

Pour une scène nationale



Pour une scène nationale

Projet d'orientation 95/98

Pour parler

page 2

Pour un territoire

page 6

Poursuites

page 11

Pour des lieux en état

page 32

Pour en arriver là

page 47

Pour résumer

page 51

Pour conclure

page 55

Pour mémoire

page 59

Pour
parler

Le Coryphée
Vous êtes là ? C'est bien.

(Le Coryphée s'assied parmi ses compagnons. Le danseur sort une bouteille d'un sac qu'il avait avec lui. Il en verse le contenu dans un petit verre où ils boivent tour à tour. La nuit est très profonde, creusée, vraiment obscure, pleine. On entend une musique au loin, douloureuse, qui monte, puis qui va s'éclipser. Tous se lèvent, puis le Coryphée s'avance de quelques pas en direction du public. Durant tout le temps qu'il parlera, les autres se tiendront immobiles, légèrement en retrait.)

Le Coryphée

Maintenant nous devons parler aux vagues, aux naviguées, aux hommes cachés qui nous entendent. Voilà : ce n'est pas un récit, ce n'est pas une leçon. Nous sommes des doublures et des masques, et nous allons nous adresser à vous (*il désigne le public, les vagues*), c'est notre règle, notre heure, notre lieu. Nous n'allons pas vous dire ce que nous sommes sous nos masques, cela n'a plus d'importance, cela n'en a pas, ni pour vous, ni pour nous, nous allons vous dire ce qu'il nous semble, à nous qui vous voyons.

(...) Vous êtes paisibles. Vous n'avez pas faim, pas très froid, pas trop chaud. C'est bien. Nous vous voyons faire des pas sans compter, des voyages lointains et nous vous voyons aussi trépigner sur place. Les langues de bois vous séduisent encore et articulent pour vous des thèses chatoyantes qui vous permettent de rester à peu près tranquilles, à peu près intacts. Mais ce n'est pas assez. Mais ce n'est pas suffisant. Nous, les

histrions, les demi-incarnés, nous vous voyons avec ennui échanger des proies qui ne valent pas leur pesant d'ombre. Et ce n'est même pas l'or que je vois. C'était injuste, délirant, maladif, mais *vrai*. Jadis aussi des hommes élégants, des timbaliers faisaient retentir à vos oreilles la rumeur affolante de l'histoire. Ce n'était pas des nouvelles comme celles que donnent les journaux, non, c'était un bruit qui faisait lever du sens. Vous avez compris que ce sens qui se jouait de la vie était dangereux. Ce n'est pas grave. Vous avez vu qu'on vous mentait, c'était grave. Mais à ce mensonge des lendemains chantants qui enlevaient la musique au devenir pour la reporter tout entière dans un lointain indéchiffrable, vous n'avez opposé qu'une fin de non-recevoir tardive. Vous ne vous êtes pas mis à écouter la rumeur qui dessous se maintenait. Vous n'avez pas produit la musique inverse que vous étiez en droit d'attendre de vous mêmes.

Les ruines sont devenues des chantiers, lentement. La grande saga idiote des «constructeurs» est tombée à l'eau. Mais cela ne justifie pas les toutes petites valeurs, les toutes petites colonnes que vous mettez à la place.

Vous voyez : je vous tiens le langage d'une volonté perdue, et beaucoup parmi vous iront croire que je les tire vers l'arrière. Mais l'arrière, qui l'a vu ? Et l'avant ?

(...) Il faut aussi vous méfier de moi, et vous méfier de ce qui en vous se méfie. Parce qu'à la fin nous ne serons pas jugés. Ce qui est, si vous y pensez, plus inquiétant que de l'être.

Le 8 janvier 1991 à 0h30 du matin, le conseil d'administration me confiait la responsabilité du Centre de développement culturel, devenu depuis scène nationale de Calais. Trois années qui ont permis, dans la différence et la similitude, de poursuivre le travail engagé neuf ans plus tôt. Les comptes rendus de nos instances régulières sont là pour témoigner, les chiffres sont à la disposition de tous. Nous ne trahisons pas le sentiment général en écrivant ici qu'il n'y a à avoir honte de rien. Cette scène nationale fonctionne, les objectifs annoncés ont pour la plupart été atteints. De plus, non prévu au programme initial, la scène nationale fut à l'initiative, à la conception et à la mise en œuvre d'une réussite marquante : les manifestations liées à l'inauguration du tunnel sous la Manche. Donc, mission accomplie. Au total, douze ans d'existence pour une scène nationale qui, peu à peu, a su prendre une place majeure dans le dispositif culturel calaisien, rendant justice à ses initiateurs. Le risque pris en son temps par la Ville de Calais est récompensé.

Cela ne signifie en aucune manière qu'il s'agit à présent de se satisfaire de ces acquis, réducteurs tels qu'ils sont ici exposés et de toute évidence fragiles. La meilleure façon de les consolider et de poursuivre le travail engagé est sans doute celle qui consiste à inscrire de nouvelles directions, d'annoncer de nouveaux objectifs et d'afficher des perspectives comme les conditions de leur réussite. Le texte qui suit n'annule donc pas le projet précédent. À sa manière, il le vérifie et le complète. Comme la nation selon Renan, notre action est toujours à refaire, création permanente et adhésion de chaque jour. Si elle ne se refait pas à tout instant, elle se défait à tout instant.

C'est à la conjuration d'une démission qu'on en appelle ici. La marge de progression me semble réelle, envisageable, possible, souhaitable, nécessaire. Chacun dira ensuite s'il est prêt à l'aventure et dans quels termes.

Ce projet va donc s'attacher, dans un premier temps, à définir le contenu d'un prochain mandat.

Y seront tracées les pistes nouvelles pour les années futures : fort de l'expérience acquise, des expériences accumulées, dans la logique et la lecture du texte qui a permis ma nomination, parce que ce texte fondait l'engagement, prenait des engagements, écrivait le premier chapitre d'une histoire, parce que, comme toute histoire, il est toujours précieux de se rappeler pourquoi (et pour quoi) elle a commencé.

La lecture attentive de ce premier projet, écrit sans confrontation tangible aux réalités plurielles de cette scène nationale, ne me donne pas particulièrement le sentiment de son usure au temps. Ses principes de base ne sont pas devenus obsolètes et sa philosophie générale ne me paraît pas d'une autre époque.

Simplement, ce premier mandat écoulé, des imperfections, des insuffisances quand ce ne sont pas des lacunes émergent du bilan que nous pouvons dresser aujourd'hui. Des histoires sont en cours, une nouvelle équipe est en place, du chemin a été parcouru. Tout ceci appelle donc des déplacements sensibles, des priorités réaffirmées, des aventures nouvelles, de l'imagination, de l'invention et du courage.

Ce projet sera donc le petit frère du précédent avec ce qui caractérise la fratrie, la ressemblance et la singularité. Le rappel des conditions indispensables à sa mise en œuvre sera le second temps de ce document.

Il se tiendra hors du pamphlet et de la polémique.

Juste un constat lucide, avec assez de passion pour vérifier la motivation profonde de continuer à travailler ici, et suffisamment de sérénité et de sincérité pour que personne ne demeure ignorant de la situation et des choix qu'elle implique. Le sentiment de partager la conviction qu'une vie culturelle est capitale pour la survie de cette ville marque sa détermination. Son intérêt sera de permettre l'échange. Sa réussite sera de le conclure par les décisions attendues.

C'est un exercice de liberté réciproque qui est livré ici. À chacun d'en saisir l'enjeu.

