

Gilles Ledure

«Toute disparition d'un outil culturel ou éducatif **est une scarification de la société!**»

Gestion rigoureuse et cofinancement privé/public par toutes les communautés du pays: Flagey est décidément un cas à part dans le paysage culturel, chahuté par les coupes budgétaires. Une question de gestion, affirme Gilles Ledure, directeur général.

DIDIER BÉCLARD
STÉPHANE RENARD

A l'heure où les institutions culturelles tentent de résister aux restrictions budgétaires, le bâtiment art déco de la place Flagey ne ralentit en rien ses activités, centrées sur la musique et le cinéma. Le modèle de gestion, très entrepreneurial, a un impact évident sur le maintien à flot du paquebot ixellois. Le spectacle, un business comme les autres? Ce serait trop simple...

En ce début d'année, vous dites que Flagey va «bien»...

Gilles Leduc: Parce que c'est la vérité...

C'est quand même un peu provoc, non?

J'admets que cela peut surprendre par les temps qui courent, plutôt rudes pour le secteur culturel.

Le secret de votre recette?

Nous avons tout simplement appris à travailler avec peu, en utilisant au mieux nos ressources. Le modèle d'exploitation de Flagey, qui s'appuie sur un modèle public/privé, nous oblige à réfléchir à tout moment au moindre geste que nous posons. Cette approche a toujours été la nôtre. Elle trouve encore plus de pertinence en ces moments difficiles.

Seulement 46% de votre budget proviennent de subventions publiques. De quoi doper l'imagination pour trouver le solde?

Dès le début de Flagey, il est vrai que nous avons dû apprendre à «faire avec» ce que l'on recevait, comme on dit. En clair, à gagner de l'argent d'abord, pour pouvoir programmer ensuite. Dans un partenariat privé public, les deux doivent être en équilibre, l'un n'est pas là pour évincer l'autre mais les deux se renforcent. Ce sont deux partenaires égaux dans un même processus de création.

Vous avez malgré tout aujourd'hui un avantage sur d'autres grandes institutions culturelles, puisque vous ne dépendez pas du fédéral, qui coupe dans les budgets culturels...

Le fédéral intervient via la Loterie National pour une subvention redéfinie annuellement. Sinon, notre chiffre d'affaires annuel, de l'ordre de 4,7 millions d'euros, est en effet subventionné pour 2 millions par la communauté flamande, la fédération Wallonie-Bruxelles et la Région bruxelloise à concurrence de 600.000 euros chacun. S'y ajoutent 200.000 euros de la commune

d'Ixelles. Les quatre pouvoirs publics concernés ont cosigné un contrat de gestion pour quatre ans. Un cas unique dans la Belgique fédérale.

Rassembler autant de partenaires politiques, cela doit cependant présenter quelques inconvénients?

Il nous a fallu, c'est exact, trouver un accord entre beaucoup de monde. Mais nous y sommes parvenus. Nous devons surtout établir la confiance et l'assurance que le programme commun de cette maison allait tenir compte de toutes les sensibilités culturelles et linguistiques.

Un signal politique?

Cela prouve qu'il y a encore moyen en Belgique de réaliser un projet culturel commun, tout en s'assurant que chaque communauté pourra y inclure ses propres références. Flagey se veut rassembleur des communautés linguistiques de ce pays, en laissant à chacune la liberté d'être ce qu'elle est. Je ne nie pas que cet accord a été lourd à mettre en place. Mais aujourd'hui, son avantage évident est qu'il dilue le risque, avec des engagements forts, inscrits dans la durée.

Sans le vouloir ou sans le savoir, nous avons établi un modèle d'exploitation qui répond non seulement à une nouvelle réalité institutionnelle en Belgique, mais qui pérennise aussi à sa manière un modèle privé/public qu'il nous a fallu inventer. Le système de subventions publiques de la culture en Europe occidentale est en pleine mutation, c'est un fait. À sa façon, Flagey essaye déjà de l'amorcer.

Pourriez-vous un jour vous passer de subventions en adoptant des règles somme toute très entrepreneuriales?

La réponse est non. Un non catégorique. Aucune institution culturelle ne peut vivre sans aide publique. Si vous la perdez, vous sombrez dans un système qui n'autorisera plus aucune recherche, plus aucune audace. Il ne serait tout simplement plus possible d'assumer la moindre prise de risque puisque vous n'auriez plus aucun filet.

Même dans des pays aussi libéraux que les Etats-Unis ou le Japon, la culture est subventionnée. C'est un mythe de croire qu'elle ne l'est pas. Si vous êtes un acteur culturel d'avant-garde – au sens large de celui qui «*va de l'avant*» –, vous aurez besoin de soutien. Comme on le fait pour la recherche scientifique. Une société commerciale qui ne prévoit pas dans son budget un minimum pour le poste «Recherche et Développement» est une entreprise qui meurt.

Un mécénat à l'américaine serait-il important ici?

Si nous voulons fondamentalement changer notre système et évoluer vers une plus grande partie de financement privé, alors il ne faudra pas seulement adapter les règles. Il faudra aussi bousculer les mentalités. Je constate qu'aux Etats-Unis, les gens qui gagnent beaucoup d'argent se sentent moralement obligés de réinvestir dans la société, au sens civil du terme, en lui rendant une partie de ce qu'elle vous a permis de gagner.

Un tel mécénat ne risque-t-il pas d'influencer la programmation artistique?

Je ne le crois pas. Que dit le système américain? Que vous n'aurez pas très difficile à trouver de l'argent pour monter «La Bohème» de Puccini, mais qu'il sera bien plus délicat d'en obtenir pour créer une œuvre contemporaine. C'est là que doit jouer le mécénat.

