous ayant démontré la possibilité d'un parfait respect du monde amateur par des professionnels et l'exemple de profondes collaborations.

Il est souhaitable de bâtir une infrastructure professionnelle, administrée et animée professionnellement tout en cultivant régulièrement des liens avec les pratiques amateurs.

2.5 UN LIEU POUR TOUS LES PUBLICS

Plus qu'aucune autre structure de création en Suisse romande, le CREA peut espérer toucher tous les publics et faire de cet objectif un sujet important de sa communication. Il le peut à certaines conditions cependant ; l'accent qu'il mettra sur la médiation en est une déterminante.

Il convient que la médiation ne soit pas un élément second de son action – à l'image de ce qu'elle est dans les théâtres (ceux qui ont le mérite d'en faire cas). A cet effet, la programmation prendra en compte les opportunités de médiation des spectacles comme l'un des critères devant s'ajouter à la qualité des productions invitées ou produites.

Il convient également que la médiation dépasse le seul cadre des publics scolaires ou autres publics « captifs ». On veillera à proposer une médiation sociale du théâtre tenant compte des obstacles de toute nature susceptibles de limiter l'accès au centre : obstacles tarifaires, géographiques, cognitifs et symboliques. Nous y reviendrons plus bas.

L'obstacle de l'information et des tarifs doit être vigoureusement affronté en proposant d'exemplaires abonnements populaires à des collectivités diverses : associations, milieux culturellement ou socialement précarisés, etc.

2.6 LE JEUNE PUBLIC AU CŒUR DU PROJET

Le Département de la Formation, de la Culture et des Sports a souhaité que le groupe d'experts mette l'axe du Jeune Public au cœur de sa préoccupation ; il semble rejoint dans cette intention par nombre de personnes consultées. Affirmant le souci du Jeune Public, le CREA – par sa nouveauté dans le paysage culturel – se doit d'être ambitieux dans le champ de l'éducation artistique.

Il pourrait, à ce titre, en s'inspirant de l'initiative naissante du projet Passerelles, tenter :

- L'association de l'expression et de la réception en prévoyant pour les participants un parcours mêlant à la pratique des visionnages de spectacles programmés (au CREA ou ailleurs, selon les moyens), des visionnages d'expositions et de films ;
- Une pratique transdisciplinaire associant (et non juxtaposant) le théâtre, la danse, les arts visuels, l'écriture, la didactique et la musique. Les cours seraient donnés par les pédagogues et artistes de la région – a minima en binômes ou en trinômes.

Le projet est ambitieux artistiquement et financièrement, mais – éprouvé au CREA sur cinq années – il pourrait « faire école » au sens propre et mettre la scolarité jurassienne à l'avant-garde de la pédagogie romande.

« Mettre la scolarité jurassienne à l'avant-garde de la pédagogie romande. »

A l'attention des écoles, plus classiquement, une offre s'impose prévoyant notamment l'accueil de classes, la visite par celles-ci du théâtre, la lecture d'œuvres, l'échange avec des équipes artistiques (et non uniquement avec les comédiens ou les metteurs en scène) et le suivi de productions des premières maquettes jusqu'à la représentation ; la composition – par les élèves eux-mêmes – de scénographies et d'interprétations de mise en scène alternatives permettrait d'approfondir leur regard sur l'art... et la vie. Un minimum de 2 à 3 rendez-vous par classes et par événement ferait du CREA un laboratoire inspirant pour le reste de la Suisse romande.

Le présent document n'a pas pour ambition de proposer ni même d'évoquer une politique tarifaire globale, toutefois, qu'il nous soit permis – dans ce chapitre consacré au Jeune Public – de signifier la nécessité d'une carte famille donnant possibilité à deux adultes et à leurs en-

fants ou petits-enfants de venir voir les spectacles tout public pour Fr. 10.- par personne, par exemple: outre l'aspect social de la mesure, celle-ci est de nature à rendre collective et plus profonde la réception des œuvres dans le giron familial.

Le travail du « Jeune Public » pourra être l'occasion d'une inscription de la scène jurassienne dans le riche réseau dédié à l'enfance. Signalons le Théâtre Am Stram Gram à Genève, le Petit théâtre de Lausanne pour la Suisse romande, l'association ASTEJ spécialisée dans ces questions, le Théâtre Nouvelle Génération de Lyon, la Montagne magique de Bruxelles, le merveilleux Teatro Kismet Opera de Bari, par exemple.

Nous présenterons dans la quatrième partie les différentes missions du CREA. Relevons seulement ici que l'axe Jeune Public sera actualisé majoritairement par deux d'entre elles, l'animation et la formation, mais on pourrait parler d'une visée « tout public » au sujet de la médiation, de la création et de la diffusion. Précisons que l'on ne saurait imposer aux compagnies professionnelles jurassiennes de penser avant tout « Jeune Public » – comme condition d'accès à l'infrastructure du CREA.

PARTIE III LE CREA ET SON ENVIRONNEMENT

Nous évoquerons dans un premier temps la relation du CREA aux Centres culturels et à Cours de Miracles.

Ce ne sont évidemment pas là les seules relations auxquelles le CREA se devra d'être attentif. Ainsi, mentionnons à titre d'exemple l'enjeu qu'il y a pour la direction du CREA à réunir à échéances très régulières ces partenaires culturels incontournables que sont les sociétés amateurs de théâtre (SAT) et les écoles. Les SAT ont largement contribué à dessiner le paysage culturel de ces dernières décennies; leurs valeureux bénévoles se sont constitués au fil des ans une solide culture et une connaissance non moins experte de la « demande sociale ». Le lien aux écoles est lui aussi évident si l'on pense – outre l'offre de représentations scolaires – aux axes de la formation, de l'animation et de la médiation si essentiels (partie IV – Missions) à la singularité du CREA à l'échelle romande.

Avec ces partenaires, le CREA se devra d'élaborer des projets communs d'accueil, de création ou de médiation.

3.1 COURS DE MIRACLES

La question de la collaboration ou de l'intégration complète (fusion) de Cours de Miracles³ (CDM) se pose en préalable à l'édification du CREA du fait de la contribution au développement de la vie théâtrale, du rayonnement romand et des prestations spécifiques, dans et hors canton, offerts par cette structure créée en 2002 à l'occasion d'Expo 02. Le travail qui s'y est développé en médiation théâtrale constitue une forte singularité jurassienne.

« Le travail développé à Cours de Miracles en médiation théâtrale constitue une forte singularité jurassienne. »

L'histoire et la situation actuelle plaident en faveur d'une présence forte des actions de médiation au sein du CREA. En effet, si le CREA entend intégrer à son projet les dimensions de la médiation, de l'animation et de la formation – facteurs essentiels de développement du lien entre un théâtre et la population du territoire dans lequel il s'inscrit – il doit pouvoir disposer des moyens humains proportionnels à l'ampleur du travail à accomplir et propres à garantir sa qualité.

Comment envisager ce lien ? Deux scénarios sont possibles:

- Une relation partenariale sur la base de prestation de services.
- Une intégration structurelle de Cours de Miracles au CREA.

a) LE PARTENARIAT

La relation partenariale est plus simple à gérer a priori quant à la gouvernance; elle laisse chaque structure maîtresse de ses activités et de son budget. CDM peut dans cette hypothèse développer d'autres actions en toute liberté et chercher les financements afférents dans et hors le Canton du Jura (élément important puisque les recettes propres représentent environ 50 à 60 % de son budget).

Le partenariat pose toutefois des problèmes complexes pour ce qui concerne les modalités pratiques de collaboration. Prestations de services ? Sur quelles bases ? Selon quelles modalités (notamment financières) ? Comment s'assurer de la disponibilité du partenaire au moment de monter des projets de médiation ?

³ Pour découvrir l'ensemble des prestations de Cours de Miracles, les auteurs renvoient au site Internet, www.coursdemiracles.ch ou à l'annexe 4 de ce rapport.

Cette solution interdit surtout une élaboration commune à long terme et intelligemment intégrée des activités de diffusion, de production et de médiation. Or, cette intrication paraît à tous un atout et une singularité forte de ce que peut être le CREA.

b) **L'INTÉGRATION (fusion)**

Grâce à l'expérience acquise, Cours de Miracles pourrait permettre l'établissement au CREA d'un véritable centre de formation en médiation culturelle (en collaboration avec les hautes écoles de Suisse romande, notamment l'EESP, la HETS et bien sûr, la HETSR). Grâce à son expérience, Cours de Miracles pourrait également doter le CREA d'une véritable école amateur des arts de la scène renforçant les pratiques amateurs jurassiennes (tous âges confondus). Pour illustrer, on pensera aux formations dispensées par l'AJAC ou aux écoles de théâtre telles que proposées, par exemple, par le Centre Culturel Neuchâtelois.

L'intégration pose néanmoins la question de l'articulation de la direction de CDM dans le CREA, au plan de l'organigramme et des instances de décision. Elle pose aussi celle du redéploiement budgétaire de CDM dans le CREA. Avec la nécessité – dans l'intérêt du rayonnement du Jura – de permettre le développement d'activités externes à celles du CREA.

Le financement de CDM est assuré actuellement en partie par un don de la Loterie Romande (LoRo). Cet apport n'étant pas garanti à long terme, l'intégration représenterait un gage d'avenir pour CDM. L'autre source de financement, rappelons-le, provient des prestations facturées par CDM à ses mandants. La marge d'autofinancement ainsi dégagée se monte aujourd'hui à plus de 50 % ! Une fois ce contexte posé, quels sont les avantages et désavantages financiers de l'intégration ?

DÉSAVANTAGES

- Le CREA augmente ses frais de fonctionnement fixes en augmentant sa masse salariale.
- L'allocation des ressources est la question centrale de l'intégration : qui décide des dépenses ? CDM perdra en partie son autonomie dans la prise de décision dans les domaines de la formation, de la pédagogie, de son programme d'activités de médiation et dans ses relations extérieures au canton.

AVANTAGES

- La structure financière du CREA se renforce par l'apport des subventions dévolues à CDM et l'apport de son chiffre d'affaires (CA): le CREA se dote d'un savoir faire, d'un métier qui rapporte de l'argent.
- Des économies seront réalisées sur les frais de fonctionnement des deux « partenaires » puisqu'ils seront mutualisés (frais de bureau, frais de locaux, frais de communication, etc.).
- Les procédures administratives et comptables sont simplifiées, que ce soit pour la facturation des prestations à des tiers ou pour la prise en charge des frais courants.
- Grâce aux économies réalisées et au soutien tant logistique que promotionnel du CREA, CDM devrait voir son volume d'activité augmenter, ce qui contribue à accroître les ressources du CREA. On aboutit ainsi à une optimisation de l'utilisation des subventions publiques.

« Nous proposons une fusion de Cours de Miracles au sein du CREA »

En conclusion à ce chapitre, nous proposons une fusion de Cours de Miracles au sein du CREA – fusion qui ne mettra absolument pas en cause le nomadisme actuel de CDM, présent sur tout le territoire. La question de la gouvernance et de l'allocation des ressources sera abordée plus loin.

3.2 LES CENTRES CULTURELS RÉGIONAUX

L'édification du CREA pose la question générale de sa relation aux structures culturelles du Canton. De fait, la vocation cantonale du CREA ne peut s'envisager sans que soit abordée la question de sa relation future aux acteurs culturels du territoire actifs depuis plusieurs décennies et que des lignes directrices soient définies qui permettent de favoriser une dynamique à l'échelle du Canton, et, plus largement, à l'échelle des activités des partenaires de l'Association Interjurassienne des Centres culturels (AICC). La position des Centres culturels régionaux est complexe et on perçoit, chez eux, un certain attentisme : l'histoire du CREA est déjà longue et les Centres culturels n'ont pas attendu de connaître sa « ligne » culturelle pour formuler une action bien ancrée dans leur territoire.

Nous les avons sentis attentifs à préserver leur autonomie et les coopérations, si elles sont envisageables et même souhaitées, ne sauraient être « automatiques ».

Des questions financières sous-jacentes concernent la répartition des moyens cantonaux entre les Centres culturels et la diffusion des créations du CREA (en regard des partenariats financiers que les centres ont contracté notamment avec les opérations transfrontalières, *éviDanse* et *Fest'hiver*).

Il conviendra donc de donner envie à ces structures de collaborer activement avec le CREA d'une part en dissipant les idées d'hégémonie – il convient d'éviter que les professionnels du CREA apparaissent comme pouvant sanctionner ce qui est Beau et Bien dans le Jura – d'autre part en faisant de la naissance du CREA une vraie plus-value pour ces structures aussi.

Se pose, ici aussi, la question de la participation de ces entités au fonctionnement structurel du CREA, sous une forme à préciser.

3.2.1 LE CENTRE CULTUREL RÉGIONAL DE DELÉMONT

La question de la nature de la relation se pose de manière plus aiguë avec le Centre culturel régional de Delémont (CCRD). Depuis quelques années – avec le soutien, d'ailleurs, de partenaires publics –, ledit Centre a développé une large activité de programmation dans le domaine du spectacle vivant. Actuellement, il coordonne et promeut une quarantaine de représentations dans les domaines de la musique et du théâtre essentiellement, mais non exclusivement. La programmation du CCRD est le fait d'associations indépendantes accueillies par le Centre culturel qui promeut ces propositions et les articule dans un calendrier commun. Une majorité de ces activités se déroulent, depuis peu, au Forum Saint-Georges.

Plusieurs questions se posent aux animateurs du CCRD, aux acteurs politiques du canton comme à ceux de la Ville de Delémont :

- Au vu d'un bassin de population d'agglomération d'environ 25'000 habitants, la venue du CREA suscitera-t-elle une concurrence défavorable tant à l'action actuelle du CCRD qu'au démarrage du CREA ?
- Concurrence ou non, l'arrivée du CREA ne doit-elle pas impliquer forcément une clarification des missions de l'une et l'autre entité ?
- Faut-il considérer que la création, à Delémont, d'une institution de niveau suprarégional, attentive au terreau local, invite à réduire le champ d'action du CCRD eu égard aux autres Centres culturels du canton ?

Ces interrogations nous ont incités à opposer plusieurs scénarios :

a) **LA NON-INTERVENTION**

La première possibilité serait que le politique ne s'implique pas, qu'il laisse le temps faire son œuvre et permette aux deux entités de trouver leurs marques et d'adapter leur volume d'activité.

Cette solution a l'avantage de ne pas préjuger des intentions de la direction du CREA qui pensera peut-être un projet traçant une ligne de démarcation extrêmement claire avec le CCRD ou, au contraire, pensera son action en étroite collaboration avec lui.

b) **LE PARTAGE DES TÂCHES**

On peut imaginer une répartition des tâches que traduiraient des cahiers des charges pensés parallèlement. Ce partage peut être fonction des genres artistiques : la musique au CCRD, le théâtre et la danse au CREA. En effet, compte tenu de l'implication forte du CCRD et de son animateur à titre personnel dans les associations programmant de la musique (*Musiques d'ici et d'Ailleurs*; *Le Temps des Cerises*), il est possible d'imaginer que le CCRD demeure un acteur majeur de la programmation musicale à Delémont.

Mais ne risque-t-on pas de voir le CCRD renoncer à un projet musical que seul le CREA aurait pu s'offrir et le CREA renoncer à un projet qui ferait un écho sensé à son programme parce qu'il appartient à une discipline du ressort du CCRD ?

Faut-il envisager cette répartition en fonction des caractéristiques propres aux différents espaces concernés, soit les deux salles du CREA et celle du Forum Saint-Georges ? Les productions plus acoustiques seraient ainsi réservées au Forum Saint-Georges et celles amplifiées au CREA.

Sans autre prévention, un tel partage impliquerait d'oiseuses réunions de programmation plus techniques qu'artistiques entre personnes n'ayant pas forcément un goût partagé ; cette solution serait grosse d'une indistinction esthétique des saisons de l'une et de l'autre entité.

Dans le cadre de cette seconde hypothèse, un pas de plus peut être franchi. On peut imaginer que la participation de la Ville de Delémont au CREA consisterait, entre autres liens (Villa Koechli/Wermeille, crèche, etc.), à déléguer la gestion du Forum Saint-Georges au CREA aux conditions faites actuellement au CCRD. Avec trois scènes articulées dans un même quartier, le CREA prendrait immédiatement place dans la cour des centres de création de Suisse romande.

Récemment, le rattachement du CCRD au Forum Saint-Georges ne saurait conditionner totalement la réflexion. Aussi les experts considèrent-ils le choix d'attribuer la gestion du Forum au CREA comme le plus favorable à la future institution. Néanmoins, il convient qu'une telle opportunité impose des responsabilités à la future direction du CREA, celle notamment de traiter le CCRD et les associations qu'il représente en partenaires privilégiés. D'abord en permettant au dit Centre culturel de conserver ses bureaux au Forum ; d'autre part en faisant bon accueil à ses projets à Saint-Georges ou dans l'un ou l'autre espace du Ticle selon les exigences techniques ou de jauge. Une telle solution pourrait permettre aux deux partenaires de vivre la nouvelle situation comme une chance historique. Le CREA bénéficierait ainsi d'une collaboration fructueuse avec le CCRD.

« Une répartition des tâches peut être fonction des genres artistiques : la musique au CCRD, le théâtre et la danse au CREA. »

« Le choix d'attribuer la gestion du Forum au CREA est considéré comme le plus favorable à la future institution. »

La complémentarité peut aller jusqu'à la conception et à la proposition d'une saison musicale commune. Ne voulant ni ne pouvant préjuger des esthétiques futures valorisées par le CCRD ou le CREA, il nous apparaît qu'il doit revenir à la direction du CREA de choisir ce qu'elle promeut dans sa propre communication et ce qu'elle se contente d'accueillir. En outre, une telle perspective permettrait sans doute une économie d'échelle et une meilleure allocation des ressources techniques et autres. Pour le théâtre ou la danse, elle peut permettre de travailler en complémentarité sur les trois espaces scéniques (les deux salles du CREA et le Forum Saint-Georges) – ce qui aura l'avantage d'offrir aux compagnies professionnelles et amateurs plus de temps de plateau pour répéter sans que l'activité de diffusion en soit altérée.

En conclusion, l'intégration du Forum permettrait de maîtriser avec assurance les aspects concurrentiels. Rappelons-le, le CCRD ne disparaîtrait pas pour autant – lui qui est, par essence, davantage un accompagnateur de projets qu'un gestionnaire de salle. Pour autant, il conviendrait, si cette option est prise, de s'assurer de la possibilité pour le CCRD de continuer à soutenir les nombreuses activités socioculturelles qu'il coordonne aujourd'hui, voire de l'aider à répondre plus largement encore qu'aujourd'hui à une demande très importante. Des modalités de collaboration sont exposées au point 4.2.1.

3.2.2 COLLABORATIONS AVEC LE CENTRE CULTUREL DU DISTRICT DE PORRENTROY, L'INTER ET L'ESPACE CULTUREL DU SOLEIL À SAIGNELÉGIER

La relation du CREA avec les deux centres culturels des districts de Porrentruy et de Saignelégier doit également être abordée : dans un souci de respect de l'autonomie et de l'identité de chacun, mais aussi avec la conscience d'un besoin de collaboration bien articulée au profit des publics, des artistes, des institutions culturelles et de ceux qui les financent.

L'enjeu est à la fois de développer un maillage sur le territoire du canton, mais aussi de donner par cette collaboration des moyens de rayonnement auxquels chacun individuellement ne peut prétendre.

Avec la perspective de l'ouverture de la salle de l'Inter à Porrentruy, le parc de salles du Canton évolue de manière significative. Le positionnement géographique de l'Inter voue le CCDP, sous réserve qu'il ait en charge son animation, au développement des relations transfrontalières. Pour autant, ce serait une erreur profonde que de vouloir mener une politique de coopération transfrontalière en autarcie. Tout simplement parce que les moyens financiers du CCDP ne sont pas à l'échelle des Scènes Nationales françaises voisines et que la collaboration ne pourrait dans ce contexte être réciproque. C'est en alliant les moyens financiers et logistiques du CREA, de l'Inter et de l'Espace culturel du Soleil qu'il est possible d'accéder à une taille critique en phase avec un tel projet transfrontalier. C'est bien évidemment un choix de politique culturelle entre les partenaires institutionnels financeurs des structures qui pourra permettre de mettre en oeuvre une telle collaboration. Collaboration qui peut s'élargir à la mise en place de partenariats autour des créations, de la diffusion de ces créations et, au-delà, notamment autour de programmations thématiques, de temps forts, etc.

« Il conviendrait, si cette option est prise, de s'assurer de la possibilité pour le CCRD de continuer à soutenir les nombreuses activités socioculturelles qu'il coordonne aujourd'hui. »

« C'est en alliant les moyens, financiers et logistiques qu'il est possible d'accéder à une taille critique en phase avec un tel projet transfrontalier. »

3.3 RELATIONS AVEC LE JURA BERNOIS, LA SUISSE ROMANDE ET LA RÉGION BÂLOISE

Exister lorsque l'on se trouve éloigné des grands centres urbains exige des efforts particuliers. Concrètement, des démarches devront être entreprises comme l'inscription du CREA dans le cadre du Pool des théâtres romands (réunissant les lieux d'accueil), de l'Union des théâtres romands (réunissant les centres de production), de l'ATP (réunion d'organismes culturels à

l'échelle du pays). Le CREA doit d'emblée se présenter comme un partenaire à ces structures romandes ou nationales. Les autorités jurassiennes pourraient solliciter une attention particulière de la Commission romande de diffusion de spectacles (CORODIS) au titre de la solidarité avec le lancement de l'action professionnalisante de son centre régional. Tous les artistes romands qui entendent tourner ont intérêt à voir un pôle artistique fort se développer dans le Jura.