**Pour
un territoire**

Les *spaghetti* naissent à Naples, et ce n'est pas un hasard. Les *spaghetti* naissent à Naples parce que, comme la *pizza*, qui reproduit la simplicité des gens et le cercle du golfe de Naples, ils reproduisent la mobilité de cette ville, et tout particulièrement le comportement physique des célèbres *scugnizzi*. Qu'est-ce qu'un *scugnizzo*? C'est un petit garçon qui, comme un oiseau, ne tient jamais en place. Il fait toutes sortes de choses, et même des travaux d'adulte, mais il est toujours en mouvement. Il vous glisse entre les doigts, comme s'il était oint, comme une anguille. Vous le croyez ici, et il est là. Vous croyez qu'il pleure, et il rit. Ainsi des *spaghetti*: filiformes, fuyants, aériens, bon-

dissants, palpitants. Personne n'a jamais réussi à manger une assiette sans qu'un nombre imprécisé d'entre eux, lorsqu'on veut les enrouler autour de sa fourchette, ne glisse à côté ou ne lance, sournoisement, une tache, tel un coup de feu, sur le décolleté d'une belle femme, sur la cravate ou la chemise d'un homme.

Le *spaghetto* est mobile. Insaisissable. C'est peut-être pour cela qu'il est devenu une religion, dans le monde entier. Que cherche le monde? Tout ce qui n'est pas stagnant. Tout ce qui n'est pas en repos. Le *spaghetto* a le mouvement de la mer, non celui d'un lac. Et qui a jamais vu un plat de *spaghetti* rester immobile, comme le lit d'un étang?

Domenico Rea, *Visite privée*

Choisir de diriger une scène nationale à Calais, c'était saisir l'opportunité logique d'un parcours professionnel, c'était une étape comme une autre. Choisir de continuer à diriger la scène nationale de Calais, c'est accepter de se coller, de manière radicale, à tout ce qui fait la complexité de ce métier, c'est affronter de plein fouet toutes les contradictions dont sont porteuses l'histoire de la décentralisation culturelle dans ce pays et les problématiques qu'elle a induites.

Si le fragment (la scène nationale) se range à la modestie, le réseau auquel il appartient relève d'un tout autre propos. C'est grâce à un tel réseau, initié par des individus à coup sûr minoritaires, qu'existe la possibilité d'une vie artistique marquante, dépositaire d'héritages, indispensable à la société parce que mise en critique irremplaçable de celle-ci. D'une vie artistique vivante, multiple, se dégageront les références de demain, s'inventera la société à venir. Si notre existence a un coût, elle n'a pas de prix. La fonction de l'artiste est unique et marginale, mais comme dirait Jean-Luc Godard, *c'est la marge qui tient le texte*. Nous sommes comptables de ce mouvement. À chacun de mesurer cette dimension. Le subventionnement de cette scène nationale, confortant ainsi le réseau, est un acte de salubrité publique.

Certes, il est possible de se satisfaire de la seule mise en œuvre d'une politique artistique de haut niveau, sans se préoccuper outre mesure de ses effets. Le travail ne s'exerce alors que sur un pôle de la contradiction, celui de l'offre artistique. Cette méthode a une vertu, la reconnaissance des professionnels et une rançon, le renforcement de cette tendance lourde que Pierre Bourdieu a nommé la *distinction*. Ces comportements, cette recherche effrénée de la reconnaissance des pairs, ces passages conseillés qui consistent à produire le dernier metteur en scène artificiellement décoré dans les pages culturelles de *Libération*, toute cette stratégie ne m'intéressent pas. Non qu'il faille dédaigner et refuser systématiquement toute conséquence médiatique, symbolique, de ce que l'on fait. Mais ce ne peut être, de mon point de vue, la motivation première, l'objectif à atteindre, la finalité ultime.

Notre énergie est ailleurs. Elle est dans une volonté de réinterroger notre façon de travailler, pour mieux la dépasser. Des attitudes, comme celles décrites précédemment me semblent vaines et historiquement condamnées. Comme celles, prenant le parti inverse, qui calqueraient leurs propositions artistiques sur une demande immédiate et majoritaire. Celles-ci sont éthiquement condamnables.

Il convient probablement que les réseaux de la décentralisation expérimentent partout de nouvelles manières de faire, de nouvelles manières de concevoir leur rôle et leur place. La mise en contact d'une activité artistique et d'une population reste une

construction dialectique, et l'ignorance de l'une ou de l'autre, pour confortable qu'elle soit, ne me paraît pas justifiable au regard de notre mission.

Un vrai défi réside dans l'alternative énoncée un jour par Michel Simonot : travailler *dans* une ville ou travailler *pour* une ville, *sur* un territoire ou *pour* un territoire. Cette notion de territoire me paraît essentielle. Elle intègre bien plus que la stricte réalité géographique. La portée du mot nous impose immédiatement un regard sur la population, ses caractéristiques sociologiques, sa détresse ou son opulence, son niveau scolaire, la respiration entre quartiers et centre-ville, l'histoire de la cité, son économie, son énergie, ses forces vives, ses points de résistance. Tout ou partie de la proposition doit se fonder sur cette réalité, en rupture ou en accompagnement, dans la perturbation ou dans la séduction. Acteurs du développement de la cité, obligation nous est faite d'une conscience permanente de cette responsabilité.

À Calais, plus encore ici qu'ailleurs, une telle attention est capitale. Trois années passées à nous battre quotidiennement, au contact de la population et des forces vives de cette ville m'incitent à affirmer, aujourd'hui, que celle-ci a plus que jamais besoin d'une activité culturelle, intellectuelle et artistique, porteuse d'audace, d'ambition, d'exigence, de couleur, de charge émotive, de provocation, de sensualité. La culture est le rendez-vous du sursaut, de la résistance aux routines et à l'endormissement, elle doit donner l'envie de se battre et de résister. Résister à quoi ?

Au triomphe du médiocre, de la simplification, de la paresse intellectuelle, de la facilité, du mépris inconscient de ceux qui croient parler au nom des gens et qui ont fait leur l'abandon de toute citoyenneté.

À vrai dire, je ne sais pas si la culture, l'art résistent à tout ça.

La seule chose que j'exprime ici, outre le souhait que tel soit le cas partout et en tout lieu, c'est le désir ou l'illusion ou l'utopie que le Channel puisse agir sur cette humanité, qu'il réponde par l'envie et la vie à ce que me paraît crier cette ville par son silence : des poèmes partout et tout le temps.

Pour cela, il faut de la circulation d'idées, des artistes, de l'énergie, un peu d'accompagnement et de soutien. Cette digression pour dire que je ne veux rien imaginer qui ne puisse sur un point ou un autre dialoguer avec cette ville. Elle se trouve ici cette logique du territoire, dans cette proposition utilisée à maintes et maintes reprises lorsque nous avons tenté de convaincre de l'utilité des manifestations de mai dernier : parler à la ville, parler de la ville, faire parler la ville.

Dans cette déclaration d'intention, il ne faut voir une quelconque flatterie. L'enjeu n'est pas celui de définir et d'inscrire dans une hiérarchie une hypothétique culture calaisienne. Une telle perspective offre un intérêt limité. Ce serait se lier à tous les

courants de pensée identitaires et nous savons trop comment cela peut finir. C'est au contraire prendre à contre-pied cette logique de l'enfermement et du repli sur soi. C'est bâtir un échange et un dialogue, ouvrir une fenêtre sur le monde. Éclairer en quoi les grandes questions universelles, celles de l'individu et de l'humanité, trouvent un écho dans leur confrontation à une réalité locale. Mais aussi comment cette réalité locale, composante du monde et de l'humanité, est source de création et donc d'universel.

Nous sommes loin de l'esprit du dépliant touristique, loin des *imbéciles heureux qui sont nés quelque part* que chante Brassens. Nous aimerions être le plus près possible de *Caro diario (Journal intime)* le film de Nani Moretti et du piano de Keith Jarrett, quand ils nous entraînent, sur le bitume des *borgate* de Rome, vers la mémoire et la seconde mort de Pasolini, signes de la vacuité des temps.

Le plus près possible de ces écrivains qui ont circonscrit leur œuvre à quelques kilomètres carrés et qui parlent à la terre entière. Le plus près possible de l'invention des *spaghetti*.

