

## **ANALYSE DES MODES DE GESTION DES ENTREPRISES THEATRALES PUBLIQUES EN ALGERIE**

Ammar **KESSAB** \*

### **RESUME :**

Cet article analyse les modes de fonctionnement des théâtres publics en Algérie de 1962 à nos jours. L'analyse démontre que les statuts (EPIC) qui régissent ces entreprises culturelles ne sont pas directement responsables de la crise structurelle qui les caractérise, mais sont plutôt victimes de la non-application, dans son ensemble, de la triade : gestion commerciale, contrôle de l'Etat et reconnaissance du but non lucratif, proposée ici comme un remède pour palier les difficultés générées par l'aspect «non formalisable» de l'activité culturelle.

### **MOTS CLES :**

Algérie - Théâtre - Gestion des entreprises - Culture

### **JEL CLASSIFICATION: L32**

### **INTRODUCTION**

L'étude de l'art et des biens culturels en général est longtemps restée en dehors des limites de l'analyse économique. Mais le secteur culturel, considéré de plus en plus comme enjeu politique et les questions liées à son organisation, devenues de plus en plus complexes, ont imposé le recours au langage de la théorie économique. Aujourd'hui, la discipline jouit de la reconnaissance institutionnelle (Journal of Cultural Economics, 1977; Cultural Trends, 1989; Journal of Arts Management, Law, and Society, 1990; International Journal of Arts Management, 1998; Journal of Economics Literature, 2003, 2006) et a fait l'objet de nombreuses publications synthétiques (Throsby, 1994; Chiapello, 1998; Benhamou, 2000; Towse, 2003; Greffe, 2008).

---

\* Chercheur au GRANEM (Groupe de recherche angevin en économie et management), Université d'Angers / Chef de projet chez Arterial Network.

Au sein de cette économie de la culture, la question des fondements et des conséquences de l'intervention publique fut la première explorée, notamment à la suite du travail pionnier de Baumol et Bowen (1966). Il s'est agi d'abord de justifier les dépenses publiques en faveur de la culture puis, dans un second temps, d'analyser les effets des subventions publiques sur les modes de gestion des entreprises culturelles (Farchy et Sagot-Duvauroux, 1994). L'analyse économique de la bureaucratie a été mobilisée pour mettre en évidence un certain nombre d'effets pervers de la subvention (oubli des publics, surqualité, surcoûts...) (Le Pen, 1982; Dupuis et Rouet, 1987; Frey et Pommerehne, 1993).

A côté des analyses théoriques globalisantes de l'intervention publique, plusieurs études académiques ont cherché à mettre en relation les choix stratégiques des entreprises culturelles avec leur statut juridique. La mission «d'intérêt général», confiée aux entreprises culturelles par la puissance publique a permis l'émergence d'une réflexion spécifique à l'intérieur du *Non-profit organization* (Ecole de Yale: Weisbrod, 1975; Hansmann, 1980). Partant de l'idée que le but des établissements culturels et artistiques subventionnés n'est pas de générer des profits mais d'assurer une mission d'intérêt général, comme par exemple de diffuser l'art et la culture au plus grand nombre de citoyens, ces recherches se sont attachées à analyser la place et le rôle des organisations à but non lucratif (OBNL) dans l'offre culturelle, entre les institutions publiques et les entreprises privées.

Par ailleurs, dès les années 1960 aux Etats-Unis, les problèmes observés à l'intérieur des organisations culturelles ont commencé à être traités par les techniques d'organisation des ressources empruntées au management (The Rockefeller Panel Report, 1965; Thompson, 1968; Reiss, 1970; Gingrich, 1970 ; Adizes, 1972). Cette période marquait la naissance du management culturel (ou gestion de la culture), une discipline censée régler des problèmes relatifs à un secteur «très peu formalisable» (Fixari, Kletz, Pallez, 1996), caractérisé par des crises chroniques et des maladies endémiques.

A l'intérieur du management culturel, les premières recherches traitant de l'évaluation et du contrôle de gestion dans les structures culturelles publiques sont apparues à partir de la fin des années 1990 au Royaume-Uni (Selwood, 1999; Gilhespy, 1999), ce qui place notre recherche dans un domaine relativement récent et très peu exploré.

Nous appuyant sur cette littérature riche, nous avons tenté de penser le cas de l'Algérie en analysant les modes de gestion des structures théâtrales publiques (les 7 théâtres d'Etat) qui, depuis 1990, sont confrontées à des difficultés particulières en matière de gestion: déficit chronique, rareté de nouvelles créations, conflits entre la direction et le personnel, etc. (Boukrouh, 1995; Cheniki, 2003; Kessab, 2007).