Pour des motifs économiques, mais également pour parvenir à une politique culturelle plus volontaire en Suisse romande, le CREA pourrait s'essayer à proposer des accueils partagés avec les salles et organisateurs de Bienne, La Chaux-de-Fonds, Yverdon, Bâle, Neuchâtel et Belfort. Proposer, parfois, des bus pour favoriser la circulation des publics est l'occasion d'une autre interaction avec le public faisant également partie de cette politique.

Par des collaborations, le projet du « nouveau » CREA peut maintenir l'envergure inter-jurassienne précédemment ambitionnée et même, à notre sens, viser davantage encore : en effet, le Jura peut servir à la Suisse romande de relais culturel avec Bienne, Berne, Bâle voire toute la Suisse allemande et l'Allemagne (par exemple, le Bade-Wurtemberg).

Une offre de Pro Helvetia semble pour l'heure boudée par les scènes romandes, faute d'attention, peut-être : un soutien à l'accueil de spectacles sur-titrés dans une autre langue nationale. En investissant ce chantier, le CREA pourrait devenir un lieu pilote au niveau national et assurer à sa programmation une diversité unique.

Pour tisser des liens avec les régions non francophones, on peut naturellement songer à des pratiques plus ordinaires : l'accueil de spectacles chorégraphiques sans texte ou celle de pièces de théâtre « d'image ».

3.4 COLLABORATIONS AVEC LA FRANCE

La situation géographique du futur CREA et sa vocation régionale l'amènent naturellement à envisager des relations au-delà de la frontière, avec la France ; relations transfrontalières avec le Territoire de Belfort, le Doubs et le Haut-Rhin, voire au-delà dans les deux Régions Alsace et Franche-Comté.

Dans un premier cercle, à moins d'une heure de Delémont (temps de parcours appelé à diminuer de façon significative avec l'achèvement de la portion autoroutière et de la voie ferroviaire Delle-Belfort) se trouvent deux Scènes Nationales, à Belfort et Montbéliard, ainsi que le Centre Chorégraphique National de Franche-Comté à Belfort qui travaille déjà au niveau du canton sur la dimension transfrontalière avec *éviDanse*.

« L'enjeu pour le CREA peut être double : devenir un partenaire à part entière de ces structures en matière de coproduction ou d'accueil, et développer le cas échéant des projets transfrontaliers qui permettraient de mobiliser – en plus des fonds propres de chaque structure – des fonds européens, pour ce qui peut constituer un projet de territoire au sens large, au-delà des frontières. »

L'enjeu pour le CREA peut être double : devenir un partenaire à part entière de ces structures en matière de coproduction ou d'accueil, et développer le cas échéant des projets transfrontaliers qui permettraient de mobiliser – en plus des fonds propres de chaque structure – des fonds européens, pour ce qui peut constituer un projet de territoire au sens large, au-delà des frontières. Ce paragraphe renvoie au chapitre précédent pour ce qui concerne les partenariats avec l'Inter de Porrentruy.

La question des festivals transfrontaliers existants doit être abordée dans le cadre des relations avec les Centres culturels de district ; nous l'avons brièvement évoqué dans le cadre des relations avec le CCRD.

La présence du CREA permettra évidemment de donner plus d'ampleur à une manifestation comme *éviDanse* du fait de la dimension du plateau et de la jauge de salle. Reste que la formation d'un public pour la danse doit être un travail de toute l'année avec

des propositions régulières dans le courant de la saison. La présence du CREA permettra également de développer des projets en matière de médiation de la danse tout au long de l'année – le Centre Chorégraphique de Belfort pouvant devenir un interlocuteur privilégié. La question est différente pour *Conte et Compagnies* qui est une manifestation spécifique et limitée dans le temps, ainsi que pour *Fest'hiver*.

La relation à la France ne doit pas se limiter aux deux Scènes Nationales, à la fois si on pense à un réseau de salles avec lesquelles collaborer (notamment pour partager des accueils de spectacle), mais aussi pour promouvoir la diffusion des spectacles créés au CREA qui peuvent intéresser des théâtres autres que les Scènes Nationales.

Le « marché français » est beaucoup plus vaste et offre des opportunités de tournée importantes. La structuration en réseaux (dont les Rencontres Interrégionales de programmeurs organisées par l'Office National de Diffusion Artistique ONDA) permet de s'intégrer à un maillage très développé. Construire un réseau opérationnel incluant la Suisse romande, la France et éventuellement d'autres pays francophones sera un objectif important pour la nouvelle direction.

3.5 COLLABORATIONS AVEC D'AUTRES PAYS

Via son service de la coopération, le Canton du Jura a conclu des accords de collaboration avec le Québec, la région Wallonie-Bruxelles, la Catalogne. Ces accords peuvent favoriser des partenariats avec le CREA.

PARTIE IV - MISSIONS

La partie précédente a permis de poser les questions préalables à la formulation d'un projet culturel pour le CREA. Dans cette quatrième partie, nous allons nous attacher à préciser quel pourrait être le profil d'activité du CREA, ses missions, son organisation, son mode de gouvernance, son organisation interne, sa structure juridique, son budget d'exploitation.

De l'identité du futur établissement et de son périmètre d'action traités dans le chapitre précédent découlent ses missions. D'elles dépendent son organisation et son budget d'exploitation. Cette construction laisse place à des variantes, à différents scénarios que nous évoquons dans ce chapitre. Le choix définitif incombera aux pouvoirs publics et bien sûr aux porteurs de projets – une fois la mise au concours de la direction lancée.

4.1 NATURE DES MISSIONS

Le Jura n'est pas une terre vierge. Les missions du CREA doivent féconder un sillon déjà tracé dans le passé par la Coordination théâtre de l'AJAC⁴, le TPR et d'autres acteurs collectifs ou singuliers, comme les compagnies de théâtre amateurs, les SAT des trois districts, la Maturité théâtre, la coordination Jeune Public ou Cours de Miracles.

Ces missions sont au nombre de cinq, rappelons-les et définissons-les sommairement avant d'y revenir plus loin :

« Les missions sont au nombre de cinq : accueil, création, diffusion, médiation et animation, formation. »

- Accueil : programmation de spectacles. Une programmation large fera du CREA une fenêtre ouverte sur la Suisse romande et le monde.
- Création : production de spectacles par des compagnies jurassiennes ou extérieures au canton.
- Diffusion : circulation des spectacles en d'autres points du canton, dans l'espace BEJUNE, en Suisse ou à l'étranger.
- Médiation et animation : développement de pratiques artistiques non nécessairement professionnelles.
- Formation : perfectionnement de l'enseignement des pratiques ; travail sur le regard porté sur la culture (médiation esthétique).

Point important, ces missions sont distinguées pour l'analyse, mais elles gagnent à être conçues en harmonie. On peut, pour ne donner que deux seuls exemples :

- Travailler la pratique de l'art avec un public scolaire (animation), et, dans un même projet, étudier le regard porté sur lui (médiation).
- Produire des créations maisons (création) en convoquant la population à prendre part à divers moments du processus (animation).

Nous revenons plus loin sur l'articulation de ces cinq volets d'activités.

⁴ Association disparue en 2006-2007 au profit de la CJP et de l'Atelier de Gravure Moutier.

4.2 L'ACCUEIL

C'est un point important, la partie la plus visible de l'activité d'un théâtre. Avec le CREA, cette activité représentera pour les Jurassiens un saut qualitatif certain en raison de la capacité accrue pour accueillir des spectacles qui ne pouvaient être montrés jusque là sur les scènes du Jura.

Toutefois, les limites physiques du plateau, de la jauge de spectateurs accueillis par représentation, des moyens mis en œuvre pour l'accueil de spectacles, resteront un cadre contraignant pour l'activité du CREA et dont nous tenons compte dans cette étude.

Dans le projet du CREA que nous dessinons ici, la mission d'accueil doit être mise en résonance avec le travail de médiation.

Le CREA ouvrira dans un environnement géographique où d'autres institutions programment déjà des spectacles. Il ne suffit pas de dire que, du fait des caractéristiques techniques des plateaux, les spectacles accueillis au CREA seront simplement plus importants avec des programmations dont on sait par avance qu'elles rempliront les salles (de par la distribution, la notoriété de l'auteur, les têtes d'affiche, etc.) pour se dédouaner d'une réflexion sur la cohabitation de plusieurs offres de programmation. Il faut aussi, dans ce contexte, se poser la question des disciplines des arts de la scène accueillies au CREA.

4.2.1 LES DISCIPLINES ACCUEILLIES ET LES COMPLÉMENTARITÉS DE PROGRAMMATION

Le public – sur une saison – sera sollicité pour un nombre donné de propositions de spectacles qu'il conviendrait d'harmoniser dès la conception des programmes. Faute de quoi, nous l'avons vu, qu'on le veuille ou non, une situation de concurrence ferait son apparition.

Tout est affaire de mesure, puisque l'on sait par la pratique qu'en matière de programmation culturelle, l'offre crée la demande ou qu'elle contribue à la développer. Il faut éviter une attitude trop étriquée mais, en même temps, prendre en compte cette donnée d'autant plus que les établissements en charge de la programmation de spectacles reçoivent des fonds publics provenant pour une grande part des mêmes sources.

Il convient de travailler en premier lieu à une complémentarité des programmations entre le CCRD et le futur CREA. L'étude de la programmation du CCRD sur la saison 11/12 laisse apparaître une très forte dominante musicale (25 des 38 propositions; hors festivals: 25 sur 32). Cette programmation est le fait pour une part du CCRD et pour une autre part des collaborations avec *Musiques d'ici et d'Ailleurs*, *Le Temps des Cerises*, *Notes d'Equinoxe* et *Musiques des Lumières*.

La concertation prônée entre le CCRD et le CREA devra porter sur les rythmes de programmation et sur les jours; en effet, l'essentiel de la programmation du CCRD se fait aujourd'hui sur la fin de semaine qui est plus favorable à la fréquentation publique (avec un rythme quasi hebdomadaire). Ici encore, il faut anticiper cette question pratique, faute de quoi s'installerait une situation de concurrence négative pour les deux institutions.

Des solutions existent notamment en concentrant dans certains cas la programmation (festivals; nuits; programmation thématique).

Pour ce qui concerne le théâtre et la danse, le CREA doit jouer pleinement la carte que ses plateaux lui permettront d'offrir. Il conviendra alors de trouver un accord avec la SAT et de travailler sur la question de la collaboration avec le festival *éviDanse* en disposant d'un équipement qui se prêtera à l'accueil de formes chorégraphiques plus importantes.

« Avec le CREA, cette activité représentera pour les Jurassiens un saut qualitatif certain de par la capacité d'accueillir des spectacles qui ne pouvaient être montrés jusque là sur les scènes du Jura. »

« On sait par la pratique qu'en matière de programmation culturelle, l'offre crée la demande ou qu'elle contribue à la développer. »

« Il convient de travailler en premier lieu à une complémentarité des programmations entre le CCRD et le futur CREA. »

« Pour ce qui est du théâtre et de la danse, le CREA doit jouer pleinement la carte que ses plateaux lui permettront d'offrir. »

Si le CREA affirme – comme cela est attendu et comme cela serait naturel dans un souci d’articuler médiation et représentation – une orientation forte du côté du Jeune Public, il serait préférable qu’il prenne en main cette discipline et puisse la présenter sur les plateaux des deux salles, au gré des scénographies proposées.

Si cette orientation de collaboration et d’entente est prise, le CREA accueillerait donc les disciplines suivantes :

- Théâtre : professionnel et amateur (relation souhaitable avec le Forum Saint Georges pour faire jouer les trois espaces)
- Danse
- Arts de la Piste
- Humour
- Musiques (en lien avec le CCRD)
- Spectacles Jeune Public

4.2.2 LE VOLUME DE PROGRAMMATION

On dénombre entre 30 et 35 semaines ouvrables sur une saison de mi-septembre à fin mai, hors vacances. Le mois de juin peut être réservé à la présentation de projets conçus pendant la saison, projets amateurs ou associant professionnels et amateurs, en concertation avec des événements comme *Stand d’été*, *Espacestand!* ou *proJEcole* même sans exclure de pouvoir accueillir dans le courant de la saison une production amateur.

Le rythme de programmation hebdomadaire est celui que pratiquent la plupart des théâtres, soit environ deux représentations par semaine ouvrable.

Le CREA est un lieu de création : il accueillera aussi des compagnies, jurassiennes et extra-jurassiennes, afin qu’elles bénéficient des espaces pour monter leurs spectacles.

Si l’on fait le choix de présenter les créations sur des séries courant sur des fins de semaine, soit deux semaines d’amplitude par création pour 4 créations, on doit attribuer 8 semaines à ces créations. Restent environ 25 semaines qui permettent l’accueil proprement dit de spectacles professionnels.

« Cette répartition amène entre 55 et 60 représentations de spectacles professionnels au CREA. Un remplissage à 70 % représenterait environ 10.000 spectateurs payants pour l’accueil des spectacles professionnels. »

D’octobre à mai le plan de programmation comprendrait :

- 6 spectacles de musique : une première approche serait de programmer 6 dates pour tous les types de musique, en partenariat avec le CCRD.
- 8 spectacles de théâtre dont 3 créations, soit 5 spectacles en accueil pur.
- 4 spectacles de danse (hors le festival *éviDanse*).
- 5 spectacles dans le domaine du Jeune Public, dont une création, en concentrant le nombre de propositions pour les lier avec un travail de médiation.
- 5 spectacles dans les domaines des Arts de la piste et de l’humour.

Soit environ 28 spectacles dont une vingtaine en soirée; les spectacles de théâtre peuvent le cas échéant donner lieu à deux représentations.

Les spectacles Jeune Public peuvent être joués deux ou trois fois (notamment s’ils sont également programmés en matinée ou en début de soirée en « tout public »), ce qui représente une douzaine de représentations a minima. Bien plus, dans le cas d’une exploitation scolaire. Pour les créations, 4 créations à une quinzaine de représentations est un pari intéressant, que nous défendons.

Cette répartition amène entre 55 et 60 représentations de spectacles professionnels au CREA. La jauge moyenne est estimée à 235 spectateurs, compte tenu des jauges réduites pour les créations et pour les spectacles Jeune Public: soit 13'750 à 15'000 places offertes. Un remplissage à 70 % représenterait environ 10.000 spectateurs payants pour l'accueil des spectacles professionnels, auxquels s'ajoutent environ 3.000 spectateurs pour les spectacles Jeune Public. Ce taux de fréquentation paraît réaliste au regard de la taille du bassin de population de Delémont et du bassin de population réparti sur un périmètre distant de moins d'une demi-heure de la ville. Il s'agit ici de données générales qui sont bien sûr susceptibles de varier en fonction du type de programmation proposée ainsi que des moyens mis en œuvre pour la mission d'accueil des spectacles.

4.3 LA CRÉATION

Pour une institution, le soutien à la création, aux compagnies peut s'entendre de différentes manières complémentaires :

- Soutien financier pour la production d'un spectacle.
- Aide en ressources humaines: mise à disposition de techniciens, de personnels de promotion et de communication, aide à la recherche de lieux de coproduction, de lieux de tournée (définition d'un réseau potentiel), assistance à la médiation, etc.
- Aide en ressources techniques: mise à disposition de la scène, de locaux de répétition, de matériel son, lumière, d'un bureau de production et d'espaces de résidence comme la Villa Koechli/Wermeille. Une manière pour le CREA de compter dans la création à l'échelle romande et transfrontalière serait de mettre à la disposition d'équipes agissant dans les arts de la scène, de photographes ou d'écrivains des studios en obtenant en contrepartie la possibilité de jouer, dans le Jura, de l'accueil de la création ainsi favorisée, par une première, un vernissage d'expo, une citation dans une édition. Les artistes ainsi accueillis en résidence pourraient non seulement être proposés par les Centres culturels, mais leur « profiter » aussi bien (à moindre frais – du fait de la disponibilité de ladite villa à proximité).
- Création d'échos programmatiques aux productions: autres spectacles, expositions, conférences, articles, médiations, etc.

L'activité de création est, dans la bouche de la plupart des acteurs culturels rencontrés, particulièrement mise en avant. Quels moyens peuvent être dévolus à la création ? A quel niveau le CREA s'implique-t-il: mise à disposition du lieu, de l'équipe technique, de moyens financiers ? La production est-elle assumée par les compagnies ou déléguée au CREA ? Le CREA a-t-il ou non la capacité de s'impliquer dans un accompagnement des compagnies depuis la conception du projet jusqu'à la tournée ou encore en passant par les prestations administratives (fiches de paie, contrats, etc.)

D'autres questions se posent encore, notamment la mise en place d'un réseau de coproduction et de tournée avec des partenaires réguliers pour que cette activité de création ne soit pas tournée sur elle-même et reste viable au plan financier. Le CREA aura-t-il vraiment les moyens de promouvoir des créations autres que celles des compagnies indépendantes jurassiennes ?

Il est intéressant de revenir sur l'expérience de la Coordination Théâtre, telle qu'elle est relatée dans le document qui en fait l'historique. Cela plus particulièrement pour ce qui a trait aux trois expériences de créations professionnelles menées par les membres de la Coordination.

Chaque projet fait apparaître à la fois la richesse d'un investissement très important, un souci de prendre en compte les expériences précédentes, mais aussi d'inévitables obstacles. Obstacles dont la Coordination note qu'ils pourront être levés avec la construction d'un théâtre fixe⁵.

4.3.1 LE CREA ET LES COMPAGNIES INDÉPENDANTES JURASSIENNES

« Les entretiens que nous avons eus avec des représentants des compagnies indépendantes jurassiennes, professionnelles font apparaître un certain nombre de problématiques et de carences auxquelles le CREA peut prétendre répondre. »

Les entretiens que nous avons eus avec des représentants des compagnies indépendantes jurassiennes professionnelles, reconnues comme telles, font apparaître un certain nombre de problématiques et de carences auxquelles le CREA peut prétendre répondre. En premier lieu émerge la capacité de disposer de locaux de répétition suffisamment longtemps et non plus, comme trop souvent, de halles de gymnastique, de locaux non dédiés à l'art dramatique, non équipés (avec les contraintes de devoir démonter et remonter les décors si la salle est utilisée entre temps).

Les Centres culturels accueillent également des temps de répétition (sur des temps de vacances notamment) et les créations des compagnies. C'est un point positif, dans la mesure où il témoigne de l'implication de ces centres dans l'accompagnement des équipes artistiques jurassiennes. Il ne saurait être question qu'un monopole du CREA sur ces créations vienne casser cette dynamique.

Pour accompagner le travail de création des compagnies indépendantes, le CREA mobiliserait ses espaces de répétition et permettrait ainsi la création des spectacles. Cet accompagnement peut faire partie du cahier des charges du CREA, à condition de préciser les implications humaine, financière et logistique.

Il est possible d'imaginer trois créations de compagnies indépendantes⁶ avec des temps de répétition à définir (le temps signifie bien évidemment de l'argent en l'occurrence, qu'il s'agisse de personnel mis à disposition, de fluides requis pour le temps de répétition, d'entretien, etc.). Il paraît peu réaliste de mettre à disposition les espaces pour l'intégralité du temps de répétition (deux mois en moyenne).

Au plan financier, justement, comment s'articulera la relation entre le CREA et le Service culturel du Canton – qui apporte un soutien à la création à ces compagnies indépendantes? L'implication du CREA – même sans apport en numéraire pour la coproduction – se traduira en frais non négligeables. De plus, s'il est question d'un accompagnement par l'équipe technique du CREA (hautement souhaitable comme garantie d'un encadrement professionnel, de maîtrise de l'outil infrastructurel, etc.), cela signifiera du temps de travail de régisseurs plusieurs fois dans l'année, ce qui aura un impact sur l'étendue de l'équipe technique en terme de nombre de postes.

« Les questions matérielles renvoient à des questions de fond sur la politique que le Canton souhaite développer en direction des compagnies. »

Ces questions matérielles renvoient à des questions fondamentales sur la politique que le Canton souhaite développer pour ces compagnies et le théâtre professionnel en général, que ce soit en matière de création (volonté affirmée de promouvoir un niveau artistique plus élevé), de diffusion en lien avec les Centres culturels de district et au-delà, ou encore de travail de médiation.

⁵ La première expérience fut plutôt difficile – les lieux n'ayant pas joué le jeu d'une implication conséquente pour accueillir le spectacle, en faire la promotion, accueillir les artistes et les techniciens. Pour la deuxième création, la Coordination a souhaité prendre elle-même en charge la diffusion. La difficulté fut, là, liée à l'incapacité de trouver des partenaires au-delà du Jura pour diffuser le spectacle (malgré un travail conséquent de prises de contact et la réalisation d'un document d'accompagnement). Le moyen de pallier cette difficulté consista, pour la Coordination, à concevoir un projet en coproduction avec un théâtre implanté dans une autre zone géographique – le Nord de la France. Mais il ressort de cette troisième création la difficulté de faire rayonner le spectacle au-delà, d'intéresser de nouveaux partenaires à partir de cette base.

⁶ Deux à trois créations pour un nombre de compagnies qui s'élève actuellement à 7; avec des équipes qui créent en général sur des rythmes bisannuels.

Quelles formes peuvent prendre ces relations nouvelles entre le CREA, les Centres culturels des trois districts et le Canton ? Partant d'une analyse concertée de la situation du théâtre jurassien et des buts à atteindre, il est souhaitable de définir les collaborations dans des chartes liant les compagnies et les autres parties, chartes portant sur des objectifs, des moyens et sur une durée définie. Une charte pluriannuelle pourrait permettre un développement progressif, sans brusquerie.

Ses objectifs seraient à définir au cas par cas avec chaque compagnie, en fonction de son parcours professionnel, de la réalité de son activité (création / diffusion), de son inscription dans des réseaux qui sont actuellement le fruit des relations des metteurs en scène avec tel théâtre, telle institution, en Suisse et à l'étranger.