Autrement

Trois fois l'art

Le spectacle vivant

- La diffusion
- La programmation en série
- La décentralisation
- La production
- Une structure de production
- Une autre conception de la résidence
- Les complicités artistiques
 - La Licorne
 - Ludovic Lagarde
- Le public scolaire

L'art contemporain

Le cinéma

L'événement

La pluridisciplinarité

Périphéries

La relation avec le public

- Les rencontres
- Un centre de documentation
- Les pratiques amateurs
- La formation
- La politique de la ville
- La relation aux autres
- L'outil de communication

Pour
suites

Les fortunes dont on hérite peuvent se dénoncer. L'héritage culturel lui, est plus subtil, plus discret, avec un acte notarié. C'est une fortune qui ne peut se nommer. L'exclu ne peut, parfois même, à peine le soupçonner.

Car il faut du temps avant que de comprendre qu'il y a autre chose quand on n'a rien. Et si par hasard la demande vient à s'exprimer, on donnera bien vite un os à ronger. Condescendance des nantis. La condescendance est sœur du mépris et mère

de la charité. L'horrible remords de la générosité. Culture de divertissement ou initiation à n'importe quoi : il s'agira toujours d'occuper.

C'est la nécessité du service public, que de mettre à disposition ce que nous avons là, en privilège de nous. Notre pays croule sous un populisme des cœurs, ferment de violences rentrées. S'il n'est pas possible de faire entendre notre obligation de générosité, qu'on le comprenne au moins par intérêt.

Christian Schiaretti, Directeur de la Comédie de Reims, *Éditorial de la saison 94/95*

Autrement

Ce que le prochain mandat, s'il m'est confié, devra développer, ce n'est pas forcément du *plus*, le *plus* n'est pas toujours le *mieux*, mais de *l'autrement*. Nous devons nous améliorer par un saut qualitatif dans ce que nous entreprenons. La tendance à faire beaucoup, qui a été la nôtre tout au long de ces trois années, ne peut pas continuer sur le même mode, mode quelquefois exponentiel. Il ne s'agit pas forcément d'en faire moins, nous continuerons à faire beaucoup, à entreprendre, à nous activer, c'est une tension nécessaire. Mais le temps est venu de reconsidérer les choses, de retrouver des logiques, de se fixer des lignes de conduite mieux définies, plus cohérentes avec ce que nous sommes et ce que nous défendons. Cette remarque vaut pour notre activité propre, peut-être vaut-elle aussi pour l'ensemble du monde théâtral français. Si nous n'avons pas la prétention d'être exemplaires pour ce monde-là, nous avons la volonté de continuer à réfléchir sur un ensemble de questions qui nous agitent, nous et d'autres. Il nous faut donc réfléchir, nous avec d'autres.

Et si nous réfléchissons, nous devons mettre en pratique, expérimenter, donc accepter (et y être autorisés) de nous tromper et de réussir, accumuler échecs et réussites. Sur des problématiques qui nous passionnent, avec les moyens qui sont les nôtres.

Cet *autrement* n'est en rien dicté par un goût absolu du nouveau, trop souvent *stéréotype de la nouveauté*. Simplement, les bouleversements du monde, les contradictions de cette société, cette certitude d'être dans un moment historique où pour le dire rapidement, l'ancien est déjà mort que le nouveau n'est pas encore né, font de ces années des années passionnantes, par les dangers et les potentialités qu'elles recèlent. Il nous faut donc nous imposer cet effort de reconsidérer les certitudes. Il faut penser le temps, l'espace, le travail, le loisir, le politique, autrement. L'action culturelle et la vie artistique sont au cœur de ces bouleversements. En même temps que de contribuer à des perceptions nouvelles et à l'émergence de pensées neuves, je ne vois pas en quoi, sous peine de fossilisation, elles seraient exemptées d'une réflexion sur elles-mêmes.

Il y a plusieurs façons d'envisager la direction d'une scène nationale. Elles naviguent entre le modèle du *choc électif* selon l'expression d'André Malraux et celui du grand mouvement historique qu'est l'Éducation Populaire qui prône la *contagion par contiguïté*. Elles avaient, l'une comme l'autre, la même exigence, celle du contact de l'art et du citoyen, la connaissance comme donnée du citoyen. C'est bien sûr au dépassement de ces deux démarches, et de celles qui leur ont succédé, qu'il faut en arriver. La recherche de ce dépassement ouvre un infini de possibles. C'est dans cet infini qu'il faut trouver sa place.

Nous travaillons aujourd'hui avec cette intuition. L'intuition, si elle est juste, ne nous donne aucune faculté particulière

pour avoir quelque pertinence sur des questions qui me paraissent devoir être traitées et prises à bras le corps d'une manière collective. Je propose donc que l'institution Channel mette en place des rendez-vous où simplement l'échange, la discussion auraient droit de cité. Partout, des initiatives naissent, des groupes informels d'acteurs culturels se font et se défont. Travaillons, nous aussi d'une manière ouverte, dans un joyeux et fécond mélange de professionnels, de politiques, d'usagers, de compétences extérieures (architectes, sociologues, philosophes, scientifiques).

Essayons d'avancer, avec humilité et modestie et nous jugeons alors de l'intérêt de la nourriture intellectuelle produite et en quoi elle ressource notre pratique. Ce serait une première approche pour faire vivre ce qui est à mes yeux la grande absence des trois premières années : ce que j'avais souhaité pour cette scène nationale, devenir un *pôle intellectuel* dans la ville. Ce n'est pas encore le cas. Pour autant, il ne s'agit pas que cette réflexion, ces débats se perdent systématiquement dans les sables. Sans leur conférer une fonction strictement utilitariste, il y aura donc lieu de s'interroger sur leur restitution. Une restitution écrite peut faire l'affaire. Mais il existe une autre forme de restitution. Celle qui consisterait à alimenter notre propre pratique, à expérimenter un certain nombre de présupposés.

Les scènes nationales se définissent volontiers comme pôle d'excellence. Il est question ici de faire de celle-ci un pôle d'expérience et de réflexion d'une action culturelle et artistique qui n'a de sens que réinventée sans cesse.

Comme pour la recherche scientifique, la culture a besoin de laboratoires.

Trois fois l'art

La scène nationale a en charge trois disciplines artistiques : l'art contemporain, le cinéma, le spectacle vivant. Trois lieux principaux pour les faire vivre : la galerie de l'ancienne poste, le cinéma Louis Daquin ou auditorium Erik Satie, le théâtre municipal.

L'approche et les choix déterminés, il y a maintenant trois saisons, qui consistent à assumer la totalité de l'héritage, donc permettre à chaque discipline de se développer dans le cadre du projet global, n'ont, d'un point de vue théorique, aucune raison d'être remis en cause. Seules les contingences budgétaires, et il n'est pas innocent de les rappeler à cet instant, pourraient nous contraindre à nous écarter de ce postulat. Nous y reviendrons.

Le spectacle vivant

La diffusion

La scène nationale assure et assume dans cette ville une situation de quasi-monopole pour ce qui est de la production et de la diffusion du spectacle vivant. Cela lui confère un certain nombre de responsabilités et de devoirs.

En premier lieu, celui d'occuper la scène, aux sens propre et figuré. Se rendre présent chaque semaine, installer l'idée d'une offre régulière et permanente, construire une saison qui rythme le temps social. Les équilibres artistiques s'inscrivent dans cette donnée. Il n'y a aucune raison de les modifier. Il y a par contre toujours nécessité de s'interroger sur ce que nous produisons, ce que nous présentons et comment nous le produisons et le présentons. Y a-t-il derrière tout cela une cohérence, si tant est qu'il en faille une.

C'est un exercice périlleux que celui de définir les lignes directrices d'une proposition artistique. Nous pouvons tout au moins évoquer quelques intentions, quelques principes qui prévalent aux choix. C'est d'abord une programmation dont l'ambition principale reste le théâtre, qui tente depuis quelques années de donner une vraie place à la danse contemporaine. Les propositions musicales ont comme fonction essentielle de rassembler, par leur évidence, un grand public. Une façon, dans la programmation, de préciser les parts d'audace et les contraintes du réalisme.