A son indépendance en 1962, l'Algérie a hérité de plusieurs infrastructures culturelles dont elle a pris en main la gestion au départ de la France. Pour cela, des institutions artistiques ont été créées et des organismes culturels ont été installés avec l'aide des rares compétences algériennes de l'époque.

Adoptant l'option du socialisme, l'Etat Algérien a procédé, dès 1963, à la nationalisation de l'ancien Opéra d'Alger. Il en découlera la création du Théâtre national algérien (TNA), pour lequel un statut spécial le régissant a été conçu.

En 1970, dans l'enthousiasme de la « révolution culturelle », deux ordonnances portant organisation du TNA et des Théâtres régionaux (TR) avaient redéfini le statut des théâtres publics. Ces deux ordonnances auront, par la suite, une importance capitale pour ce qui va définir, jusqu'à nos jours, les modes de gestion de l'entreprise théâtrale publique en Algérie.

Les émeutes de 1988 avaient mis fin au socialisme et avaient, pour l'occasion, ouvert la porte au multipartisme et à l'économie de marché. Une crise économique s'en était suivie mettant l'économie nationale en grande difficulté. La situation sécuritaire s'était à son tour dégradée et l'action culturelle se voyait mourir à petit feu. Le TNA, le TR d'Oran et celui de Constantine fermeront leurs portes tour à tour en 1994. Ils reprendront, timidement, leurs activités à partir de l'an 2000.

Dans cet article, nous interrogerons le fonctionnement des théâtres publics en Algérie à travers l'analyse systématique de leurs organigrammes et l'évolution de leurs statuts de 1962 à nos jours, en insistant sur la période 1970-2006, marquée par certaines ruptures et quelques mutations.

## 1. GESTION DES ENTREPRISES THEATRALES PUBLIQUES EN ALGERIE

L'indépendance de l'Algérie acquise le 5 juillet 1962, l'Etat procède à la nationalisation de l'Opéra d'Alger le 8 janvier 1963. Désormais, il s'appellera Théâtre national algérien (TNA).

Le décret 63-12 du 8 janvier 1963 portant organisation du théâtre algérien régira le TNA-ce dernier gère aussi les théâtres municipaux d'Oran, de Sidi Bel Abbès, de Constantine et d'Annaba-. Rédigé à la hâte, à la veille de l'indépendance, ce décret n'évoque qu'en partie les questions relatives à la gestion du TNA. Résultat: l'établissement baignait dans un flou et une imprécision qui, contrairement à ce que l'on peut penser, ont donné la possibilité aux dirigeants du théâtre d'intervenir sur la gestion selon les besoins. Jusqu'à 1970, date du changement du statut du TNA, jamais le théâtre algérien n'a produit autant d'œuvres théâtrales (Boukrouh, 1995; Cheniki, 2003).

Ce paradoxe du bien-fondé de l'imprécision dans les statuts régissant les institutions culturelles publiques à la naissance a été dénoué, en partie, pour la première fois en 1996 par une équipe du CGS de l'Ecole des mines de Paris (Fixari, Kletz et Pallez, 1996).

Il aura fallu attendre l'année 1970 pour voir les missions du TNA et des TR se préciser avec la publication de deux décrets essentiels relatifs à l'organisation des théâtres publics : le décret 70.38 du 12 juin 1970 portant organisation du TNA et le décret 70.39 de la même date relatif au statut général des TR. Cette intervention par la législation s'est effectuée au moment où on assiste à « *une remontée, certes orientée, de la vie culturelle et intellectuelle, marquée par des décisions politiques et investie de profondes marques politiques. C'est l'ère de la production de nombreuses œuvres illustrant le discours politique ambiant (révolution agraire, gestion socialiste des entreprises et médecine gratuite)* » (Cheniki, 2007).

### 1.1. A propos des ordonnances 70.38 et 70.39: caractéristiques et analyse des organigrammes

Les ordonnances 70.38 et 70.39 confirment la mission d'intérêt général confiée aux institutions théâtrales publiques, mission déjà évoquée dans le décret de 1963.

### 1.1.1. Le choix de l'EPIC

Les ordonnances stipulent que le TNA ainsi que les TR sont dotés d'un statut EPIC (Etablissement public à caractère industriel et commercial).