Ces chartes peuvent également porter sur l'implication des compagnies dans un travail de terrain, de médiation, comportant ou non la possibilité de créer des formes plus légères susceptibles de tourner dans les salles moins bien équipées que les futures salles du CREA (c'est un fait bien connu qu'une création utilise toutes les potentialités du lieu de création avec le risque éventuel de ne pas tourner sur des plateaux moins importants ou peu équipés ; c'est donc une question à aborder dès le départ d'un projet de création).

Le travail de terrain – en lien avec les partenaires en charge de la médiation – peut prendre des formes diverses : travail avec la population ou des groupes constitués, des troupes de théâtre amateur, des écoliers, des lycéens, des élèves de l'école de culture générale, des élèves d'écoles de musique, etc.

S'agissant de la création Jeune Public, elle doit pouvoir être prise en charge par des équipes réellement sensibles et engagées dans cette démarche spécifique afin d'éviter des œuvres de commande peu pertinentes (comme on peut en voir parfois de la part de compagnies qui s'essayent au théâtre Jeune Public sans se donner les moyens d'une approche appropriée).

Ainsi la relation des compagnies indépendantes avec le futur CREA ne doit pas se limiter à ce que le CREA peut leur apporter. Cette relation doit aussi préciser ce nouveau partenariat pour servir les intérêts du Canton dans l'élaboration de sa politique culturelle, de manière à ce que le théâtre professionnel jurassien tire profit de cette nouvelle configuration, pour les artistes, les spectateurs et les partenaires culturels impliqués dans le travail de médiation.

Concrètement, ces chartes peuvent porter sur les points suivants :

- Définir un programme d'action, sur une période donnée, par exemple sur deux saisons. Ce programme est partagé entre la compagnie et le partenaire culturel : création, diffusion de spectacles, actions de formation et de médiation.
- Préciser les engagements de chacune des parties en matière financière, logistique (mise à disposition de locaux de répétition, salles de travail, hébergement le cas échéant, accompagnement administratif, soutien à la diffusion).

A la clé, le Canton peut apporter un soutien (partie de son travail d'accompagnement de la création jurassienne) selon des modes de répartition à définir.

L'intérêt de ce dispositif est de tracer des axes identifiables, d'encourager – dans le cadre de la refonte profonde que va générer l'arrivée du CREA dans le paysage culturel jurassien – les collaborations à moyen terme entre équipes artistiques et Centres culturels. Cette solution éviterait de faire porter au seul CREA le poids de l'accompagnement de toutes les équipes artistiques régionales.

« Partant d'une analyse concertée de la situation du théâtre jurassien, des buts à atteindre, il est souhaitable de construire des cadres, des chartes liant les compagnies et les autres parties portant sur des objectifs et des moyens, sur une durée définie. »

« Ces chartes peuvent définir un programme d'action et préciser les engagements de chacune des parties. »

« L'intérêt de ce dispositif est de tracer des axes identifiables, d'encourager les collaborations à moyen terme entre équipes artistiques et Centres culturels. »

4.3.2 L'ACCOMPAGNEMENT D'ÉQUIPES ARTISTIQUES NON JURASSIENNES

Il est beaucoup question – dans la bouche des acteurs culturels « historiques » du Jura – du besoin d'apporter du « sang neuf » : soit de travailler avec des compagnies extra-jurassiennes et éventuellement non helvétiques. Une telle ouverture pourrait apporter un gain en professionnalisation, une inscription dans des réseaux plus larges, une volonté affirmée d'inscrire le CREA dans un environnement institutionnel dépassant les frontières du Canton et lui permettant de travailler avec la Suisse romande – toutes choses difficiles actuellement pour des raisons de taille critique.

« Une équipe artistique s'associe à un théâtre sur une période définie entre deux et quatre ans. On parle alors d'artiste associé. Un cahier des charges est établi et spécifie l'implication de chaque partie. »

Le CREA apporte un lieu, des moyens, une logistique ; qu'attend-il en retour ? Comment le travail d'une compagnie dans ce contexte peut-il apporter un plus significatif au CREA ? Un modèle est très pratiqué en France, notamment dans le réseau des Scènes Nationales (75 établissements bénéficiant d'un soutien important du Ministère de la Culture et des Collectivités locales pour mettre en œuvre une politique de soutien à la création contemporaine)⁷ : Une équipe artistique s'associe à un théâtre sur une période définie entre deux et quatre ans. On parle alors d'artiste associé. Un cahier des charges est établi et spécifie l'implication de chaque partie. D'une part y sont précisées les formes de soutien du théâtre en termes de co-production, mise à disposition de locaux, de matériels et d'autre part les attentes vis à vis de la compagnie : création, travail de médiation, de formation le cas échéant, etc. Le cahier des charges peut également inclure la mise en œuvre de chantiers, de spectacles associant professionnels et amateurs, le temps de présence dans les lieux, les animations extérieures, etc.

Un budget est alors négocié en fonction du cahier des charges. Le choix de la compagnie est primordial, à la fois du point de vue de sa qualité artistique, de son projet en lien avec le projet de l'établissement et de sa capacité à s'engager sur une période relativement longue.

L'avantage immédiat de cette formule est qu'elle répond pour une part importante à la volonté de lier dès le départ création/médiation/diffusion. Dans ce cas précis, les trois aspects font l'objet d'une élaboration conjointe. L'inscription du projet sur plusieurs saisons permet des ajustements, une connaissance mutuelle importante pour une collaboration sensible et dynamique. Un tel partenariat nécessite un temps de travail, de repérage, d'élaboration, de rencontre des partenaires ; il permet d'inscrire régulièrement dans l'agenda du CREA des projets réalisés sur une saison entière, alliant création et médiation.

Outre ces deux types d'accompagnement d'équipes artistiques, compagnies indépendantes locales et artistes associés, il conviendrait d'évaluer l'opportunité de mener des projets de pré-professionnalisation avec des jeunes artistes sortant d'école – en lien avec le certificat que Cours de Miracles anime à Lausanne avec la Haute Ecole de Théâtre de Suisse Romande.

La dimension création du CREA ne se construira pas en une saison. Elle dépendra de l'architecture du lieu, des moyens financiers qu'il peut mobiliser, des partenariats avec les Centres culturels du Canton, des théâtres en Suisse romande et en France. Mais il faut d'emblée pouvoir indiquer dans quel sens développer ce volet de son activité.

⁷ Le Granit à Belfort, MA à Montbéliard, La Filature à Mulhouse font, par exemple, partie de ce réseau.

4.3.3 L'ENCADREMENT PROFESSIONNEL DE LA CRÉATION AMATEUR ET SEMI-PROFESSIONNELLE

Nous avons mis précédemment l'accent sur l'intérêt des créations intégrant des artistes professionnels et des amateurs. Ce type de projet favorise l'intégration de l'activité de création sur un territoire, auprès d'amateurs témoignant d'une pratique des arts de la scène, mais aussi de couches de la population qui ne sont souvent pas directement concernées par ces disciplines artistiques. Elle promeut le partenariat d'un théâtre avec les institutions voisines.

Qu'un quart ou un cinquième de la programmation soit semi-professionnel (productions amateurs jouissant d'un encadrement professionnel) illustrerait la singularité de cette scène jurassienne eu égard à la plupart des institutions culturelles des agglomérations romandes.

La création d'une résidence d'écrivain pourrait – si l'écriture ainsi favorisée est théâtrale – alimenter les productions ultérieures et – si elle ne l'est pas – contribuer à proposer des représentations de la région attirant l'attention sur elle et sur le CREA. Le temps de l'écriture n'étant pas celui des arts de la présence, il peut apporter à l'équipe et au public du centre régional une conscience d'une particulière qualité, notamment en cas de suivi par un auteur d'une saison ou d'une partie de saison.

De l'ordre de la création, de la promotion et de la médiation tout à la fois, une publication d'ampleur (en parallèle à l'action de promotion plus classique du lieu) pourrait être éditée afin d'expliquer les choix de programmation, de contribuer à nourrir le regard porté sur eux, de former les spectateurs (comme l'équipe du CREA elle-même), afin – également – d'offrir un espace aux questions et observations du public. Des articles de fond voisineraient avec des articles plus promotionnels. L'écrivain ou l'écrivaine pourrait intervenir dans les colonnes de ladite publication. Il serait heureux, voire indispensable, qu'une version *light* soit conçue pour le net. Là aussi se joue la sortie symbolique d'une situation considérée par certains comme d'enclavement.

Pour ancrer plus encore le CREA dans les divers milieux artistiques de la région et enrichir cet axe de la création, pourquoi ne pas demander à des plasticiens locaux de produire des visuels pour le matériel de promotion ? Afin qu'une ligne soit reconnaissable le temps d'une saison, le choix d'un artiste par exercice serait prudent. Naturellement, on objectera que les porteurs de projets et les promoteurs des spectacles achetés auront à cœur, avec raison, de défendre leurs propres visuels, mais ces éléments ne sont pas le tout de la programmation, comme on y insistera plus bas.

Outre l'axe « arts de la scène » pourraient être programmés des conférences, des expositions et autres films. Nous parlerons des conférences plus loin ; certaines expositions seraient par exemple interactives et constitueraient une animation culturelle en journée en plus des représentations scolaires.

Un cycle de films ajouterait une discipline artistique supplémentaire au spectre des propositions déjà prévues pour le CREA. Le cinéma permet – à peu de frais – de convoquer les plus grands réalisateurs de tous les temps ! Les supports vidéo peuvent permettre l'équipement léger de la petite salle pour un cycle de 5 ou 6 projections annuelles avec possibilité d'ajouter un mini-festival en lien avec les plasticiens de l'image présents dans le Jura.

Pour le Jeune Public, l'offre de grande qualité de La Lanterne magique pourrait être soutenue administrativement sur le plan de la communication voire sur celui des animations, mais il fait sens qu'elle demeure rattachée, pour ce qui est des projections, à un cinéma.

Il serait stimulant et fédérateur de prévoir deux ou trois moments de collaboration avec la *Nuit du Court Métrage*, *Delémont-Hollywood*, *Mois du film documentaire transfrontalier*, *Festival de l'Ultracourt* par exemple, dans la programmation en relation avec les médiathèques jurassiennes (celles-ci réaliseraient un travail de documentation et de bibliographie relatif aux thématiques), les universités populaires, d'autres lieux de culture et le milieu associatif (en cherchant à chaque fois à atteindre les associations les plus pertinemment concernées par les thèmes élus). Par un tel engagement, le CREA susciterait des synergies stimulantes pour toute la vie culturelle jurassienne.

Par son ambition cantonale, il conviendrait que l'équipe de programmation du CREA fasse l'effort de pointer et promouvoir tout ce qui – sur le territoire – offre des résonances formelles ou de contenu à ses propres activités.

4.4 LA DIFFUSION

Ce point, déjà rapidement évoqué, renvoie à la vocation du CREA de devenir un centre de ressources pour les partenaires culturels de l'environnement proche. Encore une fois, et l'expérience de la Coordination Théâtre est riche d'enseignements à cet égard, il ne s'agit pas de se satisfaire d'un volontarisme louable, mais insuffisant pour aborder cette question ; d'autant que l'environnement a grandement évolué depuis le temps où le TPR assumait ce type de mission.

« L'enjeu est la création d'un réseau, avec les Centres culturels des trois districts du Canton, ceux du Jura bernois francophone et même ceux situés au-delà. »

L'enjeu est la création d'un réseau, avec les Centres culturels des trois districts du Canton, ceux du Jura bernois francophone et même ceux situés au-delà. Ce réseau travaillera au développement de la diffusion du théâtre professionnel à partir de créations émanant du CREA, mais aussi des autres Centres culturels.

Comme déjà souligné, les entretiens avec les animateurs des Centres culturels ont révélé un relatif attentisme vis-à-vis du CREA, marqué par le souci de pouvoir continuer à développer un travail indépendant, de ne pas se retrouver sous la coupe d'une structure plus importante. Dans ces conditions, comment donner les meilleures chances à un travail de collaboration qui ne pourra se limiter à l'accueil des créations du CREA ?

A la base, un travail relationnel indispensable devra pouvoir être relayé par des mécanismes financiers incitatifs qui favoriseront le « circuitage » des spectacles. Mais il conviendrait également de capitaliser sur les potentialités du CREA en matière de médiation pour que l'offre de spectacle soit accompagnée d'un travail de terrain que le CREA seul sera à même de mettre en œuvre de manière coordonnée. Cette remarque est aussi valable pour la diffusion des créations à l'extérieur du canton. Lier création et médiation est un plus pour « vendre » les créations (en lien avec Cours de Miracles et les équipes artistiques).

L'incitation peut être mise en place à divers niveaux :

- Aide aux compagnies, dans le cadre de la charte que nous avons évoquée, pour pouvoir diffuser au meilleur coût. Cette forme de subventionnement existe actuellement.
- Aide au CREA dans le cadre du volet de sa politique de création. Dans ce cas, une enveloppe financière serait prévue pour alléger les charges des lieux qui accueilleraient ces créations ; elle serait gérée par le CREA. Solution souple du point de vue de la gestion, mais qui peut s'avérer discriminatoire si elle ne concerne que les créations du CREA à l'échelle du canton.

- Aide aux lieux dans le cadre d'un engagement si possible non ponctuel. Les lieux qui accueilleraient les créations du CREA et éventuellement de manière plus large les productions des compagnies jurassiennes – qui seraient créées hors du CREA - pourraient bénéficier d'un soutien financier permettant d'alléger leurs charges de programmation. Dans ce cas, il s'agirait d'un soutien provenant en partie du Canton, qui témoignerait d'un souci de promouvoir la diffusion de ces créations sur son territoire.

Remarquons que des soutiens existent dans le cadre des festivals comme *éviDanse* et *Fest'hiver*, qui permettent aux Centres culturels d'accueillir des programmations de ces festivals (suisses et françaises d'ailleurs) dans d'excellentes conditions.

L'obtention de tournées ne dépend certes pas seulement (voire prioritairement) de cet entrepreneur professionnel, du réseau de la direction, elle dépend avant tout de la qualité des productions proposées et, partant, de la visite des programmateurs extérieurs. C'est aussi un enjeu important.

Mettre l'accent sur la production de supports papier et électronique de qualité est une nécessité pour le CREA: osons même écrire que le site Internet et le mailing doivent être considérés – ici plus qu'ailleurs – comme une troisième scène. Savoir exprimer ce que l'on fait, le filmer, le monter importe pour convaincre les diffuseurs de venir dans le Jura. Cela implique donc des espaces de studio de vidéo et de montage que l'étude architecturale prend heureusement en compte. L'investissement infrastructurel devra pourvoir le CREA d'un bon matériel média.

S'agissant des créations professionnelles, il paraîtrait adéquat, étant donnée la situation géographique de Delémont et conformément à ce que nous écrivions plus haut, de travailler à réaliser des vidéos de qualité sur chaque projet proposé à la tournée. Un tel matériel, mis sur le site, proposé aux médias ainsi qu'aux acheteurs potentiels, permettrait d'approfondir le regard de chacun sur les créations « maison », de leur donner davantage de chance d'avoir de l'écho et assurerait une mémoire précieuse à ce lieu en contribuant à lui forger une histoire... en peu d'années !

Cet « engagement » vidéo pourrait participer d'une relation organique avec les milieux des arts visuels, cinéphiliques et numériques jurassiens et francomtois

4.5 MÉDIATION ET ANIMATION

Est compris dans *animation* ce que d'aucuns nomment *médiation artistique* (versus médiation esthétique) ou *médiaction*. Il s'agit, en clair, d'éducation artistique, de contribuer à l'apprentissage d'une pratique artistique. « Médiation » sera, par contre, compris ici comme une éducation du *regard*, une stimulation de celui-ci.

Nous participons, avec l'animation, de ce que l'on nomme habituellement la « démocratie culturelle ». L'intégration de Cours de Miracles au CREA assurerait une prise en charge immédiate et professionnelle de ce secteur. Cours de Miracles s'est fait une spécialité de l'animation théâtrale – spécialité reconnue en Suisse romande et en France voisine.

Le Centre pourrait abriter certaines animations: on pense à celles relatives à Delémont même et, pour le reste, exporter ses services dans l'ensemble du district, comme Cours de Miracles le fait d'ailleurs aujourd'hui à satisfaction. Scolaires et extra-scolaires, ces animations devraient offrir – dans leur diversité – un reflet de la richesse de la programmation. Cours de Miracles a enrichi sa pratique d'expériences dans des disciplines différentes également et devrait pouvoir ainsi au fil des ans élargir encore sa palette. Par égard pour les pédagogues des différents arts présents dans le Jura, on pourrait prévoir des formations courtes sous la forme de stages pro-

posant une initiation dans les domaines de la photographie, de la gravure, de la peinture, etc.; le tout en lien avec VISARTE. La médiation n'a pas à se restreindre aux seuls arts de la scène.

Moins exigeante sur le plan logistique, la tenue au CREA d'ateliers d'écriture est aussi envisageable. Un atelier spécifique pour les personnes connaissant des difficultés prononcées pourrait être conçu en lien avec l'Association Lire et Écrire (section Jura: Delémont, Porrentruy), et les universités populaires de Delémont, des Franches-Montagnes et de Porrentruy, du District de Moutier, des districts de Courtelary et La Neuveville. Semblable initiative permettrait, bénéfice secondaire, de contredire le préjugé d'élitisme qui, peu ou prou, court toujours sur le compte des lieux culturels.

La médiation, elle, s'entend donc comme action d'approfondissement du regard porté sur l'art (on parle ordinairement de « démocratisation culturelle »). En lien avec des associations à but social et/ou culturel et en collaboration avec les universités populaires jurassiennes, sur la base de la programmation pluridisciplinaire du CREA, un travail de médiation sociale de l'art peut être imaginé. Différents dispositifs sont concevables: a minima, rencontres avec les équipes artistiques des spectacles; cycle articulé de conférences éclairant des points de la programmation; médiation suivie avec des groupes restreints issus d'associations socioculturelles⁸.

Là encore, l'intégration de Cours de Miracles s'avèrerait un incontestable atout. Assister à des lectures, à des études de maquettes, d'affiches, à des répétitions, à des essais de maquillage et de costumes avec des médiateurs sachant rendre vivants et commenter ces moments-là fait partie du savoir-faire de cette structure de formation. On peut imaginer, plus avant, essayer des scènes, les transposer dans d'autres arts (par exemple dans le domaine plastique), etc.

« Un effort particulier serait bienvenu auprès de la population non habituée aux institutions culturelles. Une telle action devrait mesurer les divers obstacles dans l'accès à l'art: géographiques, tarifaires, psychologiques, symboliques et cognitifs. »

Un effort particulier serait bienvenu auprès de la population non habituée aux institutions culturelles. Une telle action devrait mesurer les divers obstacles dans l'accès à l'art: géographiques, tarifaires, psychologiques, symboliques et cognitifs. Sur un choix de spectacles, d'expositions et de films, et avec des centres sociaux ou des associations à buts idéaux, une médiation assumée à chaque fois par un tandem (mêlant compétences artistiques et sociales) pourrait comprendre:

- Une séance préparatoire appelée à alimenter le désir de la sortie à venir (thèmes, esthétique, etc.);
- Le visionnage prévu (en travaillant à l'évitement des inhibitions psychologiques dans l'accès à l'art);
- Une séance de retour sur le visionnage;
- Trois à cinq séances d'appropriation et de coproduction d'une forme cristallisant la réception des participants.

Un autre chantier pourrait s'avérer utile qui mêle formation et animation. Il serait bon que le CREA mette à disposition du public une modeste bibliothèque-médiathèque spécialisée, qui pourrait aussi contenir les ouvrages proposés aujourd'hui par Cours de Miracles. Il n'est pas nécessaire, par contre, de doubler les fonds déjà développés par ailleurs dans le Jura ou en Suisse romande, mais d'assurer le lien à ces réseaux, via le système RERO par exemple.

Espaces de rencontres, le foyer et son café-restaurant pourraient à l'occasion devenir le lieu de cafés littéraires (à développer en étroite entente, bien sûr, avec les écrivains jurassiens).

⁸ On citera à titre d'exemple, les propositions de médiation de Marc Woog de la Compagnie L'Évaporée en rapport avec leur Phèdre adapté de Sénèque: répétitions interrompues pour approfondir les enjeux dramaturgiques de telle ou telle scène; improvisations autour des thèmes de la pièce, etc.

Le succès de l'inscription locale d'un centre culturel tient à un travail de fond réalisé avec la population, par des projets artistiques collaboratifs dans et hors les murs. Une sensibilisation à la culture entendue comme travail sur l'affect et sur le sens peut prendre maintes formes à préciser avec les acteurs culturels, associatifs et institutionnels de la région.

« Le succès de l'inscription locale d'un centre culturel tient à un travail de fond réalisé avec la population, par des projets artistiques collaboratifs dans et hors les murs. »

L'idée de soutenir des actions d'éducation populaire, comme une université populaire, pourrait faire sens si celle-ci devait mettre à son programme des thèmes évoqués par la saison. Le mieux serait d'alimenter l'attente du spectateur, ses projets de lecture des œuvres en faisant précéder les spectacles (en amont) de telles réunions publiques. Le tout en lien avec les associations s'adressant à des publics sociaux, s'excluant souvent des institutions culturelles.

Si, en partenariat avec les lieux d'éducation populaire, ces soirées devaient se tenir au CREA, il conviendrait qu'elles quittent la forme ordinairement austère des conférences publiques pour intégrer, déjà, à même les présentations, des incises artistiques (extraits de films, de musiques, etc.).

On pourrait concevoir un parcours comportant un « après la représentation » pour les éventuels participants intéressés à suivre les productions ou expositions associées.

4.6 FORMATION

Il s'agit ici d'évoquer la formation des animateurs pour les différents niveaux scolaires ou extra-scolaires ainsi que la formation des enseignants-animateurs (encore reconnue par le Canton de Berne et que Cours de Miracles conseille et offre aux enseignants avec lesquels elle collabore).