Les grandes entreprises qui soutiennent

Flagey ont pour nom BNP Paribas Fortis, Lhoist, Lorenz, Total et Océ Belgium. Elles vous laissent les mains totalement libres?

Absolument. Et merci de les citer, car je vous l'aurais demandé! Ce sont de vrais entrepreneurs, qui prennent des risques, tout en nous faisant confiance. Pourquoi? Parce que Flagey correspond à leur positionnement dans la société. Un grand patron ne m'a jamais imposé de vision artistique. En revanche, je suis souvent interrogé sur la responsabilité sociétale de Flagey, notamment à l'égard des jeunes. Alors, privé ou public, quelle importance? Ce ne sont que des étiquettes. Ce sont les mêmes questions que me posent les ministres et les CEO sur le rôle de notre institution dans une ville qui change, sur nos projets à court ou moyen terme...

Le sponsoring privé ne suffit cependant pas à tout combler...

Non, nous comptons aussi sur nos recettes

propres, c'est-à-dire bien sûr la billetterie. Nous affichons un taux moyen de fréquentation de nos salles de 75%, ce qui est un très beau score. Mais nous obtenons aussi des rentrées avec de l'événementiel ou de la location de salles.

Notre principe est simple: chaque dépense artistique doit être self-supporting, si pas par sa propre recette de billetterie, au moins par d'autres rentrées telles que le sponsoring ou la location. Mais l'équipe artistique sait pertinemment que, à aucun moment, elle ne peut prendre un risque qui l'obligerait à dépasser le budget prévu. Chacun est pétri de cette philosophie.

Cela ne devient-il pas une logique trop commerciale?

Pas à mes yeux. Il s'agit de simple bon sens. Et cela nous permet de faire tourner l'institution avec seulement 30 personnes, alors que nous programmons 200 concerts et 1200 représentations cinématographiques par an.

Que vous inspirent les coupes budgétaires dans des institutions telles que Bozar ou La Monnaie?

Je comprends rationnellement, en temps de crise, nous devons tous faire des efforts. Néanmoins cela m'inspire une très grande tristesse. Je reste persuadé que plus il y a de spectacles et de projets culturels, plus les salles sont remplies. L'abondance crée un effet multiplicateur, et certainement pas destructeur. Toute disparition d'un outil culturel quel qu'il soit, qu'il s'agisse d'un être humain ou de briques, est une scarification de la société. C'est une plaie que vous lui infligez.

J'aime ce dicton chinois selon lequel *«une société qui fonctionne est celle où il y a de la mousse sur les marches du palais de justice, et des traces d'usure sur les marches des écoles»*. Tout est dit. Une société prospère, et qui avance, développe les moyens nécessaires à l'éveil de la curiosité et à l'envie d'apprendre.

Le mot société revient souvent dans votre discours...

C'est à dessein que je l'utilise, d'autant que je prends à la fois dans le sens d'entreprise commerciale privée et de société humaine, la «civitas». Pour moi, il n'y a pas de différence entre les deux parce que tout ce que l'homme entreprend d'important doit pouvoir s'inscrire dans une démarche à long terme.

Comment concevez-vous la programmation de Flagey?

Certainement pas par rapport à d'autres acteurs culturels, mais en nous appuyant sur ce que nous sommes par essence: une maison des arts sonores et visuels, logée dans un écrin qui a été conçu à cet effet, et qui propose l'une des qualités d'écoute et de regard parmi les plus optimales que l'on puisse imaginer en Europe. Toute notre programmation s'appuie sur ces critères-là. Nous y ajoutons, revenons-y, notre modèle financier, calculé avec précision pour chacune de nos cinq salles en fonction de leur capacité. À partir de là, *«the sky is the limit»*.

Ce qui donne une image de Flagey parfois un peu difficile à cerner, non?

Sans doute, mais une seule et même philosophie sous-tend toute notre démarche: la défense de l'écoute et du regard, dans un souci de qualité et d'ouverture. Notre chœur et notre orchestre symphonique, le Brussels Philharmonic, qui sont d'ailleurs nés ici et qui sont en résidence chez nous, partagent cette même vision.

Cette envie de penser ensemble une communauté de l'écoute n'a rien de sectaire. Elle traduit surtout la volonté de rechercher la différence d'une manière quasiment œcuménique. E si on me reproche parfois d'avoir une programmation éclectique, pour ne pas dire hétéroclite, je réponds que c'est exact. Et j'ajoute: *«Et alors? Vivement l'éclectisme...!»*

COMMUNAUTÉ GERMANOPHONES BIENVENUS

Fait plutôt rare à Bruxelles, Flagey a signé un accord subsidiaire avec les représentants politiques de la communauté germanophone.

«Cela nous paraissait essentiel dans notre politique de rassemblement des communautés, insiste Gilles Ledure. Les germanophones doivent avoir un pied à Flagey. N'oubliez pas que le bâtiment a abrité la première radio germanophone du pays, la BRF. Et puis, cette toute petite communauté de 100.000 habitants parle la troisième langue nationale du pays, qui est aussi la première langue européenne! C'est une langue fondamentale dans l'histoire de l'art, et tout particulièrement de la musique. Si vous amputez le répertoire de tout l'apport germanique, vous le désossez d'une manière phénoménale. Les deux plus grandes écoles musicales des 250 dernières années sont viennoises. La première, c'était celle de Haydn, Mozart et Beethoven. La seconde, celle de Schönberg, Webern et Berg. De même, en ce qui concerne le cinéma, impossible d'oublier le rôle joué par Berlin.»