Pour comprendre pourquoi les décideurs ont (re)considéré les théâtres publics comme EPIC, une définition générale de ce statut s'impose.

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

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

Il est à noter qu'à partir de 1972, l'activité théâtrale en Algérie n'a cessé de reculer (baisse de la fréquentation des théâtres, baisse du nombre de productions théâtrales, conflits internes...) (Boukrouh, 1995; Cheniki, 2003). A notre avis, la cause de cette régression est due, à bien des égards, au fait qu'entre 1970 et 1990, le théâtre n'avait nul besoin d'être reconsidéré en EPIC car l'économie du pays était

administrée et par conséquent l'activité théâtrale était protégée, par la force des choses, de la libre concurrence qui n'existait pas d'ailleurs. L'engouffrement dans un statut complexe et inadapté à la réalité économique du pays a généré une confusion dans la gestion des théâtres : ce qui devait être un avantage dans un pays d'économie de marché est devenu un désavantage dans le contexte économique d'un pays à économie administrée. Une intervention par ajout sur les points qui manquaient dans le décret 63-12 du 8 janvier 1963 aurait été suffisante pour entretenir la dynamique d'avant 1970.

### **1.1.2. Une décentralisation implicite**

Les ordonnances 70.38 et 70.39 représentaient la première «véritable» étape du mouvement de décentralisation théâtrale. Ce mouvement compliquait davantage les choses car il intervenait au moment où l'activité théâtrale avait du mal à se développer à cause, notamment, du manque de personnel spécialisé (acteurs, metteurs en scène, techniciens, administrateurs, etc.).

En réalité, la décentralisation a été initiée dès 1968, mais elle est devenue concrète par les décrets n° 73-71, n° 73-72, n° 73-73 et n° 73-74 du 16 avril 1973, portant respectivement création des théâtres régionaux d'Annaba, de Constantine, d'Oran et de Sidi Bel Abbès. Les quatre théâtres régionaux et les trois autres, qui verront le jour plus tard, continueront à être gérés (jusqu'à fin 2006) selon le statut porté par l'ordonnance 70.39 de 1970 qui d'ailleurs reconnaissait, bien avant 1973 et d'une façon implicite, leur détachement de l'institution mère, le TNA.

Deux autres théâtres régionaux seront créés par la suite: le théâtre régional de Bejaïa (décret n° 85-172 du 18 juin 1985) et le théâtre régional de Batna (décret n° 85-281 du 12 novembre 1985).

### **1.1.3. Un organigramme complexe mais fiable**

Avec l'ordonnance 70.38 le TNA n'est dorénavant plus amené à gérer directement les autres théâtres. Doté de la personnalité morale, il est chargé de la gestion artistique, administrative et financière de sa propre bâtisse d'Alger qui est dirigée par un directeur général (DG) nommé par décret sur proposition du ministre de tutelle. Ce directeur est chargé de la gestion administrative et artistique et de l'établissement des programmes, de la production et de la diffusion (qui doivent être approuvés par le ministère de l'Information). Il a le pouvoir de nommer et de mettre fin aux fonctions des agents placés sous

son autorité, à l'exception de l'agent comptable, nommé par arrêté du ministre chargé des finances. Le DG est entouré par cinq adjoints (nommés par arrêtés du ministre chargé de l'information, sur proposition du directeur général) appelés «directeurs». Le DG est assisté par deux conseils: un conseil consultatif, doté d'un pouvoir d'approbation sur toutes les actions du DG et un conseil artistique, en guise d'organe de consultation pour les questions artistiques (Organigramme n°01).

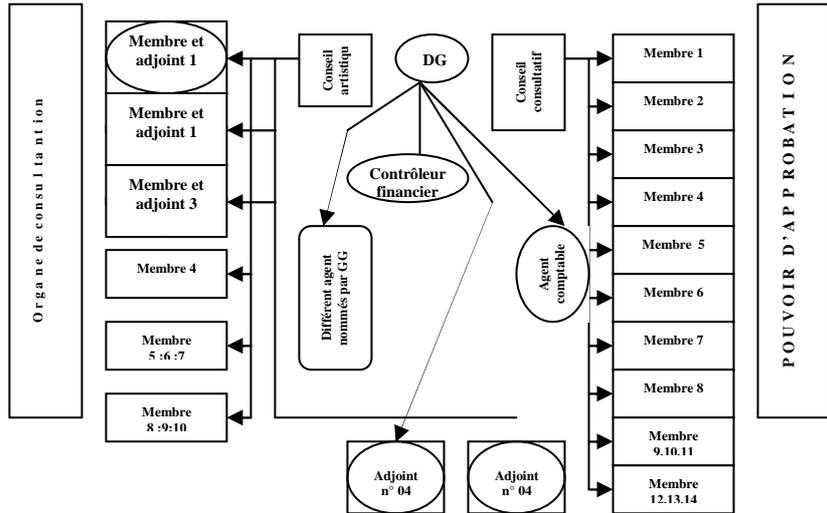
Le conseil consultatif donne son avis sur toutes les questions concernant l'Etablissement, notamment celles nécessitant l'approbation du ministère de tutelle: les statuts du personnel, le règlement intérieur, les programmes annuels de production et de diffusion, le règlement financier, les états prévisionnels,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