La formation – telle que l'a entendue la Coordination théâtre – touche tous les âges, les amateurs comme les professionnels. Il s'agira de poursuivre dans cette voie et de diversifier l'offre en fonction des disciplines représentées dans le Jura.

On pourrait ainsi proposer des formations liées au théâtre, à la danse, au maintien devant la caméra, à l'approche plastique, à la musique et à la voix (chant et diction). Cette formation par projets, dédiée spécifiquement à une discipline, est également proposée par Cours de Miracles.

4.7 ARTICULATION DES MISSIONS

Nous parlions plus haut de la nécessité de ne pas « secondariser » la médiation. Il en va de même des autres missions. A cet effet, une articulation fine doit être imaginée. Seuls des projets concrets permettraient de l'étayer de manière consistante ; évoquons la nature de cette articulation et osons ouvrir quelques perspectives.

Dans un schéma traditionnel de fonctionnement d'un théâtre, une programmation est mise en place pour une saison ; des créations peuvent y trouver leur place avec l'accueil en résidence de création des équipes artistiques. Cette programmation constitue le socle d'un travail de relations publiques, voire de médiation.

Selon les établissements, leur politique culturelle et leurs impératifs économiques, on penchera plutôt :

- Soit pour un travail strictement promotionnel, où prévaudra le « remplissage » de la salle et éventuellement le choix de pratiquer des prix moyens de billet élevés. Ce qui ira à l'encontre d'un travail de démocratisation culturelle (notamment en lien avec les écoles).

- Soit pour un travail qui donne sa place de manière plus ou moins affirmée aux actions favorisant l'accès aux propositions artistiques à un public le plus large possible.

Le premier schéma est plutôt celui d'un théâtre implanté dans une ville disposant d'un bassin de population important. Et pour lequel un travail autre que strictement promotionnel est jugé superflu.

Compte tenu de l'histoire au fondement du projet du CREA, et de la géographie du canton, c'est bien du côté du second schéma que nous nous situons. On peut et on doit, compte tenu des acquis de ces trente dernières années, aller plus loin que de reproduire au CREA un schéma traditionnel comme celui que nous venons d'évoquer. Le travail de médiation vise à former un public actif, nombreux, diversifié, cultivé. Il est à intégrer d'emblée dans un projet culturel, avec des actions concertées portant sur plusieurs saisons, en direction de publics/partenaires identifiés (écoles, Centres culturels, groupes amateurs).

Pour ce faire, il convient d'articuler accueil de spectacles, création, formation et médiation. De mettre en oeuvre des projets qui permettront ce lien dans le domaine de la création : projets associant professionnels et amateurs ; créations en direction du Jeune Public qui s'accompagneront d'un projet d'écoles.

Pour ce qui concerne le volet d'accueil de spectacles, des choix, des priorités peuvent être dégagés pour soutenir, accompagner ces actions de médiation. La formation doit quant à elle s'intégrer en cohérence à une politique de médiation définie sur une période suffisamment longue.

Cette articulation doit pouvoir conférer au CREA sa singularité et sa pertinence sur son territoire. Elle devra s'incarner dans l'organisation de l'équipe professionnelle à mettre en place.

4.8 ACTIVITÉS DANS ET HORS LES MURS

Quand on évoque la dimension cantonale de l'activité du CREA, on doit aborder la question de ce qui pourra se créer, se diffuser hors les murs de l'établissement.

Nous avons évoqué plus haut la question de la diffusion des spectacles créés au CREA.

« Il est question ici de spectacles qui pourraient tourner dans les Centres culturels de district, et même dans des lieux beaucoup moins bien équipés, comme des salles de classe par exemple. »

Il reste que le CREA peut également être à l'initiative d'une part de programmation hors ses murs, consistant dans l'accueil de spectacles de petites et moyennes formes, conçues pour irriguer un territoire dans des salles moins équipées (sans que ces spectacles ne soient considérés comme des formes mineures au plan artistique) notamment dans le domaine du Jeune Public pour pouvoir être présent sur tout le territoire. Il est question ici de spectacles qui pourraient tourner dans les Centres culturels de district et même dans des lieux beaucoup moins bien équipés, comme des salles de classe par exemple.

On peut penser que ce volet représente une activité importante, emblématique d'un équipement à vocation cantonale. Cette activité ne pourra se développer que si elle s'inscrit dans le cadre d'une politique cantonale qui confiera cette mission au CREA et favorisera la diffusion des spectacles « décentralisés » avec des conditions incitatives pour les lieux qui les recevraient. Il faudrait aussi que cette décentralisation naisse des initiatives prises dans les lieux concernés faute de quoi elle pourrait bien rester à l'état de vœu pieu⁹.

⁹L'AJAC fait mention de villages répondant poliment mais superficiellement à l'appel des chefs-lieux. Le CREA doit éviter ces froissements « diplomatiques ».

4.9 PRÉPARER L'OUVERTURE DU CREA

Le souci de répondre au mieux aux multiples attentes semble inséparable d'un tel lancement. Aussi, proposons-nous que soit co-construit – avec les Centres culturels, les compagnies qui le désirent ainsi que des amateurs – un projet artistique collaboratif avec encadrement professionnel. Une telle démarche imposerait sans doute un temps long de maturation (voir budget plus bas) qui pourrait trouver sa concrétisation « solennelle » au moment de l'inauguration du CREA. Ainsi, le baptême serait dans l'esprit de ce lieu professionnel non oublié d'une socio-culture jurassienne riche.

L'enveloppe financière pour une inauguration dont le rayonnement aurait une portée nationale est estimée à Fr. 250'000.-

Le processus pourrait par ailleurs être soutenu par l'édition d'une publication évoquant les enjeux du CREA, la constitution de son équipe, les liens qu'elle tisse avec le réseau existant et l'évolution dudit projet inaugural.

Nous suggérons de travailler un ou plusieurs projets forts qui se prépareraient tout au long de la saison 2015/16 et verraient le jour à l'occasion de l'inauguration du CREA. Ces projets correspondraient à l'identité souhaitable pour le CREA: ils associent création, médiation et formation; ils font intervenir des artistes professionnels et des amateurs. Ces projets emblématiques – travaillés si possible à l'échelle du canton, pour donner dès le départ un signal fort de la vocation du CREA – feraient aussi le lien avec cette si longue période de préfiguration et avec le souci de ne pas faire table rase d'un passé très riche.

Une autre action pouvant très valablement être initiée avant l'inauguration du CREA consisterait à éditer les premiers numéros d'un magazine présentant le futur centre de création, ses missions, ses équipes et évoquant les premiers actes d'interaction avec la région (CCR, institutions socioculturelles, associations), la Suisse romande et la France.

Il nous paraîtrait rassembleur et symboliquement fort que ce projet de création soit chapeauté par M. Germain Meyer et qu'il table sur la participation de Jurassiens ayant réussi hors des frontières du canton.

« Un projet artistique collaboratif avec encadrement professionnel pourrait inaugurer le CREA. »

« Une autre action pouvant très valablement être initiée avant l'inauguration du CREA consisterait à éditer les premiers numéros d'un magazine présentant le futur centre de création, ses missions, ses équipes et évoquant les premiers actes d'interaction avec la région, la Suisse romande et la France. »

PARTIE V ORGANISATION ET GOUVERNANCE

Nous avons vu que de la vision d'un CREA fédérateur, ouvert, professionnel et novateur découle un certain nombre de missions qu'il s'agit d'organiser de manière harmonieuse. Il s'agit de répondre à cette question : comment habiter le site du Ticle ?

Nous verrons que cette question touche différents domaines qui définiront l'économie du CREA et son fonctionnement, sa structure juridique, sa gouvernance et la propriété du bâtiment.

La réponse à ces questions nous permettra de finaliser notre réflexion en proposant un budget de fonctionnement qui devrait fournir au CREA les moyens d'honorer les missions qui lui seront confiées.

« Ce budget est l'aboutissement de notre réflexion dans le cadre de cette étude, mais il doit être considéré comme un point de départ, une base sur laquelle le CREA grandira et rayonnera. »

Ce budget est l'aboutissement de notre réflexion dans le cadre de cette étude, mais il doit être considéré comme un point de départ, une base sur laquelle le CREA grandira et rayonnera.

Nous abordons dans ce chapitre les questions liées au type de direction, à l'engagement des équipes, au mode de fonctionnement directorial qui favorisent une installation forte et sereine du CREA dans le paysage culturel jurassien.

Mais au préalable, comment préparer l'ouverture du CREA lorsqu'il aura été décidé de le construire ? Nous commencerons par poser des jalons dans le calendrier de mise en place de ce centre opérationnel d'un type particulier qui s'est organisé pendant des années selon le modèle « un homme, un lieu, un budget ». La stratégie et la politique de gestion d'une entreprise culturelle – ici d'un théâtre – prennent souvent aujourd'hui d'autres contours. Pour illustrer ce changement, rappelons que le sommet hiérarchique et les responsabilités aux mains d'un seul dirigeant, qui cumule les fonctions et l'exercice de sa profession n'est plus représentatif, dans d'autres secteurs également (le médecin directeur de l'hôpital, le metteur en scène directeur de théâtre). Nous nous engageons dans d'autres propositions, laissant de côté ce type de gestion qui n'aurait aucun sens dans le paysage jurassien actuel.

5.1 AVANT L'INAUGURATION - CALENDRIER FICTIF

Pour aborder la mise en place d'une direction et d'une équipe dans un lieu opérationnel, nous avançons une date arbitraire d'ouverture pour fixer les choses dans le temps: le chantier démarre en 2014 et l'ouverture est prévue en septembre 2016.

Il faudra alors constituer une équipe et mettre en œuvre un projet culturel, une programmation pour la saison 16/17. L'équipe de direction doit être opérationnelle au maximum au dernier trimestre de 2015.

Ainsi idéalement, l'engagement du personnel devrait se dérouler en deux phases :

1. Suivi du chantier: engagement, courant 2014, d'une équipe de direction (idéalement, un directeur et un directeur technique à temps partiel) pour le suivi du chantier au titre des « utilisateurs », ce qui permet d'aiguiller la direction des travaux dans la réalisation du projet du début jusqu'à la fin. Cours de Miracles devrait intégrer, mais de manière moins régulière, le groupe des utilisateurs, afin de donner son expertise sur les « locaux » nécessaires à la médiation et à la formation (espaces, équipement, etc.).

2. Engagement progressif du reste de l'équipe à partir de janvier 2016.
Le budget prévisionnel 2016 sera un budget de transition, puisqu'il reflétera le lancement progressif du CREA :

- Masse salariale pour l'engagement du personnel fixe.
- Budget de promotion et communication pour l'inauguration du CREA : concours pour l'identité graphique avec application sur les différents supports promotionnels, campagne de communication, etc.
- Budget artistique particulier pour l'inauguration du CREA : spectacle inaugural, animations des festivités, etc.
- Budget accueil-crédation pour le 2e semestre 2016

Le budget 2017 préfigurera les budgets futurs, puisque la programmation 16/17 portera entre autres sur le premier semestre 2017 et que les projets de coproduction, de médiation, de formation porteront sur une saison entière, voire plus loin.

Il convient alors de travailler selon les axes qui auront été définis au préalable. S'ils correspondent à ceux énoncés ici, certaines actions seront prioritaires puisqu'elles demanderont du temps pour être mises en route.

- Une programmation d'accueil pluridisciplinaire.
- Une politique de création qui permette de promouvoir le travail des compagnies jurassiennes, mais s'ouvre également à l'extérieur.
- La possibilité d'accueil d'une compagnie associée sur 2 ou 3 saisons.
- Une place importante donnée au Jeune Public.
- Un travail en concertation entre programmation, accompagnement de la création et médiation qui s'inspire d'une vision à moyen terme.
- Un travail de collaboration avec les Centres culturels de district.
- Une complémentarité recherchée et mise en œuvre avec le CCRD.
- La construction d'un réseau de salles partenaires en Suisse romande et en France, voire au-delà.
- Le soutien aux équipes amateurs

L'équipe de direction devra travailler sur ces axes conjointement.

5.2 STRUCTURE JURIDIQUE

On peut dégager cinq pistes de réflexion pour la gestion d'un centre de culture :

1. LE CREA DEVIENT UN SERVICE COMMUNAL/CANTONAL

La collectivité publique décide d'internaliser la gestion du centre à son fonctionnement. Cette solution a pour avantage d'assurer la pérennité du centre que ce soit au niveau financier ou immobilier.

Si le CREA devenait un service cantonal, le personnel aurait le statut du personnel de l'Etat et intégrerait l'Office de la culture. L'avantage de cette solution est qu'elle permet de gagner du temps puisque les procédures administratives suivies par les services de l'Etat seront appliquées au CREA au niveau de l'échelle de traitement, du règlement du personnel, des procédures d'engagement (et de licenciement), etc. Vis-à-vis des collaborateurs, le CREA prévoira donc les prestations sociales offertes au personnel de l'Etat.

Toutefois, cette solution présente l'inconvénient de soumettre la gestion du centre aux contraintes administratives d'une collectivité publique et de la rattacher aux responsables politiques du moment. Si l'optique est de faire du CREA un centre jurassien, il ne faudrait pas l'associer à une commune mais au Canton.

2. Le CREA devient une association à but non-lucratif

Compte tenu de l'importance « politique » du CREA, l'association peut paraître fragile tant par la composition de ses organes dirigeant que par le fait que la responsabilité des membres est limitée au montant des cotisations. Cette solution n'est pas adéquate.

3. Le CREA devient syndicat intercommunal.

Sur le modèle de ce qui s'est fait à Neuchâtel avec le Théâtre du Passage, on peut imaginer la création d'un syndicat intercommunal qui regrouperait dans un premier cercle l'agglomération delémontaise, et, dans un deuxième cercle, toute autre commune jurassienne qui souhaiterait y participer. Cette solution a pour avantage de renforcer la dimension régionale du CREA tout en lui assurant un financement important réparti entre plusieurs communes. Elle semble cependant peu réaliste au vu des dispositions des communes et de leurs finances.

4. Le CREA devient une société commerciale : SA ou SàRL

La gestion du centre est confiée à une société commerciale du type SA ou SàRL avec un capital-actions qu'il faudra constituer. Si cette solution est envisageable, théoriquement, au niveau du management, elle a l'inconvénient de couper le CREA de diverses possibilités de financement allant de la subvention classique au sponsoring en passant par le mécénat.

De plus, en tant que société commerciale le CREA ne pourrait pas être reconnu d'utilité publique et bénéficier ainsi d'une exonération fiscale, il serait au contraire soumis à l'impôt sur les sociétés. De même, il ne pourrait pas bénéficier des possibilités d'exonération fiscale offertes aux mécènes en cas de dons, contrairement à une association ou à une fondation à but non lucratif qui peuvent être reconnues d'utilité publique par les autorités.

5. Le CREA devient une fondation de droit privé à but non lucratif

La gestion du centre est confiée à une fondation de droit privé à but non lucratif (art. 80 ss. du Code Civil) dont le but est défini par un mandat de prestations établi par les autorités subventionnantes, qu'elles soient cantonale ou communales. Cette forme juridique a pour avantage de garantir une indépendance tout en étant soumise au contrôle d'une autorité de surveillance. Autre avantage, la fondation peut décider qui sont ses membres. Il convient, toutefois, que cette fondation s'établisse sur la base d'un contrat de prestation susceptible d'être concrètement évalué par les deux parties.

5.3 PROPRIÉTÉ DES BÂTIMENTS

La structure juridique du futur centre de création dépend également de la propriété immobilière des locaux utilisés par le CREA. A l'heure où ce rapport est écrit, M. Tschumi n'a pas encore évalué le montant total de l'investissement. Toutefois, cet investissement impliquera des amortissements très importants, qu'un centre culturel peut difficilement intégrer dans son budget d'exploitation sans mettre ses missions en péril.

Le propriétaire est la structure qui assume :

- Le financement de l'investissement ;
- L'amortissement de l'investissement ;
- Le paiement de l'ECA ;
- La constitution d'un fonds de rénovation du bâtiment.

On peut imaginer deux scénarios concernant la question de la propriété immobilière :

1. COLLECTIVITÉ PUBLIQUE

Les bâtiments sont la propriété d'une collectivité publique (Canton ou Commune). Dans cette variante, la « location » des bâtiments dépend de la volonté de la collectivité publique d'internaliser ou d'externaliser la gestion du Centre de culture. Ainsi, le Forum Meyrin ou le Théâtre Benno Besson à Yverdon sont des théâtres municipaux qui dépendent directement du budget communal.

Si la collectivité publique décide d'externaliser la gestion du Centre de culture, elle peut décider de louer ou de mettre à disposition gratuitement les locaux.

2. SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE/COOPÉRATIVE IMMOBILIÈRE

Les bâtiments sont la propriété d'une société immobilière avec un capital-actions souscrit par les collectivités publiques impliquées dans le projet. Cette solution permet d'une part de lever des fonds complémentaires sur le marché des capitaux et limitant ainsi l'investissement des collectivités publiques et d'autre part d'ouvrir le capital-actions à des entreprises ou à des sponsors.

La société immobilière peut décider de louer les locaux ou de les mettre gratuitement à disposition de la structure de gestion du centre.

Cette solution a été choisie à Neuchâtel pour le Théâtre du Passage. La Société Immobilière du Nouveau Théâtre Régional de Neuchâtel loue les bâtiments à un Syndicat intercommunal en charge de l'exploitation du théâtre.

Une autre variante est la coopérative immobilière, comme par exemple à La Chaux-de-Fonds avec le centre de culture ABC. Fondée en 1998, la Société Coopérative Rue du Coq a acquis et gère l'immeuble Coq 11, qui abrite un cinéma, un théâtre et un café. Cinéma et théâtre sont loués à l'Association Centre de Culture ABC et le café à trois gérants. La Coopérative du Coq réunit plus de 300 membres, possédant 398 parts, soit un capital de 199'000 francs. Dans cet exemple, la coopérative est privée et n'a pas de lien direct avec une collectivité publique (autre exemple dans un domaine artistique différent : la Société coopérative Fonderie 13 qui loue les locaux situés Rue de la Fonderie 13 à l'Association Fri-Son à Fribourg, dont le but est la promotion de la musique actuelle dans la région fribourgeoise).

Nous proposons d'opter pour la solution suivante.

D'un point de vue juridique, le Canton est propriétaire du bâtiment. À ce titre, il assume :

- Le financement de l'investissement ;
- L'amortissement de l'investissement ;
- Le paiement de l'ECA ;
- La constitution d'un fond de rénovation du bâtiment.

Compte tenu de l'importance de l'investissement, le Canton peut lancer une campagne de recherche de fonds privés (institutions, fondations privées, mécénat, sponsoring, population) afin de compléter le financement. En ce qui concerne les éventuels sponsors ou mécènes, cette démarche est importante car elle devrait permettre de créer un lien privilégié entre le CREA et les sponsors potentiels afin de les inciter à participer au financement du budget d'exploitation. Pour ce qui est de la population, même si elle participe indirectement au financement via l'impôt, une campagne ciblée à son intention devrait permettre de l'associer à la construction d'un bâtiment et d'un projet historique.

« D'un point de vue opérationnel, la forme juridique proposée pour l'exploitation du CREA est celle d'une Fondation de droit privé, de type institutionnel. »

D'un point de vue opérationnel, la forme juridique proposée pour l'exploitation du CREA est celle d'une Fondation de droit privé, de type institutionnel. Cette structure semble la plus adéquate pour les raisons suivantes :

Le statut de fondation confère une plus grande crédibilité face aux sponsors et autres subventionneurs (cantonaux, nationaux ou européens). Des problèmes peuvent apparaître lorsque le lieu apparaît comme un organe purement cantonal.

Le fait de gérer totalement le budget d'exploitation responsabilise la direction du CREA. En cas de déficit, c'est à la fondation d'assumer la responsabilité financière (report de perte sur la prochaine saison, augmentation des recettes, diminution de l'activité...) et non pas aux pouvoirs publics qui ne seront ainsi pas confrontés à des dépenses urgentes et imprévisibles.

Le fait de gérer totalement la maintenance des installations responsabilise la direction technique. La direction aura tout intérêt à maintenir son « outil » de travail afin d'une part d'avoir des installations performantes à mettre à disposition des artistes et des compagnies, et, d'autre part, de maintenir dans des limites acceptables le budget de maintenance des installations, partie intégrante du budget d'exploitation.

« Le Canton, en tant que propriétaire du bâtiment, est membre du Conseil de fondation et en pilote aussi les objectifs, sans avoir à gérer les questions opérationnelles. »

Le Canton, en tant que propriétaire du bâtiment, est membre du Conseil de fondation et en pilote aussi les objectifs, sans avoir à gérer les questions opérationnelles.

Le contrôle sur la fondation est triple, d'une part par l'Autorité de surveillance des fondations (Finances, Justice et Police/Service juridique) d'autre part par les membres du Conseil de fondation issus des organismes octroyant des subventions et enfin par l'organe de contrôle statutaire (qui peut être, par exemple, le Contrôle des Finances de l'Etat), ce qui garantit une sécurité financière au même titre que la gestion cantonale.

Une gestion publique existe dans des communes où le directeur du théâtre est également le responsable des affaires culturelles, ce qui ne sera pas le cas à Delémont.

La gestion à travers une commune est plus contraignante, notamment du point de vue des paiements (certains paiements doivent être faits très rapidement ou échelonnés dans le temps), des encaissements et de la tenue de la comptabilité (budgets!)

Le statut du personnel cantonal n'est pas le même que celui d'un théâtre, notamment pour les horaires de travail, les temps de congé, les heures supplémentaires, etc.

Finalement, en institutionnalisant la fondation, les autorités lui donnent une évidente légitimité propre à rassurer tant les partenaires financiers (secteur privé) que le public.