Mais il y a avant tout des artistes et des équipes que nous invitons pour des raisons à chaque fois différentes. S'il fallait retenir ce que les uns et les autres ont en commun, c'est sans aucun doute cet engagement total qu'ils ont dans leur art, la recherche personnelle qui nourrit la démarche de chacun, la volonté permanente de se poser les questions d'esthétique et de contenu. C'est en tout cas ce qui nous intéresse, cette alchimie du sensible et du

sens, cette dialectique du fond et de la forme. Parce que nous ne sommes pas engagés directement dans l'acte de création, la confrontation des démarches n'est pas une douleur. C'est au contraire une stimulation. Il n'y a pas une façon de faire du théâtre ou de la danse.

C'est de l'urgence d'en faire, qui puise sa raison d'être dans la fonction de l'art et de l'artiste, que s'établissent les choix et se construisent des fidélités.

C'est bien pourquoi nous resterons étrangers à tout un pan de la création théâtrale d'aujourd'hui, qui public ou privé, a plus à voir avec une confection standardisée, à coup d'auteurs reconnus, de textes faciles et d'acteurs starifiés. Ce monde n'est pas le nôtre. Ce n'est même pas ou pas seulement, comme on pourrait le croire quelquefois, une question de qualité. Ce mot ne veut plus rien dire à force de servir de justification systématique. Il est devenu l'alibi et ne peut plus qu'entretenir la confusion. C'est simplement opposer, aux produits de la convention et des certitudes, qui n'envisagent le spectateur que comme un être béat et passif, les incertitudes, les hésitations, les doutes de ceux qui regardent encore le public comme un ensemble composé d'êtres humains. C'est choisir la dignité. À l'intérieur de ces choix, nous jouerons les écarts, les oppositions, la confrontation des démarches et des esthétiques. À l'éclectisme, nous préférerons le pluralisme.

Après, au public d'imaginer son propre parcours, d'instruire ses choix, de se raconter sa propre histoire. À nous de le convier, de l'y aider.

Un spectacle, des représentations...

Programmer certains spectacles en série. Cette possibilité est liée à un dispositif de salle en petite jauge. Impératif d'une véritable volonté et problème irrésolu. Dans cette revendication permanente, il ne faut surtout pas y voir une matière à compliquer un peu plus la situation. C'est une nécessité artistique, au service de l'action culturelle que nous conduisons. C'est une nécessité artistique parce qu'elle correspond le mieux, dans sa configuration, au travail scénique d'aujourd'hui. Rien de ce qui se passe sur scène n'échappe au spectateur, aucune mauvaise place n'est attribuée. Elle permet de parier sur des spectacles qui ne pourraient trouver leur place et leur public dans la configuration traditionnelle du théâtre à l'italienne. Elle donne une autre vigueur, un bonheur à la prestation des comédiens et des danseurs. C'est la ville qui chaque soir propose du théâtre à ses habitants, c'est le jeu du bouche à oreille. C'est un temps de présence des artistes qui permet de les mobiliser pour un travail avec le public. C'est une dynamique aujourd'hui indispensable.

Enfin, c'est la seule façon de présenter des objets artis-

tiques plus difficiles, moins connus, en recherche. C'est leur donner de la vie. Il n'y a pas de comparaison possible entre jouer quatre fois devant une salle pleine de cent personnes et une fois dans une salle de quatre cents personnes qui pourrait en accueillir le double. La petite jauge permet donc un tout autre rapport à la proposition artistique. Elle autorise les paris sur des spectacles en marge. Et comme dirait Jean-Luc Godard...

Pour le public, le rapport à la scène est incomparable. La petite jauge n'est pas un artifice, une revendication capricieuse, un acte innocent. C'est avant tout un objet civique.

La décentralisation

Les actions de décentralisation, c'est-à-dire la tentative d'impulser l'activité artistique dans l'environnement proche de Calais, ont relevé également du plus pur volontarisme. C'était là une première étape incontournable. Elle a consisté en la présentation régulière (chaque saison), d'un spectacle ne nécessitant que très peu d'infrastructure technique. Les résultats, d'un point de vue quantitatif ne sont pas déshonorants. Mais il n'est pas sûr que nous ayons beaucoup fait avancer l'idée d'une irrigation artistique. Les responsables municipaux, à quelques exceptions près, ne vivent pas vraiment cette affaire en terme de chance et d'opportunité pour leur commune. C'est d'abord l'équipe professionnelle du Channel qui porte à bout de bras ces opérations et les relais locaux sont bien souvent des fidèles parmi les fidèles. En bref, ces actions relèvent d'un désir trop peu partagé, peu portées qu'elles sont par les désirs ou les volontés politiques des édiles locaux. Il faut donc, puisque nous souhaitons redonner de la vigueur et de l'intérêt, travailler à la naissance de ces désirs, repartir du début, permettre la prise de conscience. Cela ne se conclut pas par l'abandon de ce que nous avons mis en place depuis trois saisons, mais cela signifie qu'il nous faut l'accompagner de cycles de formation des relais locaux, que nous donnions à comprendre le *pourquoi*, le *pour qui* et le *comment* des choses.

La production

Notre activité de production s'est réalisée dans le contexte de cette réalité prégnante, la difficulté de disposer de locaux artistiques. Au-delà de ce contexte, j'ai véritablement envie de sortir du rapport qu'impose le système de production actuel qui veut que les scènes nationales soient en quelque sorte perçues comme n'importe quel subventionneur, pratiquement le passage obligé pour monter, créer et diffuser un spectacle. C'est en tout cas ainsi que, d'une manière générale, je lis la situation. C'est le désir de clarifier les rapports avec le monde artistique, une

manière d'aller à l'essentiel qui m'anime et me préoccupe. Je voudrais donc très doucement, à petits pas, en prenant le temps d'observation nécessaire, engager le Channel dans un partenariat plus solide avec plusieurs équipes artistiques. Leur consacrer l'essentiel de nos forces de production, imaginer avec eux un parcours, une relation qui dépasse le cadre bien utile mais à mes yeux aujourd'hui insuffisant de la simple signature d'un chèque. Cela ne peut s'inventer qu'à partir de complicités déjà fortes et ne se vivre que dans un esprit de connivence. Pour autant, dernière généralité sur l'esprit des futures productions, le fait de collaborer dans la durée, avec des équipes désignées affirme plus des priorités qu'une exclusivité. Les portes, sans être grande ouvertes, ne seront donc pas fermées et cadenassées à d'autres collaborations éventuelles. La vie n'est pas figée.

Une structure de production

Cette volonté de resserrer l'éventail et le nombre de spectacles produits se double de celle de devenir plus performants dans notre capacité à faire vivre les spectacles après leur création à Calais. La tournée est un objectif impératif. Une durée de vie de spectacle qui ne dépasse pas le stade de la création est aujourd'hui moralement et économiquement insupportable. Il nous faut mieux exister d'un bout à l'autre de la chaîne de vie, être présents en aval et en amont de la création, organiser notre travail et l'équipe dans cette intention. Nous avons, de ce point de vue, une marge de progression évidente, sans avoir à rougir des spectacles que nous avons produits. Ils ont tous tourné convenablement.

Une autre conception de la résidence

C'est par exemple celle qui constate qu'un artiste en création n'est pas un être disponible. Il faut donc aménager d'autres temps de rencontres, en amont et en aval de la création. Intéresser le public au mode de production des spectacles, lui offrir le luxe d'assister aux répétitions, d'appréhender le travail en train de se faire. Il est évident qu'une résidence, pour qu'elle prenne sens dans la cité, ne peut plus se résumer à la présence éphémère des artistes dans la ville. C'est dans cette perspective que nous imaginerons leur contenu.