Le conseil artistique a pour mission l'étude et la sélection des œuvres, l'étude des programmes de production, de diffusion et de programmation annuelle. Il étudie et propose, éventuellement, l'admission de nouveaux éléments au sein du TNA. Enfin, il est chargé d'établir un rapport trimestriel sur les activités artistiques de l'établissement.

Pour le TNA, des statuts particuliers indiquent les droits et les obligations du personnel technique et artistique. Les critères de recrutement et les modes de rémunération y sont aussi précisés.

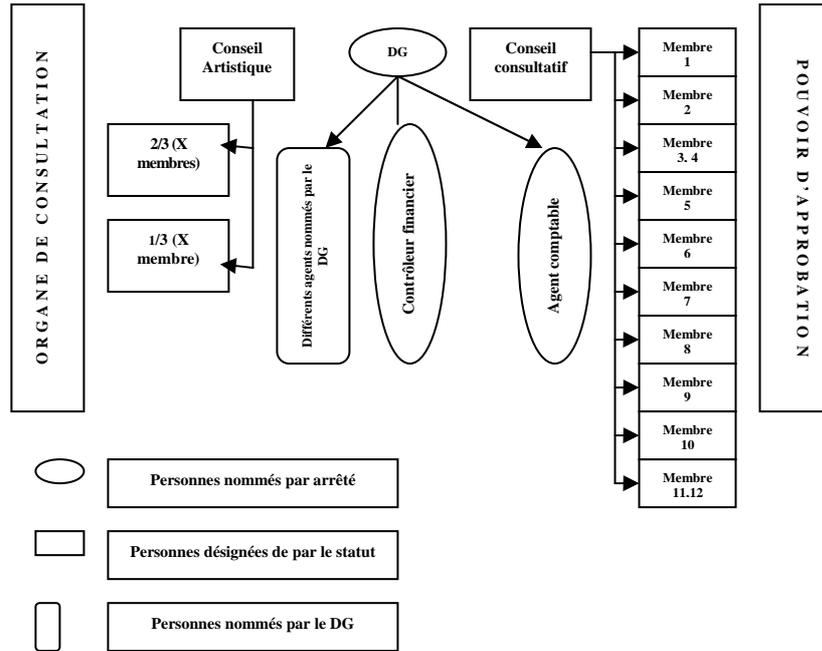
Comme le TNA, les TR sont des EPIC qui bénéficient de l'autonomie financière. Ils sont directement soumis à l'autorité du ministère de tutelle. Contrairement au TNA, les TR sont dotés de la personnalité civile, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas ester en justice. En leur sein, les fonctions sont distribuées, à quelques différences près, comme au TNA: un directeur à la tête de chaque TR accomplit les mêmes fonctions que celles attribuées au DG du TNA. Il est doté aussi d'un conseil consultatif et d'un comité artistique composé aux 2/3 par les représentants élus du personnel artistique. Le tiers restant n'est pas clairement désigné dans l'ordonnance (Organigramme n°02). Le comité donne son avis sur la conception des plans de production et de diffusion, sur le choix des œuvres à réaliser et des réalisateurs ainsi que sur la répartition des tâches, sur le recrutement du personnel artistique et technique et enfin, sur le plan d'équipement et le budget.

Organigramme 1: Distribution des fonctions au TNA selon le décret 70.38



-  Personnes nommés par arrêté
-  Personnes désignés de par le
-  Personnes nommés par le DG.

Organigramme 2: Distribution des fonctions au TNA selon le décret 70.39



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

Les ressources du TNA comprennent, notamment, les recettes réalisées par les représentations, les dons émanant d'organismes nationaux, étrangers ou internationaux ainsi que les subventions de l'Etat. Les dépenses sont constituées, notamment, par les dépenses relatives au personnel et celles relatives au matériel.