Dans l'optique idéale d'une inauguration du CREA dans le courant de la saison 2016-2017, voici les différents points qu'il s'agira de traiter.

1. Constitution de la Fondation du CREA. Une proposition de Conseil de fondation est en annexe.
2. Etablissement d'un mandat de prestations entre le Canton et la Fondation qui précise
 - Les buts de la Fondation.
 - Le montant de la subvention sur la période. Idéalement la période de subventionnement est identique à la période administrative de la Fondation (3 ans par exemple).
 - La mise à disposition du bâtiment.
 - La prise en charge des primes ECA par la collectivité.
 - La maintenance des installations par la Fondation.
 - La prise en charge de réparations lourdes à partir d'un certain montant par la collectivité publique.
3. Etablissement d'un mandat de prestation entre la Ville de Delémont et la Fondation qui précise la mise à disposition de la Villa Koechlin/Wermeille gratuitement par la Ville de Delémont, notamment.
4. Etablissement d'une convention de transfert de patrimoine entre la Fondation et la collectivité publique. Ce patrimoine constituera le capital social de la fondation. En terme comptable, ce capital sera sous-évalué au bilan afin de ne pas alourdir le budget d'exploitation par des amortissements importants. Le patrimoine de la fondation peut se situer entre 4 et 5 millions. La Fondation assurera ce patrimoine à la valeur d'acquisition et non à la valeur inscrite au bilan.
5. La Fondation établit un règlement du personnel qui définit notamment le statut du personnel et l'échelle de traitement.

5.4 GOUVERNANCE

Au fil des discussions avec le groupe de suivi, nous avons pu établir le constat suivant : fondée en 1988, la Coordination Théâtre a effectué un travail remarquable en développant de nombreux projets. Elle s'appuyait sur une structure administrative très légère (Germain Meyer, coordination, et Jacqueline Steiner, secrétariat) qui coordonnait les travaux d'un comité constitué de bénévoles très impliqués dans l'élaboration du « programme » de la Coordination Théâtre.

Fondé sur un militantisme énergique, le travail de direction artistique s'élaborait de manière collégiale au gré des opportunités qui apparaissaient ou des envies des membres du comité – tous artistes mis à part Mme Jacqueline Steiner. Ce travail de militant exemplaire fut le fruit de l'urgence. Urgence de doter le Canton du Jura d'une politique culturelle malgré l'inexistence d'infrastructures propres à accueillir dans de bonnes conditions les propositions des artistes de la région (et d'ailleurs) ; urgence du fait de moyens financiers dérisoires.

« Depuis sa création en 1988, la Coordination Théâtre a reçu de l'Office de la Culture de la République et Canton du Jura une subvention annuelle de Fr. 23'400.- qui n'a pas été modifiée durant toutes ces années. »¹¹

L'AJAC le relevait: si ce militantisme est tenable pour les activités les plus gratifiantes, il l'est moins pour les tâches de fonctionnement prosaïques, rébarbatives et bien peu dotées en termes de reconnaissance. « Comment dans ces conditions rester disponible et inventif ? »¹⁰

L'histoire de la Coordination Théâtre nous enseigne que pour développer une action culturelle sur le long terme, il est important que les acteurs de ce développement puissent s'y consacrer pleinement. La Coordination Théâtre n'a pas pu le faire, le comité étant composé de bénévoles impliqués dans d'autres activités professionnelles parallèles. Inscrire un théâtre dans un réseau de relations artistiques, culturelles, institutionnelles et politiques demande du temps et une implication de tous les instants.

« Inscrire un théâtre dans un réseau de relations artistiques, culturelles, institutionnelles et politiques demande du temps et une implication de tous les instants. »

Avec la fin de la Coordination Théâtre en 2007 et la perspective de la création d'un théâtre doté de bonnes infrastructures techniques et d'un budget de fonctionnement de plus d'un million de francs, une autre forme de direction doit être développée.

Par conséquent, nous préconisons une professionnalisation de la gouvernance du CREA dans sa direction artistique, administrative et technique. Le succès de Cours de Miracles milite également pour la professionnalisation: la mise en place d'une direction coordonnant le travail de deux animatrices, rémunérées correctement, a permis d'une part de développer de fortes actions de médiation dans le Jura et en Suisse romande, et, d'autre part, d'insérer cette structure dans un réseau de relations allant du local à l'international.

5.4.1 QUEL TYPE DE DIRECTION ?

Face aux cinq missions dévolues au CREA, quel type de direction imaginer pour qu'une articulation intelligente puisse se développer entre elles ? La particularité de l'histoire de la constitution du Canton du Jura et de la Coordination Théâtre nous oblige à faire preuve d'originalité dans les propositions de direction.

Pour clarifier les possibilités, nous présentons ci-dessous une grille d'analyse à deux entrées avec à chaque fois deux options possibles, suivies d'exemples :

STRUCTURE HIÉRARCHIQUE

1. Une structure pyramidale avec une direction incarnée par une personne qui rend compte de la gestion au sens large du CREA.
2. Une structure horizontale construite sur une direction collégiale.

PROFIL DE LA DIRECTION

- A. Un profil de manager avec une forte sensibilité artistique.
- B. Un ou des artistes (metteur en scène, comédien, chorégraphe, etc.) formant un collège.

¹⁰In 1975-2008 Bref historique des 33 ans de l'AJAC, p. 26.

1. A. Théâtre de Vidy-Lausanne : véritable manufacture de spectacles, le développement de ce théâtre s'est basé sur la personnalité de son directeur. La mission unique de ce théâtre est de produire et de diffuser des spectacles.
Equilibre-Nuithonie à Fribourg : un directeur décide de la politique du théâtre et de la programmation (diffusion et création).
1. B. Arc-en-Scènes (TPR) à La Chaux-de-Fonds : centre de création régional, la direction est confiée à un metteur en scène qui définit la ligne artistique et la politique du théâtre. La programmation accueille soit les créations du directeur, soit celles de compagnies indépendantes romandes ou françaises.
2. A. Le groupe d'experts ne connaît pas d'exemple pour illustrer ce type de direction.
2. B. La Maison du Concert à Neuchâtel : créée dans le sillage de l'ouverture du Théâtre du Passage, la maison du Concert est gérée par un collectif de compagnies indépendantes afin de donner un lieu d'expression à la création contemporaine du Littoral. Le nombre de compagnies impliquées dans la gestion de ce théâtre diminue au fil des années.

Le Théâtre des Halles à Sierre : nommée en 2011, la direction est constituée de deux metteurs en scène romands qui définissent la ligne artistique du Théâtre. Les directeurs partagent un 100 %. C'est essentiellement un théâtre de création contemporaine qui accueille le travail des deux directeurs mais également celui de la scène indépendante romande, suisse voire étrangère.

Dans ces différents exemples, il apparaît souvent que l'une des missions est privilégiée au détriment des autres (souvent de la médiation ou de l'animation). Dans ce contexte, il importe de trouver une architecture qui soit un mélange entre une direction « forte » et un collègue d'une part et d'autre part, un profil de manager associé à un ou à des artistes. C'est une question cruciale puisque la direction doit intégrer dans le développement de sa politique la médiation et l'animation au même titre que la création ou la diffusion, et cela dans un contexte de forte contrainte financière.

L'objectif est de créer les conditions qui permettent d'effectuer une programmation artistique couvrant l'ensemble des arts de la scène tout en proposant une médiation culturelle qui donne du sens et un écho populaire à cette programmation. En se rendant au CREA, le spectateur n'entre pas seulement dans une relation consumériste de la culture, mais il peut également devenir acteur des propositions artistiques. Une telle ambition nécessite une interaction permanente entre les objectifs des cinq missions et cela implique un temps de programmation – au sens large du terme – différent de ce qu'on peut connaître dans d'autres structures. Proposer moins, mais peut-être mieux.

Trois scénarios se dessinent au sein du groupe d'experts.

5.4.2 UNE DIRECTION UNIQUE (STRUCTURE PYRAMIDALE)

Le directeur incarne la politique générale de l'établissement en ce sens qu'il participe de manière déterminante à la définition de ses grands axes en prenant en compte toutes les composantes artistiques, culturelles, organisationnelles, financières et politiques. Ce directeur est l'interlocuteur des institutions et il détient le pouvoir de décision final.

Cependant, ce type de direction n'exclut pas la collégialité indispensable à l'élaboration de la politique artistique et culturelle de l'établissement. C'est pourquoi nous donnons de l'importance

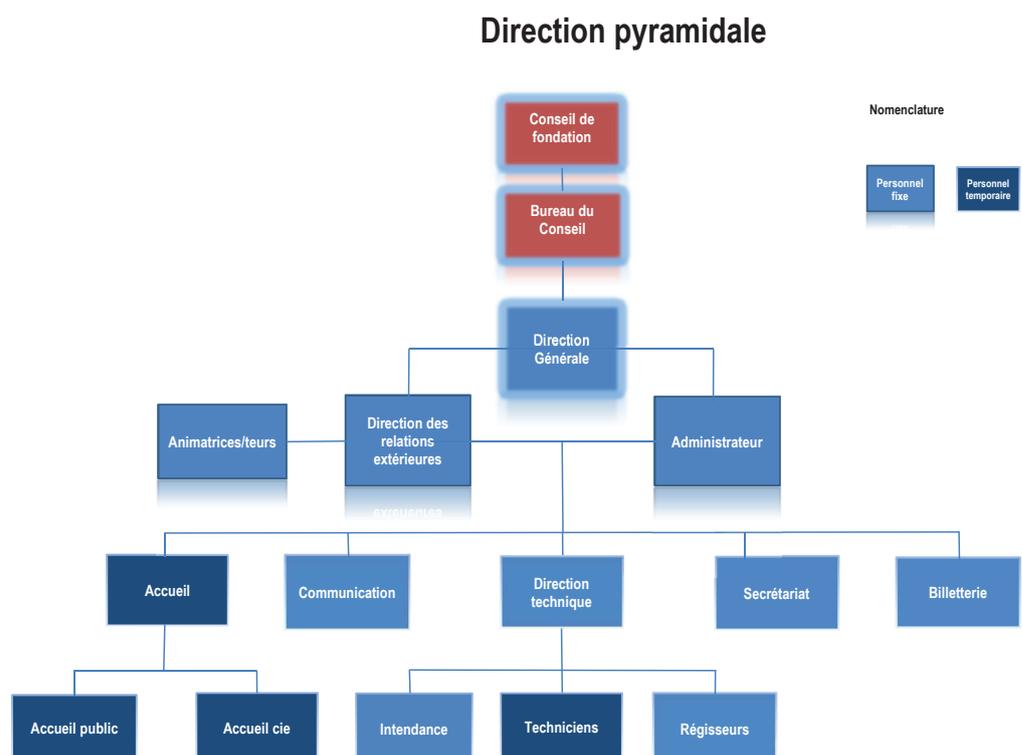
« L'objectif est de créer les conditions qui permettent d'effectuer une programmation artistique couvrant l'ensemble des arts de la scène tout en proposant une médiation culturelle qui donne du sens et un écho populaire à cette programmation. »

à un triumvirat, qui aura en charge d'élaborer ces axes, dans le cadre de ce qu'on pourrait appeler le Comité de direction ou la Direction. Participent à cette Direction, le directeur bien sûr, un administrateur et un directeur «des relations extérieures» ce dernier étant responsable de la mise en relation des œuvres présentées au CREA et le public, pris au sens le plus large, ce qui implique la politique de médiation, de formation, et l'élaboration, en lien avec le directeur et l'administrateur de la programmation, des projets de création avec les équipes artistiques. Tout ceci dans le souci, évoqué dans les chapitres précédents, d'articulation des cinq missions. En corrélation avec la définition de son poste, ce directeur « des relations extérieures » assumera la responsabilité du travail de relations publiques.

L'administrateur assurera les prérogatives de gestion financière et administrative, habituellement dévolues à ce poste, mais aussi la gestion des productions si le CREA prend en charge directement la production déléguée de spectacles; dans le cas contraire, il restera un interlocuteur indispensable des équipes artistiques pour la production et la diffusion des spectacles.

Cette organisation en triumvirat est compatible avec l'intégration de Cours de Miracles au plan financier et autorise le développement d'actions de médiation extérieures au théâtre.

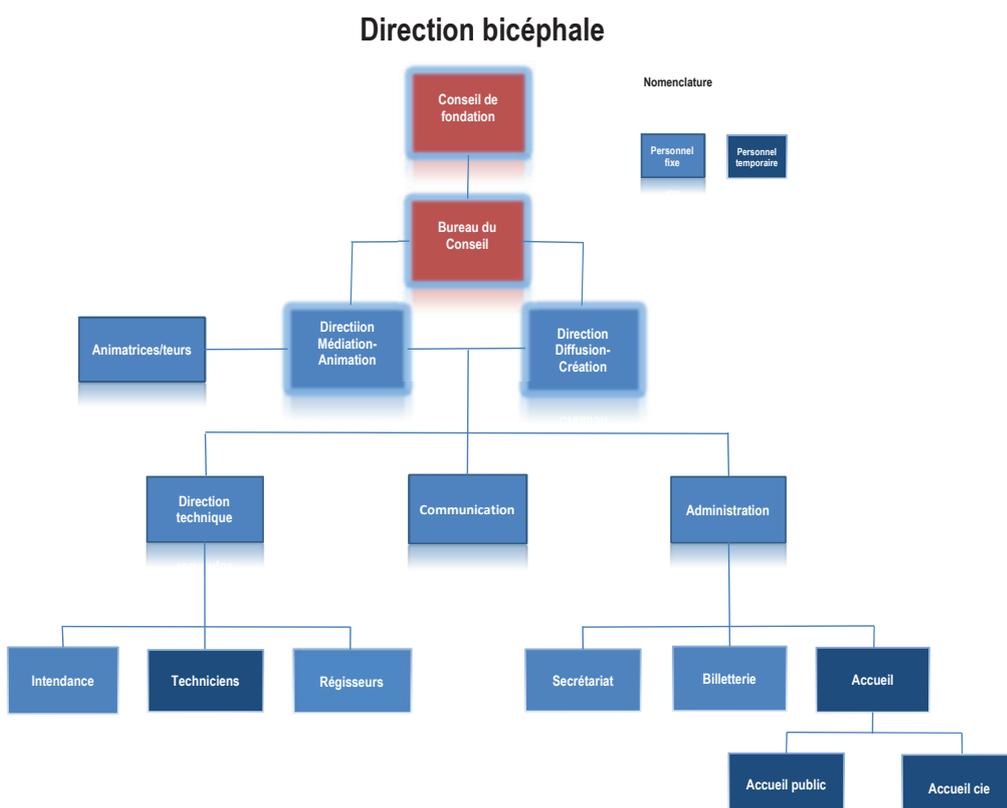
Dans ce schéma, il reste à définir qui prend en charge la conception générale et éditoriale de la communication du CREA, dans sa conception générale et éditoriale. Le CREA ne pourra pas a priori dégager un poste de cadre de haut niveau pour cette fonction. Le directeur peut assurer cette fonction en lien avec les membres de la Direction d'une part, et d'autre part avec une personne attachée à la communication pour ce qui est de la réalisation.



5.4.3 UNE DIRECTION BICÉPHALE

Un autre scénario concevable est celui d'un tandem : un directeur-programmateur se concentre sur les accueils, la représentation du CREA à l'extérieur (Pool, ATP, etc.), alors qu'un directeur-médiateur se charge de l'irrigation en profondeur du territoire jurassien et interjurassien et s'implique dans la fréquentation de ses réseaux propres (CCR, troupes amateurs, écoles, universités populaires, etc.). Il est en effet difficile pour les directeurs de théâtre d'être aussi curieux de ce qui émerge à l'international tout en consacrant beaucoup de temps à l'entretien du terreau socioculturel local. En fonction des personnes appelées à remplir ces deux rôles, la répartition fine des tâches peut différer, mais il est concevable que le directeur-programmateur prenne une responsabilité administrative (relation à l'administrateur) plus large et que le directeur-médiateur s'arroge la responsabilité de la communication et de sa ligne éditoriale. Quant à la représentation auprès d'un Conseil de fondation, ou auprès des différentes autorités, elle pourrait être assumée par les deux responsables au vu de la réalité riche des missions du CREA, dont il faudra rendre compte.

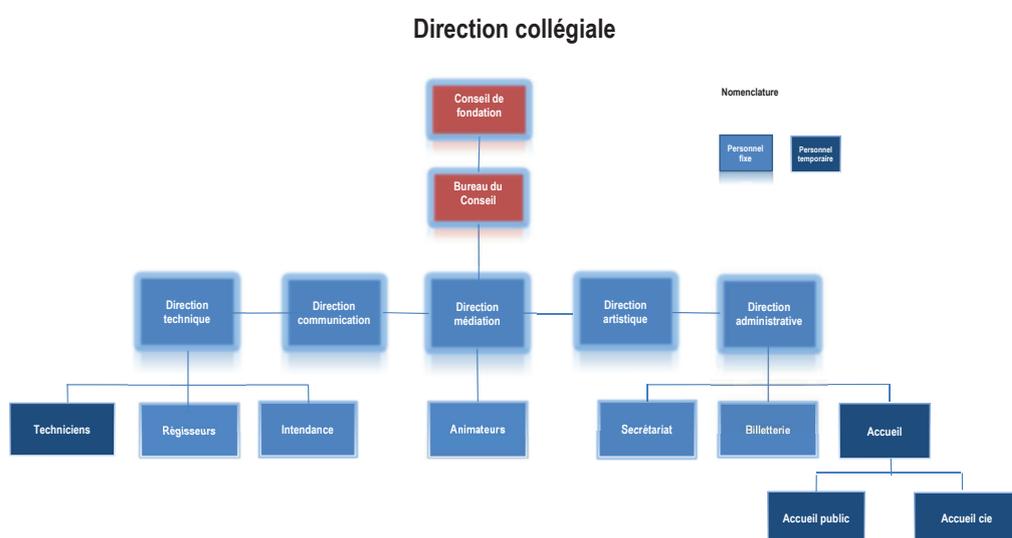
Cette organisation permet de conserver une certaine autonomie au pôle médiation-formation. En effet, si le directeur-médiateur est associé à la politique artistique du CREA dans son ensemble, la possibilité existe de développer des actions de médiation et de formation qui ne sont pas en lien direct avec la programmation et avec la vie du théâtre. Nous pensons ici notamment aux relations extérieures mises en place par Cours de Miracles qu'il est impératif de maintenir ou de développer (La Manufacture, Haute Ecole de travail social, les fêtes du Milénaire, autres acteurs institutionnels et privés, etc.). Il s'agit de conserver cette visibilité. Cette autonomie s'inscrit également dans une perspective budgétaire puisque ces activités de médiation externes participent grandement au budget de fonctionnement du CREA. Nous parlons bien de complémentarité dans les tâches dévolues aux deux directeurs, qui doivent pouvoir s'appuyer sur un administrateur dont le rôle est d'assurer la coordination lors de la production déléguée, lors des productions et de la diffusion des spectacles.



5.4.4 UN COLLÈGE DE DIRECTIONS (STRUCTURE HORIZONTALE)

On peut imaginer une troisième structure de gouvernance sous la forme d'un collège de directions, qui regroupe cinq responsables de secteurs, tous au même niveau hiérarchique: médiation-formation, artistique, communication, technique et administration. Au niveau du fonctionnement de la fondation, un ou plusieurs directeurs assistent à un comité de fondation (présence en fonction des thèmes abordés).

Cette structure de décision a pour avantage d'être démocratique, le collège entier répondant de chaque décision. Elle permet ainsi une très forte identification des collaborateurs au projet artistique et culturel du théâtre. Elle permet également un enrichissement des réflexions au sein du collège par la multiplication des points de vue selon les spécialités et des réseaux de chacun. Ceci devrait permettre de maintenir un contact étroit avec le terrain, un lien privilégié entre le théâtre et les différents partenaires dans le Jura et le Jura bernois, tout en ayant les moyens de développer des relations avec la Suisse et l'international.



On retrouve dans cette proposition l'organisation qui a « dirigé » la Coordination théâtre pendant de nombreuses années. Mais est-ce que le fait de disposer d'un lieu et d'un budget permettrait à ce type d'organisation de perdurer ? Une structure de décision collégiale est intéressante pour des projets ponctuels, tels que développés par la Coordination théâtre, au sens où elle permet de mobiliser et fédérer les ressources sur un objectif précis à plus ou moins court terme. Mais qu'en est-il de la gestion quotidienne d'un théâtre qui doit proposer une programmation régulière en lien avec la médiation, développer des axes de formation, tout en favorisant la création des compagnies indépendantes jurassiennes ?

Ce sont des réalités différentes. Dans ce contexte, un collège de directions présente plusieurs désavantages :

- Chaque choix devant être le reflet d'une majorité, la prise de décision peut souffrir de certaines lenteurs, entraînant des blocages, à défaut de majorité, et ralentir le développement de certaines activités.
- En cas de désaccord (impossibilité de dégager un consensus), ce serait au président de la Fondation ou au Comité de direction de trancher, ce qui aurait pour conséquence de transférer une partie du pouvoir décisionnel dans des domaines opérationnels à un niveau dont la mission est plutôt stratégique. Si ce phénomène est récurrent, il y a un risque de voir les directeurs délégitimés dans leur autorité et en tant que professionnel.
- Il y a un manque de clarté dans l'identification du théâtre à l'extérieur. Qui est l'interlocuteur auprès des autorités, des institutions et des partenaires culturels (régionaux ou nationaux) et avec quelle autorité ? Qui est responsable des décisions prises ? Le collège ou le président de la Fondation ?
- Ce type d'organisation est fortement dépendante des personnes impliquées dans le collège, un changement de personnalité pouvant déséquilibrer et péjorer le fonctionnement du collège, et par voie de conséquence, du théâtre.
- L'engagement de cinq directeurs a pour conséquence d'alourdir sensiblement la masse salariale fixe du CREA en comparaison avec les deux propositions précédentes, chaque directeur se situant au même niveau. Comme expliqué au chapitre 5.4, il est important de limiter autant que possible les temps partiels (50-60%) dans le collège de directeurs. Sinon, cette organisation pourrait déboucher, à terme, sur la même problématique qu'a connue la Coordination théâtre, à savoir le manque de temps pour effectuer un travail de fond.