Les complicités artistiques

- La Licorne

La Licorne, animée par Claire Dancoisne, a déjà sa petite histoire avec le Channel. Ce fut l'accueil de *Candide*, la production et la création à Calais de *Misère*, adaptation théâtrale d'un conte flamand et plus récemment, dans le cadre de ces toujours fameuses manifestations, *Le bateau d'ombres* qui a drainé des

milliers de spectateurs et qui sera repris dans notre programmation 94/95. Il y a plusieurs raisons à ce choix. Elles tiennent au rôle et à la mission que j'imagine d'une scène nationale. D'abord ne pas croire que jouer l'indifférence vis-à-vis de la vie artistique régionale constitue la preuve ultime de son excellence. La création régionale a beaucoup progressé et je ne vois pas en quoi elle serait, par nature, la partie honteuse de nos programmations. Elle ne l'est pas, pas plus qu'elle n'est une dimension obligée. Parmi les compagnies de la région, celle-ci a progressé malgré des conditions de précarité, preuve de l'authenticité de la démarche, de l'opiniâtreté dans le travail. L'esthétique de la compagnie, reposant sur la recherche, l'invention et un travail spécifique sur l'ombre et la lumière, l'objet et le comédien, cet artisanat créateur, lui donnent un souffle et une singularité qu'il me plaît d'accompagner.

Peut-être y a-t-il aussi dans cette intention l'ambition d'aider la compagnie à progresser dans les domaines périphériques au domaine strictement artistique. L'aider à se professionnaliser, lui permettre de rayonner sur un territoire plus vaste que la seule région Nord/Pas de Calais. Il est prématuré de rentrer maintenant dans le détail de la collaboration. Celle-ci doit se définir en commun, à partir des attentes et des envies de chacun.

Je fixerai tout de même quelques lignes directrices. En premier, une aide significative à la production et la création d'un prochain spectacle (saison 95/96) dont le Channel assurerait la production déléguée. Pour ce travail, j'imaginerais volontiers une présence relativement longue à Calais, qui permettrait à la fois la préparation et les répétitions du spectacle, la mise en place d'ateliers comme nous avons déjà pu l'expérimenter dans certaines écoles maternelles de Calais. Enfin, une initiative, sous la forme d'un temps fort avec l'accueil de compagnies travaillant sur les registres du masque et du théâtre d'objet, sorte de moment singulier dans la programmation, pourrait très bien s'intégrer dans une de nos prochaines saisons. Sous le signe de la rencontre et de la confrontation.

- Ludovic Lagarde

La seconde complicité n'est pas une équipe, même s'il se constitue autour de lui un noyau fort de complicités artistiques. Ludovic Lagarde se situe très certainement aux antipodes d'une compagnie théâtrale comme La Licorne. Les recherches esthétiques sont ailleurs et le parcours marque également la différence. Le premier spectacle créé par Ludovic Lagarde fut une aventure commune : *Les dramaticules* de Beckett. Sa réussite a créé des liens qui ne se sont pas démentis. Par la suite, cela s'est traduit par la production du *Petit monde de Georges Courteline*, de *Sœurs et frères* d'Olivier Cadiot. Cela se traduira par l'accueil en

octobre 1995 d'*Ivanov* de Tchekhov qui sera créé en avril prochain. Bref, tout ce que fait et crée Ludovic Lagarde a sa place à Calais. Comme du reste il commence à la prendre dans de plus en plus de théâtres en France. Un talent évident, qui se traduit par des spectacles d'une acuité rare, servis par une exigence et une rigueur fondent la volonté de suivre Ludovic Lagarde dans son travail.

Des projets sont aujourd'hui en cours avec la tentative de réunir plusieurs théâtres et scènes nationales de la région autour d'une production importante pour l'année 1996. Tout reste à définir et nous ne pouvons aujourd'hui que faire l'inventaire des pistes possibles. En marge de la création, des stages pour les comédiens professionnels de la région, des lectures, des interventions, un ensemble d'initiatives nourries par la présence du metteur en scène mais également générées par l'équipe de comédiens qui s'associera au projet. L'approche de Ludovic Lagarde interdit la facilité. C'est un formidable foisonnement de questions sur la gestion d'un théâtre, sur les logiques de production théâtrale, sur les contradictions internes d'une profession où la place de l'artiste revient au cœur des problématiques. C'est une mise en risque passionnante, où la réflexion est permanente, où la compromission n'a plus sa place. Ce questionnement est le nôtre et il ne reste qu'à espérer un échange fécond.

Le public scolaire

Notre proposition au public scolaire souffre largement du manque de disponibilité du théâtre. Elle n'est pas exempte de critiques (justifiées), par l'insuffisance de propositions qui découlent de cette situation, avec comme conséquence de devoir à chaque fois refuser l'accès à un certain nombre de classes. Une première parade a été trouvée en programmant des spectacles dans les écoles. Une deuxième parade peut suivre. Dans le but de satisfaire la demande, à la condition que l'Éducation Nationale soit d'accord et que chaque école participe, il n'est pas interdit d'imaginer la production et la diffusion d'un spectacle qui serait créé chaque saison à Calais. Ainsi en profiteraient toutes les écoles. C'est une suggestion que nous allons faire dans un proche avenir.

Dernier point pour regretter que la prise en charge des frais de déplacement des écoles, pour visiter la galerie, venir au théâtre et au cinéma, incombe à la scène nationale. Chaque fois qu'une classe se déplace, cela nous coûte de l'argent. À force, cela devient un vrai luxe que de développer une relation avec l'Éducation Nationale. N'est-il pas possible que le financement de ces déplacements soit envisagé sous forme de conventionnement, dégageant la scène nationale de ces charges pénalisantes ?

L'art contemporain

Le contexte budgétaire de la scène nationale risque de remettre en cause le principe établi lors du premier mandat, à savoir faire exister les trois disciplines. Les trois disciplines sont un héritage de l'histoire qu'il nous faut continuer. Notre réalité institutionnelle en fixe toutefois les limites. La force principale de la scène nationale reste le spectacle vivant, son rayonnement est lié à la force de la politique menée dans ce domaine et aucune autre discipline artistique ne peut se substituer à cette fonction. C'est en tout cas ma lecture personnelle. Toute autre lecture implique une modification institutionnelle, par exemple un(e) responsable de centre d'art contemporain à qui l'on confierait une programmation cinéma et une programmation de spectacle vivant ou un(e) responsable de cinéma d'art et essai qui programmerait une galerie d'art et un théâtre. Je ne suis l'homme d'aucune de ces deux dernières situations.

Il existe un effet de seuil, c'est-à-dire un point qui, une fois atteint, modifie tellement les données que la politique change quelles que soient les intentions de départ. En dessous d'une certaine masse budgétaire, il est vain de penser un seul instant pouvoir jouer un rôle dans le paysage artistique national ou même assumer notre fonction de dynamisation et de présence permanente dans la vie culturelle locale et régionale. Ce point de non retour va être atteint, si nos financements n'augmentent pas. Je veux donc ici, dans l'attente de décisions que je sollicite mais que je ne maîtrise pas, décrire d'une manière très claire le scénario inéluctable.

Comme j'ai tenté de l'expliquer, cette notion d'effet de seuil et la priorité absolue donnée au spectacle vivant interdisent, sous peine d'affaiblissement généralisé de la scène nationale, de procéder à une répartition proportionnelle des manques. Comme je l'ai écrit aux représentants de l'État et du Conseil régional, sans reconnaissance explicite de la galerie, avec des financements pré-affectés pour son activité, les réductions budgétaires qui seront établies dans le cadre du budget annuel de la scène nationale modifieront les moyens confiés pour la politique d'art contemporain et très certainement sa nature. C'est d'ailleurs précisément la relation au territoire, élément également déterminant du projet mené ici, supposant une production *in situ*, qui risque d'en souffrir le plus. On peut regretter également le fait qu'elle n'ait pas été désignée par le contrat de plan État-Région comme lieu susceptible d'être labellisé Centre d'art contemporain. Tout, dans son histoire, la place qu'elle occupe aujourd'hui non seulement dans le dispositif régional mais également national, en faisait le candidat premier.

Nous ne faisons pas du label une affaire de principe, même si la symbolique d'une reconnaissance n'échappera à personne ; la question des moyens est par contre, elle, beaucoup plus préoccupante. Sur ce plan, l'État, la Région et le Département doivent aujourd'hui manifester leur intérêt. C'est une condition indispensable.