La tenue des écritures, sous la forme commerciale, et le maniement des fonds, sont assurés par un agent comptable nommé par arrêté du ministre chargé des finances. Le DG ne peut pas mettre fin à ses fonctions. Ce choix a été effectué avec l'intention d'assurer à ce comptable une indépendance dans la transcription des informations chiffrées. Le mettre hors de toutes éventuelles pressions, exercées par son supérieur hiérarchique, conforte l'exactitude des données comptables

et par conséquent, garantit la transparence du bilan comptable qui tend à fournir une image fidèle de l'entreprise.

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

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

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

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

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

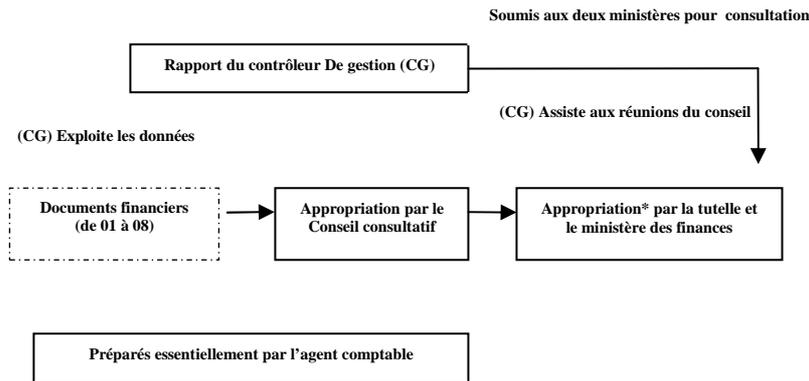
La tutelle peut intervenir à tout moment pour enquêter sur la gestion de l'établissement. Un bilan, un compte d'exploitation et un compte de pertes et profits doivent être établis à chaque fin d'exercice. La balance des deux comptes «pertes» et «profits» indique le résultat de l'exercice qui, après la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

*Commentaires*

L'interrogation de l'organigramme révèle l'existence de différents contrôleurs intervenant dans la procédure du contrôle des finances au niveau de l'établissement (Schéma n°01). L'agent comptable, premier maillon de la chaîne du contrôle financier, élabore indépendamment - car nommé par arrêté - les documents comptables et financiers en exploitant personnellement les données qu'il recueille, élément qui lui confère une responsabilité individuelle. Toutefois, pour les états prévisionnels des recettes et des dépenses, il doit se tourner vers le directeur général, réalisateur de ces documents importants. Une fois préparés, les huit documents comptables et financiers sont soumis à l'approbation - en guise du deuxième contrôle financier - d'un conseil appelé «consultatif», qui donne aussi son avis sur certaines réalisations liées aux finances et dont les membres sont complètement étrangers et indépendants de l'institution. Un contrôleur de gestion, nommé par la tutelle, peut assister aux réunions de ce conseil en qualité d'observateur pour ficeler son rapport financier qu'il doit soumettre aux deux ministères de la Culture et des Finances et sur lequel s'appuient les deux autorités pour un troisième et dernier contrôle financier qui aboutit à l'approbation ou pas des documents parvenus.

Il s'agit là d'un système de contrôle financier à trois niveaux (en plus d'une enquête qui peut être déclenchée à tout moment) qui semble bien élaboré mais complexe. Il donne la possibilité de contrôler les finances à différents niveaux. Mais la question qui se pose est la suivante : peut-on appliquer en bonne et due forme un système de contrôle financier aussi intriqué ? Le système du contrôle financier du TNA pêche sans doute par la complexité dans la distribution des missions du contrôle.