Cette proposition est certes intéressante car elle est novatrice, toutefois la création d'un théâtre nécessite, dans un premier temps au moins, une direction plus hiérarchisée afin de stabiliser les fondations de la nouvelle structure. Une direction collégiale pourrait être envisagée dans une deuxième phase, lorsque le théâtre aura trouvé son rythme de croisière avec un budget de fonctionnement consolidé.

Au regard de ces différentes remarques, nous ne retenons pas cette proposition comme système de gouvernance pour le CREA.

Ainsi, le budget de fonctionnement présenté au prochain chapitre tiendra compte d'une direction unique ou bicéphale.

La question de la gouvernance ne saurait se régler tout à fait indépendamment des Jurasiens susceptibles d'être intéressés par la direction du CREA. Il serait contreproductif d'articuler quelque nom que ce soit dans ces pages, mais un collège issu des milieux culturels le pourrait avec une légitimité plus évidente et de bon augure pour initier l'aventure CREA¹¹.

D'une manière générale, il convient de préciser que quel que soit le type de d'organisation choisie, elle aura un caractère transitoire. En effet, compte tenu de l'importance des changements structurels impliqués par l'ouverture du CREA, il s'agira de confronter son fonctionnement à la réalité et le cas échéant, de le modifier. Durant les cinq premières années, la Fondation devra être attentive aux différents signaux internes et externes.

« Au regard de ces différentes remarques, nous ne retenons pas le collège de direction comme système de gouvernance pour le CREA. »

¹¹ Nous retenons avec intérêt la proposition émanant du groupe de suivi, de participer, en lien avec les autorités politiques, à un travail d'élaboration préalable qui permette de garantir à la fois l'assurance d'une direction efficace et réactive et la nécessaire collégialité dans l'élaboration d'une politique culturelle du CREA.

5.5 STRUCTURE DE L'ÉQUIPE PROFESSIONNELLE

Le statut du personnel est privé mais la politique salariale est basée sur l'échelle cantonale et le personnel est affilié à la caisse de pension de l'Etat. De manière générale, la politique salariale devra être étudiée précisément afin d'attirer des compétences dans une région périphérique et décentrée d'une part, et d'éviter un tournus important du personnel (phénomène récurrent dans les centres culturels), d'autre part.

Selon les deux types de gouvernance proposés par les experts, le personnel fixe (c'est-à-dire les personnes engagées avec des contrats de durée indéterminée) serait constitué comme suit.

Les deux scénarios proposés sont similaires en termes de :

- Dotation en personnel (équivalent plein temps)
- Budgétaire

5.5.1 DIRECTION UNIQUE (STRUCTURE PYRAMIDALE)

N°	Fonction	Taux d'activité effectif	Salaire annuel brut à 100%	Salaire annuel brut effectif
1	Directeur/trice générale	100%	120'000.00	120'000.00
2	Administrateur/trice	80%	100'000.00	80'000.00
3	Directeur/trice de la médiation	80%	100'000.00	80'000.00
4	Secrétariat / comptabilité	100%	70'000.00	70'000.00
5	Responsable de la billetterie	60%	62'957.00	37'774.00
6	Communication	80%	75'000.00	60'000.00
7	Animateur/trice	70%	70'000.00	49'000.00
8	Animateur/trice	70%	70'000.00	49'000.00
9	Directeur/trice technique	100%	90'000.00	90'000.00
10	Régisseur	70%	80'000.00	56'000.00
11	Technicien	70%	70'000.00	49'000.00
12	Intendance	100%	70'000.00	70'000.00
	Total	980%		810'774.00

5.5.2 DIRECTION BICÉPHALE

N°	Fonction	Taux d'activité effectif	Salaire annuel brut à 100%	Salaire annuel brut effectif
1	Directeur/trice Programmeur/trice	80%	120'000.00	96'000.00
2	Directeur/trice-médiateur/trice	80%	120'000.00	96'000.00
3	Administrateur/trice	100%	90'000.00	90'000.00
4	Secrétariat / comptabilité	100%	70'000.00	70'000.00
5	Responsable de la billetterie	60%	62'957.00	37'774.00
6	Communication	80%	75'000.00	60'000.00
7	Animateur/trice	70%	70'000.00	49'000.00
8	Animateur/trice	70%	70'000.00	49'000.00
9	Directeur/trice technique	100%	90'000.00	90'000.00
10	Régisseur	70%	80'000.00	56'000.00
11	Technicien	70%	70'000.00	49'000.00
12	Intendance	100%	70'000.00	70'000.00
	Personnel Fixe	980%		812'774.00

Comme mentionné dans les précédents chapitres, le CREA a un caractère novateur au sens où il intègre les missions de médiation et d'animation dans le processus décisionnel du théâtre. Que ce soit dans la programmation, dans les relations avec les écoles, le public, la société civile en général, les organismes de formation, etc., les activités du CREA seront passées au filtre de la médiation et de l'animation. Dans ce contexte, nous proposons l'organisation suivante pour l'équipe « d'animation » :

- Un poste de cadre, membre de la direction : 80 %
Participant directement à la programmation artistique du théâtre, ce poste aura les tâches suivantes :
 - Définition des projets de médiation/animation en lien avec la programmation (accueil et création),
 - Définition d'un programme de cours d'animation et/ou de formation artistique à l'attention des écoles du Jura et de Suisse romande (élèves et corps enseignant),
 - Définition d'un programme de cours d'animation et/ou de formation artistique dans le cadre des pratiques artistiques amateurs,
 - Développement d'un pôle de compétence en médiation culturelle avec la possibilité de créer un centre de documentation spécialisée,
 - Définition d'un programme de formation à l'attention des professionnels de l'animation (HES, Ecoles de théâtre, etc.),
 - Participation aux relations extérieures du CREA en lien avec le Service de la Coopération.

- Deux postes d'animatrice/teur: 140 %
Ces deux postes auront pour tâche d'assurer le suivi « opérationnel » des différentes actions de médiation, d'animation et de formation formulées ci-dessus. Nous proposons de doubler ce poste afin de permettre au CREA de développer des projets extra-muros et ainsi d'irriguer le territoire jurassien dans son ensemble, tout en lui permettant, parallèlement, de développer des projets à l'attention de la région de Delémont (projets intra-muros).

Cette liste de tâches n'étant pas exhaustive, et le but du présent rapport n'étant pas de définir des cahiers de charges des collaborateurs du futur théâtre, elle permet néanmoins de définir un emploi du temps pour l'équipe « d'animation » que nous estimons à 220 %, compte tenu du volume de programmation proposé et de la volonté de faire du CREA un pôle de compétence en médiation culturelle.

En comparaison, le Théâtre du Granit de Belfort dispose de 300 % pour ses actions de médiation culturelle, actions qui n'englobent pas tout l'aspect formation, contrairement au CREA.

Qu'en est-il de CDM ? Son équipe « d'animation » est composée de trois personnes (une directrice et deux animatrices) pour un taux d'occupation de 150 %. Comme nous proposons la fusion de CDM au sein du CREA, la reprise de l'équipe d' « animation » représente un avantage « comparatif » très intéressant que soit au niveau :

1. FINANCIER

L'augmentation du taux d'emploi du personnel d'animation de CDM est de +70 % (de 150 % à 220 %) pour une augmentation salariale de + 17 % seulement, alors que le volet médiation-animation du CREA constitue une réelle extension des missions actuelles de CDM. Cette augmentation devra être en partie financée par les prestations facturées par le pôle médiation du CREA.

2. SAVOIR-FAIRE, COMPÉTENCE ET NOTORIÉTÉ

CDM est la seule institution romande dans le domaine de la médiation culturelle disposant de 10 ans d'expérience. Par conséquent, le personnel de CDM est tout à fait apte à mener les missions évoquées dans les chapitres précédents. Ainsi le CREA n'aura pas à former de personnel permanent spécialisé, ou des animateurs et des porteurs de projets ponctuels et peut bénéficier d'un réseau d'intervenants francophones spécialisés. On constate, la reprise de l'effectif d'animation de CDM représente une très belle opportunité pour le CREA de se doter d'un savoir-faire unique en Suisse à moindre coûts.

N°	Fonction	CDM 2011	Masse salariale brute	Intégration de CDM au CREA	Masse salariale brute
1	Directrice	50%	166'000.00	80%	194'000.00
2	Animatrice	50%		70%	
3	Animatrice	50%		70%	
	Total	150%		220%	
				+ 70%	16.87%

5.6 ANALYSES FINANCIÈRES

5.6.1 LA VILLE DE DELÉMONT ET L'AGGLOMÉRATION

Le CREA étant installé à Delémont, son bassin de population naturel est l'agglomération delémontaine. Cette situation géographique va impliquer une plus forte présence du CREA dans cette zone que dans les autres districts. Dans ce contexte, est-il envisageable de demander une participation financière à l'agglomération ? Et si oui, avec quelle contrepartie pour le CREA ?

En outre, le CREA est un projet qui lie fortement le Canton et la Ville à plusieurs titres :

- Le bâtiment est cofinancé par le Canton pour la partie CREA et la Ville pour la crèche ;
- Le site du Ticle est un terrain qui appartient à la Ville ;
- La Villa Koechli/Wermeille appartient à la Ville.

Dans cette optique, on peut imaginer les contreparties suivantes :

- À la Ville et l'agglomération: gratuité de l'utilisation des locaux pour des conférences, organisation d'apéritif, opérations de relations publiques et de communication, etc.
- Aux citoyens de la Ville et de l'agglomération: zones tarifaires différentes pour les abonnements et les billets par rapport aux autres districts, etc. Cette discrimination, en général, est mal ressentie – notamment par les amateurs de théâtre désolés d'être domiciliés dans une autre commune.
- Aux écoles: tarifs différenciés pour des prestations en médiation et animation, etc.
- Aux sociétés locales: tarifs de location préférentiels pour les sociétés locales de l'agglomération.

De manière générale, si la signature architecturale du bâtiment est assez forte, le CREA deviendra un emblème, un signe distinctif de la Ville et du Canton. Il pourra être ainsi utilisé pour des opérations de relations publiques et de communication pour la Ville, l'agglomération et le Canton, (sans parler des sociétés privées).

5.6.2 LES SUBVENTIONS CANTONALES À LA CRÉATION INDÉPENDANTE

Une des missions du CREA étant le soutien à la création indépendante, quel rôle est-il amené à jouer vis-à-vis du Canton et des compagnies indépendantes ? Le Canton, via l'Office de la culture, dispose d'un budget dévolu à la création indépendante. Quelle utilisation sera faite de ce budget ?

Nous pouvons imaginer trois scénarios :

1. Le CREA concentre les moyens financiers du Canton dévolus à la création et joue ainsi le rôle de distributeur de subventions. Dans ce cas, quelle serait la marge de manœuvre du Canton, via son délégué culturel, dans l'application et la définition d'une politique culturelle ? La question se pose ailleurs aussi en Suisse romande.
Cette proposition est liée, ici, à la structure juridique du CREA. S'il s'agit d'un service cantonal, il assume pleinement le rôle confié actuellement au délégué culturel. Dans ce cas, cela ne poserait pas de problème particulier de confusion des rôles et des missions.
S'il s'agit d'une structure privée, la question se pose en termes de toute évidence problématiques. Ainsi, quelle serait la légitimité artistique du CREA vis-à-vis des créateurs jurassiens ? Quelle serait la légitimité du CREA vis-à-vis de l'Etat ? Et quel serait l'avenir de la création hors du CREA ?

2. Le CREA reçoit sous forme de subvention (prélevée sur le budget dévolu à la création) un montant annuel destiné au soutien à la création contemporaine jurassienne en complément au soutien logistique apporté par le théâtre dans la production des compagnies indépendantes. Dans ce cas, le CREA serait-il le seul interlocuteur financier des compagnies indépendantes dans leur recherche de financement? Pourrait-il exister un lien de subsidiarité entre les différentes collectivités « subventionnantes » que seraient le CREA, le Canton, la Ville et la LoRo?
3. Le CREA ne reçoit rien, le Canton poursuit sa mission de soutien à la création contemporaine en subventionnant directement les compagnies. Ces dernières se positionnent ainsi vis-à-vis du CREA comme demandeuses de locaux uniquement, les rapports étant basés sur des échanges commerciaux: à combien s'élève la location du théâtre ? Cette méthode serait celle appliquée par la Ville de Lausanne vis-à-vis du Pulloff ou du Théâtre 2.21 à Lausanne. Ce sont des lieux de création importants pour les compagnies indépendantes lausannoises et romandes, mais ces dernières louent les locaux et les moyens logistiques du théâtre tout en recevant une subvention de la Ville de Lausanne pour leur fonctionnement (mais pas pour la création).

Le groupe d'experts préconise la mise en place du 2^{ème} scénario avec les réserves émises.

5.6.3 ALLOCATION DES RESSOURCES AUX DIFFÉRENTES MISSIONS

Après avoir abordé la question des ressources, il s'agit de discuter l'allocation aux cinq missions du CREA. Indépendamment de la structure juridique choisie, chaque mission devra répondre à plusieurs questions qui ont toute un lien avec la gouvernance choisie.

- Pour la médiation et l'animation, l'allocation des ressources est liée au degré d'intégration de Cours de Miracles dans le fonctionnement du CREA.

Si deux structures coexistent, comment se déroulent la facturation des prestations de médiation/d'animation vis-à-vis de clients extérieurs ? Vis-à-vis des spectateurs du CREA ? Vis-à-vis des compagnies en création ? Et selon quels tarifs ? Quelle serait la clé de répartition des ressources entre les deux structures ? Nous atteignons un degré de complication propice à une perte de temps et d'énergie dans des procédures administratives et comptables.

Si Cours de Miracles fusionne avec le CREA, la question de la facturation est résolue. Il s'agira de régler à l'interne l'allocation, au budget de fonctionnement et au budget de médiation, des ressources provenant de la médiation et de l'animation. Les coûts liés à la médiation étant essentiellement des coûts de personnel, les prestations facturées participeront essentiellement au budget de fonctionnement du CREA, étant entendu que le département « médiation » bénéficiera du soutien logistique et promotionnel du théâtre, soutien qui devrait permettre le développement des activités de médiation.

- Pour la diffusion, l'allocation des ressources est liée au choix de la programmation. Le choix du spectacle est fonction de plusieurs critères quantitatifs et qualitatifs :
 - Intérêt artistique,
 - Coût de cession,
 - Travail de médiation : pour quel public ? Quel engagement en personnel et en matériel ? Avec quelle planification des locaux ?
 - Champ thématique avec d'autres moyens d'expressions: exposition, conférence, projection, visites de musées, etc. Quel coût en termes de moyens financiers et en termes humains ?

Ces questions devront être tranchées en vertu d'une ligne artistique claire vis-à-vis des partenaires du théâtre : le public, les compagnies, les médias, les sponsors, les collectivités publiques, etc.

- Pour la création, cette question est plus simple puisqu'elle découle de la volonté de l'Etat d'attribuer un montant fixe par année. Le montant attribué sera alloué aux compagnies, le CREA faisant office de « caisse ».

5.6.4 BUDGET D'EXPLOITATION ET COMMENTAIRES

CHARGES D'EXPLOITATION

Charges de personnel	
Salaires personnel fixe	815'000.00
Charges personnel fixe	146'700.00
Salaires personnel temporaire	150'000.00
Charges personnel temporaire	15'000.00
Formation du personnel	5'000.00
	1'131'700.00

Spectacles-accueils-créations	
Cachets représentations publiques	202'000.00
Cachets représentations scolaires	40'000.00
Co-production / Création	160'000.00
<i>éviDanse</i>	30'000.00
Expositions	60'000.00
Conférence	7'500.00
Médiation/Animation	25'000.00
Cycle cinéma	7'500.00

Frais d'accueil (déplacement/hébergement/repas)	80'400.00
Location Résidence d'artistes	0.00
Location matériel	10'000.00
SSA-Suisa	30'000.00
Impôt à la source	20'000.00
Taxes communales	0.00
	672'400.00

Promotion	
Affiches	7'000.00
Programme	20'000.00
Magazine	35'000.00
Flyers	10'000.00
Annonces presse	15'000.00
Partenariat médiatique	5'000.00
Affichage	15'000.00
Internet	35'000.00
Vidéo	30'000.00
Autres dépenses	1'500.00
	173'500.00

Frais bureau-administration-billetterie	
Fourniture de bureau	10'000.00
Frais d'impression-documentation	5'000.00
Photocopieuse	15'000.00
Frais informatiques	20'000.00
Télécommunications	12'000.00
Frais d'envoi	30'000.00
Billetterie	25'000.00
Autres dépenses	1'150.00
	118'150.00

Honoraires-Assurances	
Frais de représentation-réception	10'000.00
Frais de prospection	15'000.00
Honoraires comptabilité/révision	6'000.00
Honoraires Fondation	5'000.00
Assurances	8'700.00
Cotisation/abonnement/achat journaux	2'500.00
Frais financiers	1'000.00
Autres dépenses	1'250.00
	49'450.00

Autres marchandises	
Matériel et frais de nettoyage	10'000.00
Achat matériel technique	30'000.00
Achat outillage	4'000.00
Frais de véhicule	15'000.00
Aménagements divers	5'000.00
Autres dépenses	1'000.00
	65'000.00

Immeubles	
Electricité	40'000.00
Gaz-Chauffage	30'000.00
Entretien espaces extérieurs	3'500.00
Maintenance des installations	40'000.00
	113'500.00

Amortissements	
Amortissement actifs immobilisés d'exploitation	135'000.00
	135'000.00

Total Charges d'exploitation	2'458'700.00
------------------------------	--------------

COMMENTAIRES

PERSONNEL FIXE

Pour des questions de facilité de lecture, la masse salariale du personnel fixe a été arrondie à Fr. 815'000.- (c'est légèrement supérieur au montant défini au chapitre 4.4) Le statut du personnel est privé mais la politique salariale est basée sur l'échelle cantonale et le personnel est affilié à la Caisse de pension de l'Etat. Les charges sociales représentent 18 % de la masse salariale fixe. La comptabilité pourrait être tenue par un fiduciaire externe sous la supervision de l'administration du CREA.

Les différents éléments de CVS (chauffage, ventilation, et sanitaire) sont centralisés et communs aux deux bâtiments. Dans ce contexte, il est proposé un poste d'intendant qui supervise et coordonne l'entretien du bâtiment, y compris les locaux de la crèche communale. Dans notre proposition l'intendant dépend du CREA, puisque l'essentiel de son activité concernera le théâtre. Cette prise en charge pourrait faire partie d'un paquet « Maintenance bâtiment versus Villa Koechli/Wermeille » avec la Ville de Delémont :

- Le théâtre prend en charge les frais d'entretien (y compris contrat de maintenance) de tout le bâtiment.
- la Ville de Delémont met à disposition gratuitement la Villa Koechli/Wermeille (prise en charge de la location et des fluides : électricité, chauffage et eau).

La question de l'entretien du bâtiment mérite une réflexion plus approfondie sur la répartition des charges entre la Ville et le Canton.

PERSONNEL TEMPORAIRE

Le personnel temporaire est composé de :

- Techniciens du spectacle,
- Vacataire : personnel d'accueil, billetterie,
- Auxiliaire de nettoyage,
- Stagiaires animation, administration, technique.

Après quelques saisons d'exploitation, le théâtre pourra engager plusieurs apprentis techniciens.

BILLETTERIE

Une réflexion doit être menée afin de savoir s'il est pertinent de créer un Service des spectacles au sein du CREA qui pourrait gérer la billetterie des différents acteurs et événements culturels de la région (CCRD, le SAS, Société des concerts, festivals, saisons musicales etc.) en utilisant les logiciels habituels (Ticket Corner, Starticket, Rodrigue, etc.), avec à la clé un financement complémentaire de la Ville de Delémont.

Il y a un problème de volume d'activité en matière de billetterie pour le CREA : environ 10'000 billets sur une saison. Ce volume est tout juste suffisant pour maintenir un poste de travail à temps partiel. Une gestion centralisée dotée d'outils modernes et performants aboutirait à une augmentation du nombre de billets traités et permettrait éventuellement de créer deux postes de travail à temps partiel. D'une manière générale, il s'agit de développer la vente en ligne sur Internet pour le théâtre. Les charges sociales patronales du personnel temporaire représentent 10 % de la masse salariale.

« Une réflexion doit être menée afin de savoir s'il est pertinent de créer un Service des spectacles au sein du CREA qui pourrait gérer la billetterie des différents acteurs et événements culturels de la région (CCRD, le SAS, Société des concerts, festivals, saisons musicales etc.) »

SPECTACLES - ACCUEILS - CRÉATION

Le montant prévu pour les cachets pour la diffusion s'élève à Fr. 202'000.- pour 24 spectacles et 36 représentations publiques. Le montant alloué aux représentations scolaires « traditionnelles » s'élève à Fr. 40'000.- pour 20 représentations scolaires. Le montant alloué à la création (co-production et cachet) s'élève à Fr. 160'000.- pour 4 créations (dont une extra-jurassienne) pour 20 représentations.

Il est réparti comme suit :

- Fr. 120'000.- comme part de co-production. Ce montant provient de la subvention de la RCJU (voir Recettes d'exploitation, rubrique Sponsors- Subventions),
- Fr. 40'000.- comme cachet pour les représentations données au CREA.

Le montant total alloué aux cachets et co-productions est de Fr. 402'000.- pour 28 spectacles pour 76 représentations.