Enfin, il faut se féliciter des collaborations avec le musée de Calais, en particulier celles passant par l'acquisition par le musée de Calais d'œuvres créées à partir de la réalité calaisienne, témoignant ainsi d'une intelligence remarquable dans la complémentarité des équipements.

Toutefois, quel que soit le résultat de nos différentes démarches, sous une forme ou sous une autre, nous resterons présents dans cette galerie, où nous entendons bien maintenir une politique d'exposition, dont la nature restera à définir. La scène nationale ne peut pas échapper à cette responsabilité et elle ne se défilera pas.

Le cinéma

Le cinéma se trouve dans une position un peu différente. Sa fonction est avant tout de rendre compte de la production cinématographique d'auteur. Il préférera toujours Bresson à Besson. Il s'adresse à un public local dans sa grande majorité, qui aime le cinéma. Bien sûr, problème permanent, l'utilisation tous azimuts de la salle ne permet pas la recherche de publics et la satisfaction des besoins comme nous l'aurions souhaité. Certes, l'engagement personnel de Monsieur le maire de Calais, qui a répondu favorablement à notre demande d'utilisation de la salle à jours et horaires réguliers, a permis de commencer à faire mieux vivre cette activité. Et il faut ici le rappeler. Mais ce sont encore chaque année des milliers de spectateurs, je pense particulièrement au public scolaire, que nous devons refuser en raison du manque de disponibilité de salle. Il est encore trop tôt pour dire si nos ambitions doivent être revues à la baisse. Je n'ai également aucune opinion quant à l'incidence du complexe de salles cinématographiques prévu à quelques kilomètres de Calais pour le printemps prochain. Mais je reste fermement convaincu de la nécessité d'une telle salle dans Calais. Sa spécificité dit son importance. Son dynamisme est en partie lié à la disponibilité de l'auditorium.

Dernier point en rappelant que le cinéma offre plus de souplesse et demande une logistique beaucoup plus modeste que le spectacle vivant. C'est pourquoi nous tentons l'idée depuis très longtemps de le faire vivre l'été. Nous ne l'avons pas conclue totalement cette année par prudence budgétaire mais aussi parce que cette prudence n'a pas été compensée par un enthousiasme

excessif, le ménage ne pouvant être assuré dans la salle. Dans ces conditions, rien n'incite à prendre des risques. Nous ne les avons pas pris en ce dernier mois d'août, même si nous pensons que ce n'est pas une si mauvaise idée que de vouloir, chaque soir d'été, rendre la cité vivante.

L'événement

Dernier invité de ce premier mandat : l'événement créé autour de l'inauguration du tunnel sous la Manche.

Citation : *«En observateur extérieur et avisé, Ricardo Basualdo, qui est une référence importante en France de l'événementiel urbain et qui est venu assister en spectateur avisé aux festivités organisées par le Channel :*

À Calais, les types m'expliquaient sans savoir qui j'étais - j'étais un touriste pour eux - «Allez voir Ilotopie, allez voir Royal de Luxe, allez au port...»

Ils devenaient des animateurs de la scène nationale. Ils devenaient des bénévoles, tout d'un coup, pendant la durée de l'événement. Or, ces types étaient des pharmaciens, des parfumeurs... et tout d'un coup, ils devenaient des animateurs de leur cité, tout d'un coup, ils introduisaient une dimension verticale sur la marchandise.

Ils ne me vendaient plus de la marchandise, ils m'incitaient à participer à une cérémonie collective. Or, c'est ça, le service public. C'est que tout d'un coup, le commerçant, personnage égoïste, égocentrique qui s'en tape de sa ville - la seule chose qui l'intéresse c'est que la ville fonctionne pour que ses affaires marchent -, justement par ce passage-là, trouve le lien social.

C'est vrai que son ressort peut être au départ purement économique, mais le fait est que, pour une raison ou pour une autre, il veut que sa ville marche, parce qu'il sait que son destin est lié à ça.

Là, on trouve un point de rencontre avec la cité. À partir de là, on peut l'associer à des opérations culturelles où il va trouver son compte, si on peut dire.

*Opérations qui ne sont pas forcément nulles : l'artiste, à mon avis, se doit de trouver cette ouverture-là où le type trouve son tiroir-caisse, mais où la cité trouve son compte sur la beauté et la justesse de l'œuvre qui est présentée.» * Fin de citation.*

Une telle initiative était-elle de notre ressort ? La réponse, au nom de tout ce qui peut être écrit ici, reste résolument positive. La logique du territoire, le rapport aux pratiques amateurs, l'irrigation de la cité, la création artistique, la formation des individus, sont autant d'éléments structurant le projet global de la scène nationale et qui se sont accumulés dans un fabuleux concentré à la faveur de cette manifestation. Elle en est à la fois le trajet et la trace.

Dès lors, l'interrogation n'a plus de sens. La scène nationale n'est pas à côté de son projet en réalisant une telle manifestation. Elle l'exprime au contraire totalement, avec une prise de risque majeure, dans un raccourci du rapport temps-espace, où chaque erreur se paie comptant, où la plus petite faute d'anticipation prend des proportions gigantesques et où les jeux du hasard et de la météorologie prennent toute leur part. De plus, l'événement a sans doute prouvé que, désormais, l'insolite pouvait devenir une dimension de nos propositions artistiques. C'est une donnée dont la programmation des saisons à venir héritera.

Comme nous avons pu le dire immédiatement après ces manifestations, une réussite est aussi difficile à gérer qu'un échec. Cela fut une réussite. Nous avons prouvé que succès public ne rimait pas nécessairement avec bassesse et démagogie.

Si l'image du géant est devenue le symbole de ces événements, si l'on en juge par les multiples reproductions dont il fait l'objet, ce n'est pas seulement grâce à la force poétique du spectacle. Cela signifie, preuves et photographies à l'appui, que quelque chose de grand est passé dans la ville. Nous n'en sortons pas indemnes. Cette expérience, d'une richesse infinie, va marquer notre pratique et nos propositions futures.

Au lendemain de ces manifestations, j'avais écrit, un texte qui résumait notre tentative. Citation, à nouveau :

«L'art est étranger aux logiques de l'audimat. Mais lorsque l'intention artistique réussit sa rencontre avec un large public, une réflexion s'impose pour qui a en charge le développement de la cité.

Les manifestations liées à l'ouverture du tunnel sous la Manche proposées et mises en œuvre par la scène nationale de Calais ne sont pas uniquement le succès médiatique et populaire désormais établi. Elles constituent la preuve que des espaces existent et peuvent encore s'inventer en matière de politique artistique et culturelle. Car ce succès n'est pas seulement à mettre au crédit d'une discipline : l'événementiel urbain, mélange de précision et de démesure, propre à la mobilisation de la foule. Il est plus profondément le résultat d'une volonté constante d'associer la population au processus de production artistique. Le territoire a ainsi été appréhendé comme espace géographique, sociologique et artistique. Un travail régulier, durant plusieurs mois,

avec des chorégraphes, des metteurs en scène et des compositeurs a permis la confrontation de centaines d'amateurs avec des esthétiques contemporaines.

La création artistique a eu droit de cité.

Il n'y a là ni recette, ni leçon. Simplement, le rappel de quelques évidences. En concentrant leurs moyens, les collectivités publiques ont mis à mal l'idée du financement saupoudré, à la seule vertu clientéliste.

De la même manière, ce projet (élitaire et revendiqué comme tel) fut possible et réalisable grâce à la présence d'une scène nationale, équipement implanté, porteur de sens et travaillant sur cette dialectique de l'intime du théâtre et de l'urbain. La permanence a permis l'éphémère.

Bien sûr, cela a coûté de l'argent. Mais l'expérimentation sociale du fait artistique mérite-t-elle moins que les nécessaires dépenses de prestige, qui flattent plus le prince que le citoyen ?

Doit-elle toujours se réduire à la portion congrue de la bonne conscience ?

Une grande responsabilité attend aujourd'hui les politiques et les professionnels de l'art et de l'action culturelle, qui ne tiennent pas pour fatal et confortable le divorce de larges publics avec la création artistique.