**Schéma n°1 : Contrôle financier au Théâtre national algérien (TNA)  
selon le décret 70.38**



\*Exception faite au document n°8

## 2.2. Le défi de l'économie de marché

Suite aux événements d'octobre 1988, une réforme constitutionnelle a été effectuée en février 1989 instaurant le multipartisme et mettant fin à la référence au socialisme. L'économie de marché devenant une réalité, celle-ci n'allait pas épargner l'organisation du secteur culturel en Algérie, mais à un degré moindre comparé à d'autres secteurs d'activités, car la culture a continué à être financée par l'Etat et les collectivités locales, mais beaucoup moins qu'auparavant. Les entreprises théâtrales et leur tutelle, ébahies par l'ampleur du nouveau phénomène économique auquel elles n'étaient pas préparées, tenteront maladroitement de maîtriser la situation. Le ministère de la Culture, croyant que «libéralisation» signifiait le désengagement total de l'Etat de tous les secteurs d'activités, sans distinction entre le degré de vulnérabilité des secteurs stratégiques, fera savoir à partir de 1994 qu'il ne financera plus les structures culturelles, mais plutôt les projets qui y seront montés. La subvention sera appelée désormais «contribution de l'Etat». Plusieurs professionnels verront en cela un désengagement implicite. Ils seront nombreux ceux qui, parmi eux, tombent dans la critique impulsive contre l'économie de marché sans pour autant développer des arguments économiques afin que l'Etat reste le premier financeur des théâtres publics.

La pression économique est aggravée par une situation sécuritaire des plus dangereuses. Le TNA, le TR d'Oran ainsi que le TR de Constantine fermeront leurs portes, pour cause de réfection dira-t-on.

Il faudra attendre l'an 2000 pour que l'art des tréteaux résonne une nouvelle fois sur les planches (Kali, 2005).

Le statut EPIC, mis à l'épreuve pour la première fois sur le terrain pour se confronter à un contexte pour lequel il a été conçu à l'origine, a été mal considéré et non compris. Jusqu'à aujourd'hui, on continue de le lire à travers le prisme de l'économie administrée qui a profondément marqué le pays.

### 2.3. Ultime intervention par la législation?

Le 16 janvier 2007, le chef du gouvernement, sur proposition du ministère de la Culture, décrète un nouveau texte régissant les théâtres régionaux : le décret exécutif n° 07-18(organigramme n°3). Le texte ne représente pas une révolution dans la gestion de ces structures en Algérie car les TR demeurent des EPIC. Il est néanmoins question de plusieurs réajustements sur quelques points qui créaient les paradoxes que nous avons évoqués concernant le décret 70.39.

Le nouveau statut insiste, de manière très formelle, sur la mission d'intérêt général du théâtre en Algérie: annexé au décret, un cahier des charges fixe les sujétions de service public des TR: *«le théâtre régional organise et produit des spectacles ou manifestations culturelles et artistiques destinés à un large public et œuvre à la connaissance du patrimoine culturel national et universel par le citoyen»*.

L'annexe va aussi dans le sens de la démocratisation de la culture, notamment dans la promotion des arts dramatiques destinés à l'enfant. Et comme il n'est pas concevable de confier la mission d'intérêt général à un organisme public sans lui assurer ses besoins en financement, l'article numéro 19 stipule que l'Etat dote le théâtre régional d'un fonds initial. Il s'agit en réalité d'affecter un capital dont le montant est fixé par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre chargé de la culture, ce qui constitue une bonne initiative. Cela dit, ce capital, qui est sans doute inférieur à l'activité réelle de l'établissement (ratio d'indépendance faible caractérisant les structures du spectacle vivant), ne peut remplacer les subventions annuelles, qui elles, augmentent la capacité de l'indépendance financière. Cette décision équivaut à un engagement pour faire table rase de la gestion financière des TR.

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

Le ministère des Finances n'est pas désigné par «autorité de tutelle» mais par «autorité concernée».

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

L'ancien conseil consultatif est appelé désormais «conseil d'administration».

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

Sa mission reste identique à celle confiée à l'ancien conseil consultatif, notamment sur les questions financières.

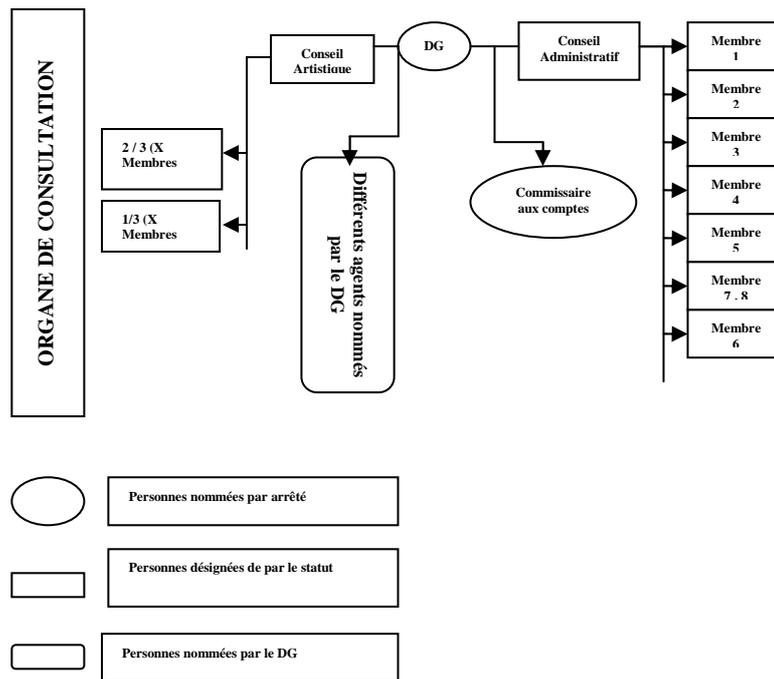
Le décret précise que l'ensemble des avis du conseil administratif doit être transmis, sous la forme d'un procès-verbal, au ministère de la Culture. L'approbation des délibérations est de trente jours expirés au lieu de quarante-cinq jours pour les états prévisionnels dans l'ancien statut. Par contre,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