Le CREA participe à la programmation du festival *éviDanse* pour Delémont. Compte tenu des futures infrastructures du théâtre, la programmation d'*éviDanse* à Delémont pourra être étoffée.

Le CREA participe également à *Fest'hiver* selon la même formule que pour *éviDanse*. Il ne figure pas dans ce budget, puisque cette manifestation se déroule tous les 2 ans (Fr. 21'000.- dans les comptes 2011 du CCRD).

Les postes Expositions (si l'on vise des événements non seulement régionaux mais également de valeur supranationale) et Conférences sont de Fr. 67'500.- d'achats pour 10'000.- de recettes.

Le poste Médiation/Animation couvre les charges d'activités (honoraires divers, frais divers, fournitures, etc.). Pour information, les charges d'activités de CDM en 2011 s'élèvent à Fr. 22'000.-.

Les frais d'accueil représentent 20 % des cachets. Il s'agit des frais de déplacements, d'hébergement et de repas. Si le théâtre peut disposer gratuitement de la Villa Koechli/Wermelle, ce poste sera vraisemblablement inférieur (économies sur les frais d'hébergement, notamment pour les compagnies en création; ces éléments entrent naturellement dans le calcul de la part de co-production). Il s'agit également de négocier avec un hôtel de la place des tarifs d'hébergement pour ce qui concerne la diffusion des spectacles (contre une contrepartie publicitaire à imaginer). Le National***, situé à côté du site du Ticle, semble le lieu idéal.

Dans le cadre des créations, une attention particulière pourra être apportée aux directeurs de salle pour qu'ils se déplacent à Delémont en leur offrant hébergement et repas.

Les droits d'auteur représentent 15 % des recettes de billetterie. Il s'agit d'un tarif négocié avec la SSA pour les membres du Pool des théâtres romands. Le CREA intégrerait le Pool des théâtres romands.

Les CCR sont exonérés de l'impôt à la source. Il s'agit de négocier avec le canton s'il est possible d'étendre cette exonération au CREA.

PROMOTION

La promotion du CREA couvre trois secteurs distincts :

- La diffusion : communication « traditionnelle » basée sur un programme papier, des affiches et des annonces dans la presse.
- La création : communication plus proactive avec une large diffusion d'affiches et de flyers dans le Jura, en Suisse-romande et en France.
Parallèlement à ces actions, il s'agira également de mettre l'accent sur le site Internet en jouant d'une part sur les possibilités offertes par des captations (interview, work in progress, visionnement complet du spectacle pour les programmeurs, etc.) et d'autre part en associant le volet médiation: atelier, stages, etc.
- La médiation : présentation des différentes activités afin de développer le volet médiation auprès des écoles, des entreprises, services administratifs, sociétés locales, etc.

Le poste Magazine, tel qu'imaginé en page 33, est évalué à Fr. 35'000.- par année.

Dans le cadre de la promotion des tournées, le CREA peut produire les différents supports promotionnels: DP, flyers, affiches, DVD, etc.

Il est prévu un poste Vidéo pour couvrir tous ces champs d'actions.

Les relations publiques/presse avec le reste du canton et la Suisse romande devront être particulièrement « soignées ». La personne qui occupera ce poste devra être très bien profilée: bonne connaissance de la région, bon réseau auprès des médias locaux, régionaux et nationaux. Il y a beaucoup de Jurassiens dans les médias romands, cela pourrait intéresser une personne tentée par le retour au bercail et faire ainsi profiter le CREA de son réseau.

FRAIS DE BUREAU - ADMINISTRATION - BILLETTERIE

Le poste Photocopieuse comprend le leasing d'une photocopieuse, ainsi que le coût des copies.

Le poste Frais informatiques comprend les sauvegardes mensuelles du serveur, la mise à jour des logiciels du serveur et la maintenance du parc informatique.

Le poste Frais d'envoi comprend les envois de programme, d'affiches, de flyers, ainsi que les envois pour les scolaires, les actions de médiation, les invitations aux premières, etc.

Le poste Billetterie doit être précisé en fonction de la remarque formulée précédemment dans la rubrique Charges de personnel. Le montant mentionné dans le budget comprend le leasing du système de billetterie et divers frais annexes (frais d'envoi, pochettes billets, etc.).

HONORAIRES – ASSURANCES

Le poste Frais de prospection comprend les frais de visionnage des spectacles pour le choix de la programmation : voyages, hébergement, repas, etc.

Le poste Assurances comprend les polices d'assurances suivantes :

- RC d'entreprises pour les dommages causés au public notamment.
- Assurance commerce pour la couverture des valeurs mobilières du CREA (parc technique et informatique, mobilier de bureau, aménagement intérieur, etc.).

Les primes ECA sont prises en charge par le propriétaire du bâtiment.

AUTRES MARCHANDISES

Ce poste comprend les frais liés au fonctionnement technique du Théâtre (atelier, plateau, réparations diverses, aménagements divers, etc.) ainsi que les frais d'entretien. Pour information, la taxe déchets est comprise dans l'achat de sacs poubelles de la Ville de Delémont et figure dans le poste Matériel et frais de nettoyage.

Compte tenu des infrastructures de communication du Jura, il est opportun de doter le CREA d'un parc de véhicules qui pourrait être composé comme suit :

- Un véhicule utilitaire pour les besoins de la technique ;
- Une voiture de tourisme pour les besoins de la direction, de la médiation et de l'animation.

Ce poste comprend le leasing des véhicules, les frais d'essence, les frais d'assurance et les taxes. Ce poste pourrait faire l'objet d'un partenariat de sponsoring avec un concessionnaire de la région. On peut également imaginer l'utilisation de véhicules d'occasion issus des services de l'Etat (soit en don, soit acquis à un prix intéressant).

« Il est proposé que le CREA prenne en charge la maintenance des installations de tout le bâtiment, y compris la crèche. Cela permettra des économies en terme de contrat de maintenance. »

IMMEUBLES

Comme mentionné précédemment, il est proposé que le CREA prenne en charge la maintenance des installations de tout le bâtiment, y compris la crèche. Cela permettra des économies en termes de contrat de maintenance (alarme, ventilation, chauffage, monte-charges, etc.), une meilleure gestion du bâtiment et une meilleure coordination et organisation des travaux d'entretien. Cette question fera l'objet d'une négociation avec la Ville de Delémont, propriétaire de la partie « crèche » du bâtiment. Comme l'exploitation du Forum St-Georges est un point qui doit être discuté avec la Ville de Delémont, les charges d'entretien et d'exploitation de ce bâtiment ne figurent pas dans ce budget.

AMORTISSEMENT

Selon discussion avec M. Jean-Marc Voisard, le montant du patrimoine mobilier de la Fondation devrait s'élever à Fr. 2'000'000.- amorti sur 15 ans.

PRODUITS D'EXPLOITATION

Produits des spectacles	
Billetterie	200'000.00
Exposition	10'000.00
Scolaires	20'000.00
Cinéma	1'500.00
Conférence	1'500.00
Collaboration SAT Delémont	10'000.00
Collaboration Evidanse	30'000.00
	273'000.00

Médiation	
Honoraires médiation culturelle	120'000.00
Inscriptions stages	5'000.00
	125'000.00

Locations	
Location	15'000.00
Restaurant: location et charges	36'000.00
Participation restaurant	5'000.00
Location matériel	1'000.00
Divers	1'200.00
	58'200.00

Sponsors-subsventions	
Sponsors	20'000.00
Canton du Jura: aide à la création	140'000.00
Canton du Jura: Cours de Miracles	150'000.00
Service de la Coopération: Cour de Miracles	20'000.00
Ville de Delémont	75'000.00
Loterie Romande	à estimer
Fondation Loisirs Casino	à estimer
Autres institutions	6'000.00
	411'000.00

Total Recettes propres	867'200.00
------------------------	------------

Besoin en financement	1'591'500.00
-----------------------	--------------

PRODUITS DES SPECTACLES

BILLETTERIE

La fidélisation du public peut se développer sur trois axes selon le niveau de prix du billet :

- Abonnement à la carte avec des rabais différents selon le nombre de spectacles choisis. Le spectateur bénéficiera d'un avantage financier tout en étant assuré d'avoir une place. On peut faire démarrer ce type d'abonnement à partir de six spectacles. On retrouve ce type d'abonnement dans la plupart des théâtres en Suisse romande et en France. L'avantage de l'abonnement pour le théâtre est de lui assurer un fonds de roulement financier en début de saison.
- Carte de réduction : cette carte permet à son détenteur d'acheter son billet à un tarif unique, sans toutefois lui garantir une place. Ce type de carte est proposé notamment par Vidy.
- Un tarif unique pour tous les spectacles. Ce type de politique est proposé par l'Arsenic à Lausanne (Fr. 13.- pour tous les spectacles).
- Carte « Avantage jeunes » www.oxyjeune.ch
- Carte famille : cette carte donne accès pour Fr. 10.- par personne à deux adultes et leur(s) enfant(s) de moins de 18 ans aux événements tout public.

Quelle politique de prix proposée au CREA ?

Une première donnée est la politique tarifaire appliquée par les CCR du canton. Le CCRD pratique les prix suivants :

- Fr. 25.- plein tarif
- Fr. 20.- tarif réduit (étudiant, AVS, AI)
- Fr. 10.- pour les moins de 25 ans

Ces prix sont relativement bas par rapport à ce qui se pratique dans la plupart des théâtres romands, la moyenne se situant entre Fr. 35.- et Fr. 40.-.

Une deuxième donnée est le lien que le CREA veut tisser avec ses spectateurs. L'objectif étant d'assurer l'accessibilité du théâtre à tout un chacun, il s'agit de coupler les actions de médiation, en lien avec la programmation, à une politique tarifaire avantageuse.

Pour le CREA, il est proposé un système de carte de réduction qui permet de fidéliser le spectateur tout en lui offrant la possibilité de bénéficier de certains avantages (gratuité ou réduction) sur les activités de médiation (stage, visite, conférence, etc.) proposées par le théâtre. Parallèlement à cette carte de réduction, le CREA proposerait une carte jeunes destinée aux moins de 25 ans qui leur permettrait d'assister au spectacle à un tarif modique, avec les mêmes avantages que pour la carte de réduction.

Ainsi, les recettes de billetterie proviennent de la vente des cartes et des billets individuels. Pour un taux de remplissage de 70 %, le nombre de billets s'élève à 10'000.

- Jauge moyenne : 235 par représentation (Grande salle : 350 places, Petite salle : 120 places)
- Taux de fréquentation : 70 % de 235 = 175
- Nombre de représentations : 56
- Fréquentation : 56 * 175 = 9'800 personnes.

Les scolaires proviennent de la vente des représentations scolaires aux écoles. Le montant inscrit au budget représente 50 % des cachets.

Il est prévu une participation au festival eviDanse selon les mêmes conditions que les autres partenaires culturels jurassiens.

Dans le cadre de la programmation théâtrale, il est prévu des collaborations régulières avec la SAT de Delémont.

HONORAIRES MÉDIATION ET INSCRIPTIONS STAGES

Les postes Honoraires médiation culturelle et Inscriptions stages proviennent des comptes 2011 de CDM (Produits des activités de CDM : Fr. 131'000.-, Inscriptions aux stages de CDM : Fr. 9'600.-).

S'agissant des fonds de tiers, il sera plus aisé d'obtenir des moyens de différents partenaires en fonction de projets précis plutôt que pour financer les frais généraux relatifs à l'activité du CREA. Telle Haute école approchée pour telle action peut devenir un partenaire économique aussi bien qu'artistique, telle commune concernée par telle action ciblée de médiation la soutenir plus volontiers que le budget général d'exploitation.

LOCATION

La location des salles noires et blanches devra être évaluée en fonction de l'occupation des salles par :

- La programmation
- Les périodes de résidence
- Les stages et les animations liés à la médiation
- Autres

La location des salles à des utilisateurs privés participe de l'économie d'un théâtre que ce soit au niveau de ses recettes d'exploitation ou pour le restaurant. Ainsi, une manifestation draine un public susceptible de consommer au restaurant (boissons, restauration, etc.), avec l'impact qu'on peut imaginer sur son chiffre d'affaires (CA) et, par voie de conséquence, sur la participation sur le CA qui revient au théâtre...en plus des recettes locatives. Le théâtre y gagne deux fois.

Les activités locatives se divisent en deux parties :

- Les conférences, les séminaires et les assemblées
- Les organisateurs de spectacles

En dehors de l'avantage financier, les activités locatives permettent également de drainer un public qui ne viendrait pas forcément au théâtre. C'est un moyen de promotion des activités du théâtre ou du restaurant, c'est une opportunité de lier le théâtre à la cité.

La question des activités locatives est fortement liée à la planification des locaux et à leur utilisation. La programmation du CREA risque fort d'être très utilisatrice de locaux. Que ce soit pour la diffusion, pour les résidences des compagnies en création ou pour les activités de médiation, les salles seront souvent occupées. En outre, il est important que le CREA puisse disposer « librement » de ses salles sans être lié à un impératif de rentrées financières pour répondre à ses missions. Le mois de juin peut être retenu comme un rendez-vous rituel de présentation de projets conçus pendant la saison, projets amateurs ou associant professionnels et amateurs. Une telle option n'exclut pas de pouvoir disposer de temps dans le courant de la saison pour un accueil de productions amateurs.

La planification des activités et des locaux sera une tâche très importante et compliquée. Dans ce contexte, le montant prévu dans le budget est faible par rapport à d'autres charges. C'est une activité annexe qui pourra se dérouler entre les plages de programmation, notamment pour les spectacles en juin et en septembre. Néanmoins, la présence du restaurant offre des possibilités intéressantes pour la partie « séminaire », plus souple à gérer que la partie « spectacle ». Un séminaire peut être facilement organisé dans une salle blanche avec une occupation relativement limitée des locaux, et à la clé, la proximité du restaurant propice aux apéritifs et aux buffets. Le CREA peut ainsi proposer un service complet à des sociétés privées : parking/proximité de la gare, salles équipées, restaurant.

A priori, cela laisse peu de disponibilité pour des locataires privés (spectacles, conférences, séminaires, etc.).

Un foyer avec bar et cuisine est prévu dans le programme des locaux. Il est prévu d'inclure un établissement public avec des horaires réguliers indépendants du théâtre. Un restaurant dans un théâtre est un lieu de vie qui attire un public de non initiés si la restauration est bonne. C'est un point de rencontre pour tous les utilisateurs du théâtre et de la crèche: collaborateurs des structures, compagnies en résidence, utilisateurs du théâtre, parents, clients, etc.

« Un restaurant dans un théâtre est un lieu de vie, un point de rencontre pour tous les utilisateurs. »

Quant aux compétences du personnel, un restaurateur confirmé sera mieux à même de gérer le bar et la cuisine. Les locaux seront donc loués. Au niveau financier, c'est un complément intéressant pour le budget: location et charges. Afin de ne pas trop charger le tenancier, il est proposé:

- Une location « abordable » : Fr. 2'000.-/mois
- Une participation sur le chiffre d'affaires qui suit l'évolution du volume d'activité : 5 % sur le chiffre d'affaires HT dépassant un certain montant : Fr. 500'000.-
- Charges : Fr. 1'000.-/mois

SPONSORS

La part des sponsors est relativement faible pour le moment. Elle pourra être réévaluée le moment venu après quelques années de fonctionnement.

SUBVENTIONS

Canton du Jura :

- Part du budget des AC alloué à la création théâtrale professionnelle attribué au CREA : Fr. 140'000.- (sur un budget global de Fr. 250'000.-).

Ville de Delémont :

- Subvention de Fr. 75'000.-

Syndicat d'agglomération de Delémont :

- Nous ne prévoyons pas de rubrique pour le syndicat car le soutien à la culture n'est pas inscrit, pour le moment, dans les statuts du syndicat d'agglomération.

L'intégration de Cours de Miracles dans le CREA permet d'intégrer une partie de ses sources de financement.

Nous n'avons pas mentionné de somme pour la Loterie Romande et pour la Fondation Loisirs Casino, des discussions complémentaires doivent être menées avec ces instances soit par le Canton, soit par la future direction du CREA.

Le montant total du poste Sponsors – Subventions s'élève à Fr. 411'000.-

BESOIN EN FINANCEMENT

Avec des charges d'exploitation estimées à Fr. 2'458'700.- et des produits d'exploitation estimées à Fr. 867'200.-, il apparaît que le besoin en financement du CREA s'élève à Fr. 1'591'500.-.

PARTIE VI CONCLUSION

Le parlement et le gouvernement du Jura se trouvent devant une opportunité historique. Ces deux autorités tiennent, en effet, entre leurs mains la réalisation possible d'une ambition artistique et culturelle maintes fois battue en brèche depuis quatre décennies.

La construction du CREA peut offrir à la région une prestigieuse fenêtre sur le monde, un lieu accueillant de significatives productions helvétiques et internationales donnant un souffle nouveau à son territoire comme cela a été le cas avec le Théâtre du Crochetan dans le Chablais ou encore avec Nuithonie à Fribourg, par exemple. Bien au-delà des milieux culturels ou des amateurs de la scène des arts vivants, la dynamique ainsi créée et la qualité de vie ainsi ajoutée ont bénéficié à la restauration, à l'hôtellerie, au graphisme, à l'imprimerie, aux entreprises d'entretien, aux transports, etc. Des lieux de création culturelle comme ceux-là ont un effet stimulant sur des pans entiers de la société. La promotion économique, dans les cas cités, a d'ailleurs su mettre en valeur ce gain d'image.

La présente étude ne suggère cependant pas de reproduire ce qui s'est fait ailleurs, mais – à des conditions budgétaires modérées de fait inférieures aux deux exemples cités plus haut – la réalisation d'une ambition unique : servir à la fois la demande sociale de spectacles et divertissements de qualité et assurer le soutien concret et quotidien de la créativité locale, de cette socioculture qui singularisent le Jura.

C'est qu'un terreau fertile a été constitué, entretenu par d'ardents bénévoles, par des associations œuvrant dans des conditions toujours précaires, bricolant avec inspiration et sans souci de l'énergie dépensée. La génération des pionniers – première d'une série de quatre dans ce combat pour une infrastructure professionnelle jurassienne – voisine les quatre-vingt printemps : l'établissement du CREA constituerait à leur égard et à l'égard des acteurs culturels vaillants d'aujourd'hui une juste reconnaissance.

Il n'est pas question, dans ces pages, de bâtir la bonbonnière de quelques *happy few* ou un « garage » sans âme ; non, il s'agit – tout en proposant de belles saisons aux amoureux des arts de la scène – de répondre à une demande sociale suscitée par des décennies de décentralisation théâtrale, d'offrir enfin une structure forte aux artistes (que le Jura, d'ailleurs, contribue à former) et d'œuvrer à l'éveil à l'art et à la sensibilité de ses générations futures et également des couches de la population non habituées encore à fouler des lieux de culture.

Evidence, dans l'esprit des pionniers, le CREA doit profiter aussi à ce que l'on peut appeler la démocratie culturelle ; il doit mettre en exergue par des collaborations les sociétés d'éducation populaire, les milieux du livre, de l'art numérique, de l'art visuel, les hautes écoles, etc.

Le CREA est une utopie concrète propre à revaloriser l'image du Jura, à mobiliser ses énergies et à stimuler sa créativité en l'intégrant à des réseaux jurassiens, romands, alémaniques, d'outre-Rhin, de France voisine et du monde.

Tenant compte du projet architectural précisé en parallèle, le présent document propose des missions, un budget, un organigramme, une gouvernance et une structure juridique précis et crédibles, ayant obtenu l'adhésion d'un groupe de suivi, à la fois représentatif et coopératif, auquel nous rendons hommage.

Ce projet envisage la collaboration avec l'ensemble des districts et des structures actuelles; il articule de manière prometteuse la collaboration avec les acteurs culturels du chef-lieu pour éviter toute concurrence malvenue et propose d'intégrer les forces vives et déjà expérimentées de Cours de Miracles afin d'affirmer – dès l'ouverture du CREA – une relation riche à la jeunesse, aux écoles ainsi qu'à l'ensemble de la population jurassienne; il soumet enfin un projet artistique collaboratif permettant de rassembler à l'occasion de l'inauguration des futurs espaces les acteurs culturels jurassiens restés au pays ou émigrés.

La crise invite les pouvoirs publics à lancer de grands travaux publics pour soutenir l'activité et à cultiver l'interprétation du bien commun pour préserver les chances d'une vie communautaire harmonieuse. Le CREA peut cristalliser ces deux ambitions en matérialisant l'image d'un Canton debout, agissant et ouvert.

PARTIE VII ANNEXES

1. ORGANIGRAMME DE LA FONDATION DU CREA

Il nous apparaît que l'organigramme de la fondation suggérée doit être pensé par le politique. Néanmoins, nous nous permettrons, ici, quelques considérations. D'abord, il semble que l'aspect régional du CREA doit être marqué ici : l'Etat et l'ensemble des districts doivent être représentés. Il serait utile et légitime que la Ville de Delémont, siège du théâtre, le soit également. Pour contredire toute inquiétude quant à la coordination de l'action du CREA et d'une salle de l'Inter rénovée, Porrentruy pourrait s'avérer un partenaire intéressant aussi. La qualité des membres (avec voix délibérative ou seulement consultative) peut être déterminée selon la contribution de chacun.

Outre ces représentations politiques, des représentants de la culture – à l'échelle interjurassienne, cette fois – pourraient s'avérer pertinents : forum interjurassien de la culture, AICC, etc. A voir si les autorités souhaiteront qu'un tel panel participe d'un second cercle du type « conseil d'orientation » plus directement lié au programme culturel du CREA. On pensera peut-être à l'opportunité qu'un des membres ait des connaissances juridiques – toujours précieuses dans une fondation. Des motifs économiques peuvent naturellement pousser à la désignation de membres issus de l'économie privée.