Un certain nombre de professionnels de cette région n'ont toujours pas démissionné. Il paraît urgent de les entendre. Cela suppose de la part des politiques des préoccupations similaires, un regard aiguisé, une mise en critique du paysage et des décisions courageuses.

*Cela implique de renouer le dialogue sur de vrais enjeux. Ils sont liés au concept de citoyenneté.» * Fin de citation.*

Elle résume l'essentiel. Il faut tenter aujourd'hui de comprendre ce qui s'est passé dans cette ville. Nous ne serons pas sur le registre d'une nostalgie passive. L'enthousiasme du local à ce qui s'est passé en mai dernier dépasse le cadre d'une simple participation à une sollicitation relativement bien médiatisée. Elle est très certainement révélatrice d'aspirations extrêmement profondes et apparemment non satisfaites, de désirs enfouis.

Il nous faudra donc répondre à la question posée sans cesse depuis la fin des manifestations : y aura-t-il une suite ? Nous la prolongerons d'une autre : quelle forme lui donner ?

Nous sommes totalement disponibles pour mener l'étude de la faisabilité d'une autre manifestation dans l'esprit de la première édition. Cela passe par une analyse très fine des gestes accomplis, des réussites et des échecs internes, des résistances, du mode de production retenu, du contexte particulier de l'événement. Un sujet rêvé pour l'activité de réflexion évoquée plus haut.

Un premier bilan nous laisse entrevoir la possibilité de consacrer un peu de temps et d'argent à la mémoire de l'événement. Plus que la conclusion d'une manifestation unique, nous considérons cette séquence-souvenir comme la plus belle des introductions à la formulation d'une nouvelle proposition, riches et conscients des difficultés et du risque objectif qu'elle comporte.

Cette étude pourrait avoir comme objet l'approche des aspects artistiques, budgétaires, structurels, géographiques et sociaux de la pérennisation d'un tel événement. La première expérience nous rend sans doute crédible pour mener un tel travail. Il est inutile ici d'aller plus loin dans cette proposition. Si elle donne des idées et ouvre des pistes intéressantes, nous sommes plus que disponibles pour discuter de la forme d'une telle étude et de ses attendus.

La pluridisciplinarité

La coexistence de trois disciplines artistiques ne définit pas en soi la pluridisciplinarité. Celle-ci n'a de réalité que si des synergies internes se mettent en œuvre. Ce ne fut pas le cas, sans doute conséquence du choix de voir chaque secteur exister avec la plus forte identité.

Explication par l'exemple. Le choix de développer l'activité de la galerie a été celui de doter celle-ci d'un responsable compétent. Un projet spécifique à la galerie en cohérence totale avec le projet général (une des similitudes frappantes en est d'ailleurs le rapport au territoire) a été rédigé et celui-ci est la base de notre accord. Malgré les tentations et les frustrations qu'il peut générer, c'était la seule et la meilleure manière de garantir et de nourrir une volonté artistique du plus haut niveau. Il n'y a aucune raison de modifier cette méthode de travail, la pertinence artistique étant notre raison première. Cette méthode interdit pratiquement toute horizontalité dans la proposition artistique globale. Pourtant, l'autonomie de chaque secteur ne me semble pas devoir conduire systématiquement à des ignorances totales et réciproques. Les relations transversales, les échanges demeurent indispensables. La formation est le plus bel endroit pour inscrire cette délicate attention au tout et à la partie.

Périphéries

Notre activité artistique est une activité accompagnée. C'est une vie centrale qui prend forme et sens de la vitalité de ses vies périphériques. Quelques regards ciblés sur des actions qui se croisent, se chevauchent, se renforcent et calent notre quotidien.

La relation avec le public

Il y faut de la conviction, mais pas seulement. Nous avons le devoir de dépasser la posture militante. La dépasser n'est pas la renier. C'est simplement, tout en reconnaissant sa nécessité, admettre les insuffisances d'un discours volontariste. Nous pouvons en tout cas tenter de travailler autour de l'idée de l'appropriation de l'acte artistique. Cette appropriation passe par une mise en œuvre de principes spécifiques, qui recoupent la programmation et sa présentation, les propositions de rencontre avec le public, la façon d'envisager la présence des artistes, le mode d'information, les actions parallèles dont nous acceptons la prise en charge. Quelques mots sur ces quelques thèmes. Immersion.

Les rencontres

On ne peut pas répéter sans cesse que le spectateur n'est pas un consommateur et le contraindre en permanence à cette seule position. La solution ne passe pas par une modification statutaire. Par contre, il faudrait tracer les chemins du dialogue avec le public. Nous avons amorcé cette saison une forme d'utilisation de la rotonde, par des rencontres entre les artistes se produisant au théâtre et le public. Il nous faudra continuer par l'organisation de nos spectateurs-relais, autour de réunions thématiques, par des actions de sensibilisation plus fines et motivantes. C'est fou comme quelques mètres carrés, du chauffage, une bonne acoustique, un lieu bien pensé simplifient la vie. La changent même. Depuis trois ans, ce genre d'exercice nous était impossible.

Un centre de documentation

Toujours dans le cadre de la relation avec le public, c'est la constitution et l'ouverture d'un lieu-ressources, en complémentarité et en collaboration avec la médiathèque municipale. Disposant d'une documentation fournie et actualisée en permanence sur les disciplines que sont l'art contemporain, le théâtre, la danse, le cinéma et des ouvrages de sciences humaines et d'autres sur les théories de l'art et de la culture, ce sera un

endroit ouvert aux étudiants, enseignants, et toute personne désireuse d'approfondir ses connaissances.

Les pratiques amateurs

C'est une des grandes questions posées aujourd'hui. Comment retrouver le lien entre des dizaines de pratiquants, de quelle nature peut être ce lien et d'abord comment répondre à la question de savoir si une scène nationale, investie des missions que l'on sait, a quelque chose à voir avec ce foisonnement ? Sans doute, à la condition d'en préciser les contenus et clarifier cette relation.

Il ne s'agit pas de considérer de manière égale toute la pratique amateur, qui puise sa source dans une grande diversité de motivations. S'y intéresser ne signifie pas davantage se priver de tout critère permettant d'opérer des choix. Nous nous préoccuperons donc avant tout de ceux dont l'argument réside dans une volonté de se porter comptables et responsables des formes qu'ils montent, de ceux qui ont envie de se confronter à la matière théâtrale ou chorégraphique. Ceux-là se rencontrent dans nos ateliers de pratique artistique, dans les rendez-vous hebdomadaires que nous offrons aux pratiquants isolés. Ils se rencontrent aussi dans des groupes plus structurés, compagnies qui ont déjà un nom et une histoire.

Il s'agit donc tout d'abord de favoriser cette pratique, en confortant l'ambition et l'exigence déjà présentes.

Nous devons avoir en permanence le souci des avancées qualitatives. Cela passe par des aides et des conseils ponctuels. Cela passe par le rôle spécifique que pourra remplir le centre de documentation dont nous tentons la mise en place. Cela pourrait passer par des aides techniques. Cela passe surtout par des actions de formation, en relation avec les metteurs en scène, comédiens, chorégraphes et danseurs invités durant la saison. C'est admettre la dimension symbolique qu'est la présentation du travail. Il n'est pas inimaginable de programmer, encore une fois sur des critères définis et non dans une addition aveugle de tout ce qui se nomme et se réalise en matière de pratique amateur, les travaux, ébauches, approches d'un certain nombre d'ateliers et de compagnies amateurs. De cette confrontation avec le public, de cette émulation obligée, se révéleront peut-être les artistes des futures générations. Ce parcours n'est pas original. Paradoxalement, la dernière décennie a été comme frappée d'amnésie. Ceux qui dirigent les plus grandes institutions théâtrales aujourd'hui ont vécu la ferveur de ces engagements bénévoles. Ce sont ces histoires-là qu'il faut réécrire. C'est assumer la théorie du vivier qui dit que du foisonnement émergera l'élite.

C'est inscrire le théâtre dans la cité, lui permettre l'échappée citoyenne dont il semble tant manquer quelquefois. Le théâtre universitaire avait en son temps écrit de très belles pages. Ça tombe bien, le littoral a désormais son université, qui, de plus, affiche de vraies prétentions. Nous sommes disponibles.