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

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

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

Organigramme n° 03 : Distribution des fonctions au niveau des TR selon le décret 07.18



L'analyse que nous venons de faire des différents statuts des théâtres publics en Algérie reste une lecture systématique. Cette analyse ne révèle pas d'anomalies majeures dans les statuts qui régissent ces structures. Cependant, sur le terrain, la réalité est plus complexe. Les théâtres publics en Algérie rencontrent des difficultés conséquentes en matière de gestion, ce qui empêche l'émergence d'une action culturelle forte et dynamique. Les efforts consentis par le législateur est salubre mais la vraie question est: comment appliquer de la façon la plus raisonnable et rationnelle possible ce qui est décrété?

Nous n'avons pas souhaité évoquer des sous-entendus enfouis dans les rapports particulièrement conflictuels qu'entretiennent les politiques, les directions des théâtres, les artistes et les publics, car ceci n'est pas la première préoccupation de la théorie économique et des sciences de gestion. La question que nous nous posons est de

savoir comment, par des outils techniques, on peut rationaliser l'élément qui génère le plus de conflits: l'argent. Une entreprise culturelle bien gérée est une entreprise qui sait maîtriser ses finances, et où les rapports humains sont agréables et où la création et l'innovation sont cultivées. *«Ce décret (n° 07-18) a tout de la promesse d'une nouvelle ère pour le théâtre algérien. Mais pour prometteur qu'il soit, le texte de loi n'en est pas moins un écrit qui ne fera ses preuves qu'une fois confronté aux écueils du terrain qu'il devra aplanir pour permettre au théâtre d'asseoir durablement et solidement sa scène sur tout le territoire et son ancrage au sein de la société»* (Gherab, 2007).

### 3. CONCLUSION

Un établissement culturel public, parce qu'il n'a pas vocation à réaliser du profit, doit être soutenu par l'Etat qui doit s'assurer préalablement de son rôle social. Il doit être considéré comme un équipement stratégique qui met la société au centre de son intérêt par l'accomplissement de sa mission de service public non obligatoire, contrairement à l'éducation nationale, mais néanmoins estimée comme une part significative dans les fondements de l'Etat.

L'Etat algérien a de tout temps soutenu les institutions théâtrales publiques qui constituent un pilier majeur de l'action culturelle algérienne. L'importance de ce soutien dépend des revenus des ressources naturelles (essentiellement du pétrole et du gaz). D'ailleurs, la crise économique internationale actuelle n'a pas (encore) affecté le secteur culturel, car le pays puise dans les réserves constituées par l'argent qu'il a amassé au moment où le prix du pétrole était au plus haut.

Sans prétendre à l'exhaustivité de la problématique de la gestion des institutions théâtrales publiques en Algérie, nous avons tenté, à travers cet article, de creuser dans la matière existante par le biais de moyens scientifiques. Il en résulte le constat essentiel suivant:

- le contenu des statuts régissant les théâtres en Algérie n'est, en soi, pas la première cause des difficultés rencontrées par les entreprises théâtrales.

La question qui se pose est donc la suivante: comment peut-on, tout en gardant les statuts actuels des théâtres publics et tout en subissant le caractère «peu formalisable» de l'activité culturelle, rationaliser les moyens existants dans le but de réduire au maximum le

déficit des institutions théâtrales publiques et permettre à l'activité artistique de s'épanouir

La réponse se résume ainsi: les théâtres publics en Algérie doivent avoir la reconnaissance du fait qu'ils n'ont pas un but lucratif. Ils doivent pouvoir avoir une gestion commerciale, tout en assurant un contrôle par les financeurs publics.