Conseil de Fondation :

- 1 président/e
- 1 Ministre de la culture de RCJU
- 1 Délégué culturel de RCJU
- 1 Délégué Ville de Delémont (ville site) responsable du dicastère de la culture
- 1 Délégué AICC
- 1 Délégué Forum interjurassien de la culture
- 1 Coordination Jeune Public
- 1 Délégué Commission culturelle interjurassienne
- 2 représentants des milieux privés
- 1 juriste
- 1 délégué du Jura bernois

Représentants des villes du Jura et du Jura bernois si subvention au budget de fonctionnement.

- Délégué Syndicat d'agglomération de Delémont
- Délégué Ville de Porrentruy
- Délégué des districts des Franches-Montagnes et de l'Ajoie

2. EXEMPLE DE SAISON TYPE

THEATRE

1. La souffleuse
De Gardi Hutter
2. Joue moi quelque chose
De John Berger par le théâtre Spirale (GE)
Mes Michèle Millner
3. Teatro Delusio
Familie Flöz (Allemagne)
4. Voyageur Immobile
Cie Philippe Genty
Théâtre d'objet-manipulation (FR)
5. Z. forfait illimité
De Camille Rebetz
Mes Laure Donzé (JU)
6. Quartier lointain
De Jirô Taniguchi
Mes Dorian Rossel (VD)
7. Marie Tudor
De Victor Hugo
Mes Gisèle Sallin (Fr)

DANSE

8. Sideways Rain
Chorégraphie de Guilherme Botelho/ Alias (Ge)
9. Urban Ballet
Chorégraphie de Anthony Egéa/Cie Révolution (FR)
10. Vertical Road
Chorégraphie de Akram Khan/Akram Khan company (GBR)
11. Gina
Chorégraphie de Eugénie Rebetz (JU)
12. Kiss & Cry
Chorégraphie Michèle Anne De Mey et réalisation Jaco Van Dormael

CIRQUE

13. Plan B
Cie 11 – Aurélien Bory
14. Semianiky
Teatr Licedei (Russie)

JEUNE PUBLIC

15. Lîle au trésor
Théâtre de la Poudrière (Ne)
16. 16. L'ogrelet
Cie du Magnifique théâtre (Fri)
17. Sierra madre
Les Artpenteurs (VD)
18. Bucchetino
Sociéta Raffaello Sanzio (Italie)
19. Tistou les pouces verts
Théâtre Extrapol (JU)

MUSIQUE, CHANSON ET CHANSON JEUNE PUBLIC

20. Musiques des Lumières OSJ
21. Hubert Félix Thiéfaine
22. Sophie Hunger
23. Benjamin Biolay
24. Syd Matters
25. Arthur H
26. Petit Robert et le secret du frigidaire
Cie Brico Jardin
27. Les petits chanteurs à la gueule de bois

3. GLOSSAIRE

ACCUEIL

Concerne la programmation de spectacles dans le lieu ; ou éventuellement hors les murs. En termes financiers, l'acheteur (appelé l'Organisateur) achète une prestation au Producteur (la compagnie, l'ensemble qui fait le spectacle et en détient les droits de représentation). On parle d'un « cachet » pour l'achat d'un spectacle. L'Organisateur (le Théâtre d'accueil) prend également en charge le cas échéant les frais de transports, d'hébergement, les droits d'auteur, les frais techniques (locations, main d'oeuvre) afférents au spectacle.

BLACK BOX

Salle entièrement modulable et transformable, que l'on adapte pour les besoins de répétitions ou de spectacles.

CREATION

Concerne un spectacle qui se fabrique et dont la première représentation est donnée dans le lieu de création. Pour ce faire, la compagnie ou l'artiste est en « résidence » pendant une période définie qui peut aller de quelques jours (dans le cas où le spectacle a été répété préalablement dans un autre lieu) à plusieurs semaines.

Les modalités de résidence sont fixées au cas par cas entre le producteur et l'Organisateur ; elles incluent ou non une part des salaires artistiques et techniques, des frais de résidence, de transport, etc. L'Organisateur a en charge les frais techniques liés à l'installation du spectacle ; le Producteur prend en charge en règle générale les aspects techniques liés à la création (création lumière, son, scénographie, costumes).

COPRODUCTION

Il est rare qu'une compagnie (un artiste, une équipe artistique) produise seule un spectacle. Pour financer le travail de création, elle a recours à des aides institutionnelles (aides structurelles, et aides ponctuelles affectées à la création) et à des coproductions. Soit des apports en numéraire, et/ou en industrie, de théâtres associés à la création.

À la différence du cinéma, ces coproductions n'ont pas vocation de rapporter un bénéfice en fin d'exploitation. Elles sont un soutien en général sans contrepartie financière directe (sauf cas de Sociétés en participation définissant les apports, gains et pertes éventuels des partenaires). De fait, elles correspondent à un transfert de subvention du théâtre (l'Organisateur) à une compagnie (le Producteur). Elles ont vocation de permettre l'existence du spectacle et sa diffusion. En revanche, le théâtre peut demander à la compagnie de s'impliquer, avant et pendant le temps de création dans un travail de terrain, de médiation auprès de publics définis.

DIFFUSION

Ici, il s'agit de la diffusion des spectacles créés à la fois sur le lieu de création et en dehors. La compagnie, si elle est Productrice du spectacle, prend en charge la recherche de lieux de diffusion, les contacts, l'établissement des contrats. Il est possible que la production, et/ou la diffusion soit déléguée à un théâtre partenaire, qui dispose d'une infrastructure lui permettant de mieux assurer ce travail. Dans ce cas, le théâtre joue le rôle de Producteur délégué. Il a en charge les coûts et les recettes liés à la création et à la diffusion. Il décide avec la compagnie du partage du résultat.

MEDIATION

Désigne l'ensemble des actions qui permettent de mettre en contact « actif » les œuvres et des publics. Soit à l'exclusion de la communication par voie d'affiche, programmes...

La médiation suppose la participation de médiateurs, artistes ou non, sur la base d'un projet précis. Une action de médiation peut aussi bien concerner la présentation d'un spectacle par un metteur en scène, dans une classe, qu'un cycle long de pratique initié en relation avec un projet articulé ou non sur une création définie. D'où le besoin de différencier les actions qui permettent de sensibiliser à une œuvre, un artiste, une esthétique... à des actions de pratique (ateliers de théâtre par exemple) qui peuvent également faire fonction de préparation à la présentation de spectacles. La médiation peut se concevoir en direction de tous types de public. Elle se différencie de la formation, dans le sens où cette dernière a sa finalité propre et non liée à la présentation d'une œuvre.

COÛT DU THEATRE EN ORDRE DE MARCHE

Ce que l'on peut appeler communément les charges de structure qui incluent toutes les charges fixes afférentes au théâtre, hors les charges d'activité directes : les fluides, les assurances, la maintenance, les fournitures diverses,... Participent également de ces charges les coûts salariaux des personnels permanents. Pour ce qui concerne les vacataires (technique, accueil, etc.) il est plus pertinent de les affecter à l'activité. Mais ils constituent néanmoins une charge pour une part incompressible liée directement au théâtre.

MARGE DISPONIBLE POUR ACTIVITES

Désigne le volume financier qui est mobilisable pour l'activité, en défalquant les charges du Théâtre en ordre de marche des Produits structurels de l'établissement (subventions, partenariat mécénat, location de salles)

- Exemple : Total des Produits structurels = Fr.1'800'000.-
Charges du Théâtre en ordre de marche = Fr. 1'100'000.-
Marge disponible pour activité = Fr. 700'000.- (1)
- Soit par exemple :
Budget de coproduction = Fr. 200'000.- (pas de recettes) (2)
Budget de médiation et formation = Fr.100'000.- (pas de recettes) (3)
- Solde intermédiaire = Fr. 400'000 (1) – (2) – (3)
Budget d'accueil (achat de spectacles) :
600'000 CHF de charges pour Fr. 200'000.- de recettes (Différentiel = Fr. 400'000.-)

4. COURS DE MIRACLES

L'histoire de Cours de Miracles a débuté en 2002, dans le sillage d'EXPO 02. Fondation basée à Delémont, elle est active dans les domaines de la formation, de l'animation et de la médiation théâtrales ainsi que dans la conduite de projets dans ces domaines auprès de divers publics (enfants, adolescents et adultes).

Son action d'animation théâtrale s'articule autour de quatre axes principaux:

- Formations : stages et cours
- Théâtre école
- Création théâtrale et arts de la rue
- Médiation théâtrale.

Les projets y sont conçus à la demande de différents partenaires institutionnels ou privés.

Elle collabore également avec:

- Le Festival de la Plage des Six-Pompes (La Chaux-de-Fonds) à la mise en place d'un stage de formation annuel.
- La Haute Ecole de Théâtre de Suisse Romande (Lausanne) au développement et à la conduite d'un Certificat de formation continue en animation théâtrale.

Elle a signé avec cette dernière une Convention de partenariat portant sur le développement de produits de formation en lien avec l'animation théâtrale. Son champ d'action privilégié est l'arc jurassien, mais elle intervient régulièrement dans toute la Suisse romande et alémanique, ainsi qu'à l'étranger.

Cours de Miracles accueille régulièrement des étudiant-e-s HES filière animation socioculturelle (sites de Lausanne, Genève et Sierre) qui effectuent leur formation pratique 1 ou 2 dans ce cadre.

Elle est soutenue par la République et Canton de Jura, la Loterie Romande (jusqu'en 2015) et différents sponsors privés.

5. PERSONNES RENCONTRÉES

MEMBRES DU GROUPE DE SUIVI

- Damien Chappuis, Conseiller municipal en charge de la culture, Ville de Delémont.
- Laure Donzé, metteuse en scène et membre de la Compagnie Extrapol, responsable pédagogique de la maturité théâtre au Lycée cantonal de Porrentruy, présidente du forum interjurassien de la culture.
- Sylvie Lachat Charmillot, directrice de la Coordination Jeune Public et coordinatrice de l'animation théâtre dans les écoles JU.
- Marie-Jeanne Liengme, directrice de Cours de Miracles, chercheuse et formatrice à la HETSR, animatrice théâtre.
- Germain Meyer, metteur en scène et directeur de la Compagnie La Dérive, fondateur de la matu-théâtre et co-auteur des premières propositions de CREA dans le cadre du Forum Interjurassien de la culture, ancien membre de cette structure.
- Yves Noirjean, animateur du centre culturel régional de Delémont et représentant de l'AICC.
- Jean Marc Voisard, Délégué aux Affaires culturelles de la République et du Canton du Jura.

PERSONNES RESSOURCES

- Marie-Claire Chappuis animatrice du Centre Culturel du District de Porrentruy.
- Marynelle Debettaz, directrice des Spectacles français, Bienne.
- Patrick Domon, animateur du CCL à St-Imier.
- Claudine Donzé, a. membre du fOrum interjurassien de la culture, indépendante, membre de l'AICC, coordinatrice Evidanse.
- Yann Etique, président de l'association du CCDP.
- Lionel Frésard, comédien et membre de la Compagnie Extrapol.
- Andrée Guenat, animatrice ad interim de l'espace culturel du Soleil à Saignelégier.
- Philippe Krüttli, directeur de l'École de musique du Jura bernois (EMJB) à St-Imier.
- Jean-Marie Moeckli, a. secr. général de l'Université Populaire jurassienne, rédacteur du premier rapport (1968-1971) sur un Centre culturel jurassien, expert dans le projet Delémont-Capitale (1992), initiateur de la CCIJ (2006-2007), dont il a été le premier co-président jurassien.
- Vincent Scalbert, metteur en scène, directeur de la Compagnie Mimesis.
- Jean Philippe Schaer, président AICC.
- Thomas Schaffter, entrepreneur, Conseiller communal en charge de la culture à Porrentruy.
- Olivier Tschopp, responsable du Service cantonal des formations post obligatoires, président du CCRD, président du Festival Notes d'Equinoxe.
- Alain-G. Tschumi, architecte dipl.FAS/SIA responsable de l'organisation du futur concours d'architecture pour le CREA.
- Jordane Veya, metteur en scène et directeur de la Compagnie Métamorphose.
- Alexandre Voisard, écrivain et poète, a. Délégué aux affaires culturelles de la République et Canton du Jura.
- Marc Woog, metteur en scène et directeur de la Compagnie L'évaporée.

Nous remercions très chaleureusement toutes ces personnes, qui nous ont reçu et ont partagé leurs convictions avec nous.

6. PRÉSENTATION DES EXPERTS

MATHIEU MENGhini

Historien, anciennement animateur de La Lanterne magique, professeur d'Histoire moderne et contemporaine, directeur du Centre culturel neuchâtelois, du Théâtre du Crochetan, du Service culturel de la Ville de Monthey et du Théâtre Forum Meyrin, conseiller de la Fondation nationale pour la culture Pro Helvetia, chroniqueur dans les « Matinales » d'Espace 2, Mathieu Menghini a conçu et organisé les festivals Poétiser la Cité (Neuchâtel, 2002) et Poétiser Monthey (2003) ; il a été conseiller artistique de la création Les Cabots d'Omar Porras et Guilherme Bothelo (création Théâtre Forum Meyrin, 2012) et a co-écrit le concert poétique et visuel La scène révoltée (création Théâtre de Vevey, 2012).

Aujourd'hui professeur de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), Mathieu Menghini est chargé d'enseignements en histoire et pratiques de l'action culturelle et titulaire de plusieurs mandats dans le domaine des politiques publiques de la culture.

Par-delà les questions relatives à l'art et à la démocratie, à la médiation sociale et critique de la culture et à l'art engagé, il travaille sur les sujets de la citoyenneté active, de la justice sociale, de l'éthique, de la communication, de la conduite d'équipe et de la dynamique de groupe.

Basé à la Haute école de travail social de Genève, il collabore avec la HETSR (Manufacture), l'EESP, la HEAD, la HEM et avec l'Ecole nationale des Beaux arts (ENSBA) de Paris (dans la formation des artistes intervenant en milieu scolaire); il est membre du comité scientifique du congrès mondial IDEA 2013 (Paris), du comité scientifique du CAS en médiation culturelle d'ARTOS et de l'EESP ainsi que de la commission théâtre du Département de l'Instruction publique et de la culture de l'Etat de Genève. Il est par ailleurs chroniqueur du magazine La Couleur des jours et du quotidien romand Le Courrier.

Dans le présent mandat, Mathieu Menghini s'est plus spécifiquement attaché aux domaines « arts et société », à la formation et aux médiations artistique et esthétique.

THIERRY VAUTHEROT

Actuellement Directeur du Granit, Scène Nationale de Belfort.

Travaille dans le Théâtre public depuis plus de 25 ans, après avoir été Chargé d'Etudes et de Formation à l'Agence pour l'Aide à la Gestion des Entreprises Culturelles à Bordeaux.

A été successivement Administrateur de la Scène Nationale de Tarbes (Hautes Pyrénées), directeur administratif, puis directeur adjoint de la Maison de la Culture de Chambéry; directeur adjoint de la Maison de la Culture du Havre ; directeur de la Maison des Arts Thonon-Evian.

A présidé pendant cinq ans le Groupe des 20 Rhône Alpes qui associe vingt-six théâtres de cette région.

Enseigne à l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Techniques du Théâtre (ENSATT) à Lyon (Module Master 2 Administration ; Analyse et Stratégies). Représente en Région Franche-Comté le Syndicat National des Entreprises Artistiques et Culturelles (SYNDEAC).

JUAN DIAZ

Economiste de formation, il a commencé son parcours dans le milieu de la culture au sein de l'Association KA, à La Chaux-de-Fonds. Cette association gère une salle de concert, Bikini Test, et est à l'origine de plusieurs festivals dans le canton de Neuchâtel: la plage des Six-Pompes à La Chaux-de-Fonds et le Neuchâtel International Film Festival à Neuchâtel.

Il poursuit son parcours à la Fondation Musica-Théâtre à La Chaux-de-Fonds. Dans le cadre du projet de restauration du théâtre à l'italienne, il réorganise le fonctionnement de la Fondation (artistique, administratif, technique et communication), coordonne la campagne de recherche de fonds et de communication et participe à la commission de construction. Après l'inauguration, il rejoint Fribourg pour la création du nouveau théâtre Nuithonie, en 2005, en tant qu'administrateur. Il supervise la fin du chantier et met en place l'organisation administrative, financière et d'accueil du théâtre. En 2011, il participe à la création d'Equilibre en formant le personnel administratif (administrateur, comptable et collaborateur administratif). Actuellement, il est administrateur de Nuithonie et participe à la direction de la Fondation Equilibre et Nuithonie à Fribourg.

En 2000, il a fait partie de la 1ère volée d'étudiants pour le Certificat en gestion culturelle mis en place par les Universités de Lausanne et Genève et Artos (Lausanne). Il a obtenu son certificat en septembre 2001.

Il coordonne la commission de programmation francophone pour la bourse aux spectacles ATP à Thounne depuis 2005. Il a été membre du comité de l'ATP de 2008 à 2011.

Il est membre de la commission « Fonds avec visionnement » de la CORODIS, Commission romande de diffusion des spectacles.

DANIELA AGUSTONI

Diplômée en gestion culturelle, indépendante, active depuis plus trente ans dans le domaine culturel, en particulier pour les arts de la scène, Daniela Agustoni travaille pour des collectivités publiques, des institutions culturelles, des entreprises ou des compagnies indépendantes dans les domaines de la communication et des relations publiques.

En tant que gestionnaire de projet, elle a organisé les concours (appel d'offre public) pour la communication de manifestations culturelles telles que l'exposition « Le Corbusier et la photographie » pour la Ville de la Chaux-de-Fonds (2012) ou la communication de l'entreprise Vadec (2009) où nombre de communes jurassiennes sont partenaires.

Elle est mandatée par des artistes ou des compagnies indépendantes pour assurer leurs relations publiques (recherches de fonds, manifestations de soutien, journées portes ouvertes).

Ancienne déléguée aux Affaires culturelles de la Ville de La Chaux-de-Fonds, elle a dans le cadre de cette fonction organisé entre autres, le lobbying pour l'implantation du centre neuchâtelois des arts vivants TPR – Théâtre - Salle de Musique à La Chaux-de-Fonds, ouvert un lieu de répétition adéquat pour les compagnies de théâtre indépendantes, implanté un affichage culturel dans l'espace public de la Ville, organisé la recherche de fonds pour la restauration de La Grande Fontaine tout en réorganisant et assurant la gestion du service.

Elle est membre du comité de l'association artistes-théâtre-promotion, Suisse (atp) et membre de la commission de visionnement de la Corodis.

7. ABRÉVIATIONS

RCJU - République et Canton du Jura

DFCS - Département de la Formation, de la Culture et des Sports

TPR - Théâtre Populaire Romand

AJAC - Association Jurassienne d'Animation Culturelle

CCRD - Centre culturel régional de Delémont

ASTEJ - Association suisse du théâtre pour l'enfance et la jeunesse

SAT - Sociétés amateurs de théâtre

CDM - Cours de Miracles

EESP - Ecole professionnelle supérieure en travail social du secteur tertiaire extra- universitaire

HETS - Haute école de travail social

HETSR - Haute école de théâtre de Suisse romande

LoRo - Loterie romande

AICC - Association Interjurassienne des Centres culturels

ATP - Association artistes – théâtre – promotion, Suisse

CORODIS - Commission romande de diffusion de spectacles

ONDA - Office National de Diffusion Artistique - en France

8. BIBLIOGRAPHIE

- Livre blanc à l'intention des députés de la République et Canton du Jura « Danse, musique, théâtre projet culturel pour le Jura du nord au sud » Collectif d'associations et d'artistes jurassiens sous l'égide de la Coordination Théâtre et de l'AJAC, 2002
- « Avant-projet pour un Centre (régional) d'expression artistique (nom provisoire) C(R)EA » Réalisé sous l'égide de la Commission culturelle interjurassienne, 2006
- Rapport « Projet pour la construction et l'exploitation d'un Centre Interjurassien d'Expression des Arts de la scène (CREA) », Blaise Duport, 2007
- Rapport « Jura – Coordination Théâtre – Reflets d'un parcours 1988 - 2008 » Réalisé sous l'égide de la Coordination Théâtre, 2008
- Rapport « 1975 - 2008 Bref historique des 33 ans de l'AJAC », 2008
- Plan de transformation Inter Porrentruy, Leschot Architecture, 2008
- Rapport complémentaire au «Projet pour la construction et l'exploitation d'un Centre Interjurassien d'Expression des Arts de la scène (CREA) », Blaise Duport, 2009
- Rapport d'activités « Les Arts pour et par le Jeune Public Jura et Jura bernois » Réalisé sous l'égide de la Coordination Jeune Public, 2010
- Rapport du Service des Affaires culturelles – extrait de Jurassica, Jean Marc Voisard, 2010
- Mémoire universitaire « Un centre culturel en question sur ses missions: l'exemple du Centre culturel régional de Delémont » Yves Noirjean, 2010
- Convention de subventionnement de la République et Canton de Genève, 2009-2012
- Rapport « Canton du Jura, CREA III, Expertise des besoins et des coûts du programme des locaux pour le projet de construction et d'exploitation d'un centre jurassien d'expression des Arts de la scène » Michel Beuchat, 2011
- Statuts du Syndicat d'agglomération de Delémont, approuvé par le Gouvernement, août 2011
- Rapports d'activités Cours de Miracles 2009 - 2011
- Rapports d'activités Centre culturel régional de Delémont 2009 - 2011
- « Passerelles – au cœur de la médiation culturelle » Cours de Miracles, 2012

Rédaction :
MATHIEU MENGhini
THIERRY VAUTHEROT
JUAN DIAZ

Gestion et coordination :
DANIELA AGUSTONI

Révision texte :
JEAN-BERNARD VUILLÈME

Graphisme :
SAMUEL GALLEY

Décembre 2012