Depuis quelques années, la reconnaissance du but non lucratif des institutions culturelles publiques, en général, est une réalité. En effet le soutien financier accru de l'Etat prouve ce constat.

Pour ce qui est du contrôle par les financeurs publics, le système que nous avons abordé paraît complexe mais fiable. Faut-il encore vérifier son application effective sur le terrain.

Concernant la gestion commerciale, sa réalisation paraît plus difficile étant donné que le soutien très important de l'Etat est paradoxal avec le but commercial: si on a suffisamment d'argent, pourquoi ira-t-on jusqu'à développer cet aspect dans la gestion d'une institution publique? De plus, le système économique algérien qui se base sur la rente, n'est pas structuré par le rapport salarial qui est l'un des éléments importants dans l'accomplissement de l'économie de marché (Amarouche, 2004). Or, du rapport salarial dépend en grande partie le développement de l'attitude commerciale dans la gestion.

## Références bibliographiques

- Amarouche A.**, 2004, "*Libéralisation économique et problèmes de la transition en Algérie*", Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lumière Lyon 2.
- Baumol W., & Bowen W.**, 1966, *Performing arts-the economic dilemma: A study of problems common to theater, music and dance*, Ashgate Publishing.
- Benachour B.** 2002, *Le théâtre en mouvement: Octobre 88 à ce jour*, Ed. Dar El Gharb.
- Benhamou F.**, 2000, *L'économie de la culture*, Ed. La Découverte.
- Boukrouh M.**, 1995, *Le théâtre Algérien: 30 ans de missions et de charges*, Dar El Tebyine, El Djahidiya, Alger.
- Caroff X.**, 1997, «Modes de gestion du théâtre public, DEA Théâtre et Arts du spectacle», sous la direction de M. Abirached.
- Cheniki A.**, 2007, «L'autre regard : la culture, la zerda et 2007 », in *Quotidien La Tribune (Algérie)* du 22/02/2007.
- Cheniki A.**, 2003, *Le théâtre en Algérie: histoire et enjeux*, éd. Edisud, Aix-en-Provence.
- Chiapello E.**, 1998, *Artistes versus managers, Le management culturel face à la critique artiste*, Ed. Métailié.
- Dupuis X., Rouet F.**, (1987), *Economie et culture : les outils de l'économiste à l'épreuve*, La Documentation française, Paris.
- Farchy J., Sagot-Duvaroux D.**, 1994, *Économie des politiques culturelles*, PUF.
- Fixari D., Kletz F., Pallez F.**, 1996, «La gestion des institutions culturelles est-elle spécifique?» in *Cahiers de recherche du CGS*, Cahier n°11.
- Frey S., Pommerehne W.**, 1993, «*La culture a-t-elle un prix?*» *Essai sur l'économie de l'art*, Plon.
- Gherab H.**, 2007, «Le 4ème art voit se profiler la promesse d'une nouvelle ère: 2007, un tremplin pour le théâtre algérien?» in *La Tribune (Algérie)* le 15/02/2007.
- Gilhespy I.**, 1999, "Measuring the performance of cultural organizations: a model", *International Journal of Arts Management*, V. 02, N° 01, pp. 38-52.
- Grefte X.**, 2008, *Artistes et marchés*, La Documentation française, Paris.
- Hansmann H.**, 1980, The Role of Nonprofit Enterprise, *The Yale Law Journal*, 89:5, pp. 835-901.

- Towse R.**, 2003, *Handbook of Cultural Economics*, Edward Elgar.
- Kali M.**, (2005), *Théâtre algérien, la fin d'un malentendu*, Ed. Ministère.
- Kessab A.**, 2007, «*Gestion des institutions culturelles publiques, le cas des structures théâtrales en Algérie*», Mémoire de Master 2, Université de la Sorbonne nouvelle.
- Le Pen C.**, 1982, L'analyse microéconomique de la production dramatique et l'effet des subventions, *Revue économique*, Volume 33, n°04, pp. 639-674.
- Selwood S.**, 1999, "Access, Efficiency and Excellence: measuring non-economic performance in the English subsidised cultural sector", *Cultural Trends*, N° 35, pp. 87-141.
- Throsby D.**, 1994, "The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXII, 1994, pp. 1-29.
- Weisbrod B.**, 1975, "Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy", pp. 171-195 in E. Phelps E. S., Ed.