La formation

Le travail de formation réalisé en direction du public scolaire est parfaitement illustratif de l'effort sur nous-mêmes que nous devons accomplir aujourd'hui. Les années passant, se sont additionnés les initiatives, les ateliers ; nous avons peu ou prou répondu à des demandes ponctuelles qui quelquefois débordaient explicitement le cadre de nos compétences. Nous nous sommes installés dans un rapport qu'il me semble devoir à la fois réinterroger, remettre en cohérence, réinscrire dans la logique de nos missions. Cela signifiera sans doute l'abandon de pratiques totalement ankylosées, dont il est quelquefois bien difficile de cerner l'intérêt, pour nous tourner davantage vers des collaborations qui dépassent la prestation de service. Bien sûr, tout cela a été nécessaire, a permis une implantation réelle. Rien n'a été inutile. Mais il nous faut maintenant passer un cap, celui que permettent le montage en commun d'initiatives qualitativement incontestables, une capacité à travailler sur des objectifs négociés dans leurs fins et leurs moyens. Cette remise en cohérence, cette volonté d'une présence mieux maîtrisée sont urgentes. Continuer, comme cela a été fait jusqu'ici, conduisait à une impasse. C'est une des fonctions attribuée au poste de secrétaire générale, récemment créé, que de retracer des lignes-forces, de redonner du sens à une relation vitale, de la maternelle à l'université, mais dont les attendus se sont dilués et qu'il s'agit de redynamiser. Le cadre en sera un jumelage liant les envies réciproques autour de contenus élaborés en complicité avec les enseignants volontaires.

La politique de la ville

La politique de développement social des quartiers est aujourd'hui terminée et le relais est assuré par d'autres dispositifs (contrats de ville et d'agglomération). Nous sommes plus que disponibles pour l'inscription d'un volet culturel, dont on ne comprendrait ni l'absence, ni une définition échappant à la réflexion préalable des professionnels de cette cité. Nous n'avons pas été extérieurs à cette politique, impulsant des projets qualitativement ambitieux, comme celui mené avec Christiane Véricel, création théâtrale avec une douzaine d'enfants, préparée sur plus

d'une année. Cette création est révélatrice de la démarche que nous avons suivie.

La qualité préférée à la quantité, une action qui revendique la durée, le décroisement, la porte ouverte sur l'inconnu, la volonté de casser les ghettos (physiques et mentaux), ont marqué les initiatives que nous avons prises.

Nos propositions n'ont jamais été élaborées à partir d'une demande supposée ou téléphonée, mais sur des objectifs beaucoup plus resserrés. Nous continuerons dans ce sens. En tentant deux choses, une sensibilisation des travailleurs sociaux et un travail sur la rupture sociale, physique, symbolique. C'est un projet à part entière, qui ne prendra sa mesure que relié à une politique sociale novatrice et convergente. La place manque pour en décrire ici tous les présupposés et toutes les déclinaisons. Il faut retenir simplement notre disponibilité pour s'y confronter, sans pour autant emprunter les voies de la démagogie et de la facilité. C'est notre façon à nous de combattre les ségrégations et d'en respecter les victimes. Comme le souligne Emmanuel Terray, «*l'enregistrement aveugle des symptômes et des confidences des malades est à la portée de tout le monde ; si cela suffisait pour intervenir efficacement, il n'y aurait pas besoin de médecins. C'est donc au raisonnement (logismos) qu'il faut demander la révélation des causes structurales que les propos et les signes apparents ne dévoilent qu'en les voilant.*»*

La relation aux autres

Il est très peu d'associations culturelles avec qui nous n'ayons eu de collaboration au cours de ces trois années. Accueil de spectacles en co-réalisation (avec *l'association pour le développement de l'art lyrique*, le *musicain*, la *médiathèque*), coproduction et création à Calais d'un ouvrage musical avec la *maison pour tous* (création musicale), collaborations diverses avec le *musée des beaux-arts* (essentiellement dans le cadre de l'activité de la galerie de l'ancienne poste), participation importante de nombreuses associations à l'occasion des manifestations liées à l'inauguration du tunnel, la liste est longue et il serait injuste de nous taxer d'indifférence. Le contraire d'une politique de la terre brûlée. Il n'y a aucune raison à ne pas poursuivre dans cette voie. Mais la collaboration pour la collaboration n'offre aucune perspective particulière. La collaboration ne peut s'envisager que comme facteur de complémentarité des équipements, facteur de synergie, facteur de dépassement. La vraie et la seule condition est le partage des exigences artistiques, la qualité des projets, le respect des missions. C'est sur cette base unique que nous nous déterminons. Autant l'écrire, nous sommes inquiets.

*Emmanuel Terray, *La politique dans la caverne*, Paris, Seuil, 1990, p92-93

L'outil de communication

Nous devrions plutôt parler d'outils, puisque nous éditons principalement une affiche mensuelle, un journal mensuel et une plaquette présentant la saison. Ce travail est le fruit d'une réflexion permanente, dont les bases ont été jetées lors de notre première saison. Elles restent valables. Si l'affiche mensuelle a une fonction esthétique revendiquée -mettre de la couleur et des images fortes dans la ville-, le journal mensuel comme la plaquette de saison dépassent ce simple aspect. Chacun à leur façon, ils tentent de donner des réponses sur la manière de s'adresser au public, de parler des spectacles, d'exposer une pensée, d'instruire un débat d'idées, de travailler à partir de la notion du territoire et de la décliner.

C'est une tentative de contourner la tentation publicitaire, de profiter de l'occasion pour dépasser le simple caractère propagandiste. Outils de proximité, ils se veulent mieux que des objets bien faits.

Ce sont à la fois des lieux de questionnement, des espaces livrés à la création graphique, des objets d'information respectueux de leur lectorat, le lien entre le Channel et son public. C'est notre souhait, la constante de la recherche que nous menons avec Patrice Junius, qui restera notre graphiste pour les années qui viennent. Notre complicité, nourrie au fil du temps, est loin d'être épuisée.

Un état des lieux

Anecdotes

Solutions

Le théâtre municipal ?

Sur le service public

Les majorettes du Beau-Marais, aussi...

Aspects juridiques

Droit et devoir

Le statut d'utilisateur privilégié

La traduction par l'occupation des espaces

La traduction par le personnel municipal

Les abattoirs ?

La ruche

Une étude en cours

Pour des lieux en état

Le café, ce n'est pas le bar, ce n'est pas le pub, le café, c'est vaste, théâtral, une scène définie en fonction de ce qu'on espère des humains, et de ce qu'on leur souhaite. Les cafés italiens, du Florian au Gréco, du Pédrocchi au Quadri, ce sont des espaces pensés, offerts à la circulation des échanges d'idées, à une certaine fraternité policée, légère et cadrée, ce sont des lieux où la mort n'entre pas : où seuls règnent les charmes curieux de la vie citadine, la conversation, la

gourmandise, le luxe même d'être un homme. On a un peu oublié la nécessité de ces endroits-là, où on se réunit pour le plaisir, où on perd son temps, où on salue les fantômes des prédécesseurs, où on se contente d'exister pour de bon, dans une parenthèse, à l'abri des obligations. Quelle tristesse. Le café, lieu d'émeutes, de fantaisie, de disponibilité, lieu tout en ébullition et en indispensable temps perdu, a largement disparu. Comme l'art de la conversation. Comme le jeu d'idées.

Évelyne Piciller, *Révolution*. Août 1994.

Un état des lieux

Nous abordons maintenant la seconde partie de ce projet, celle qui consiste à faire l'état des lieux, rendre consciente notre situation, l'urgence de la résoudre et enfin présenter les deux hypothèses qui seules permettront d'échapper à l'impasse.

Anecdotes

La première anecdote est une lecture.

Un article paru dans le journal *Libération*, le 21 décembre 1993, traite de la rénovation des théâtres du siècle passé. L'auteur, peu suspect de méconnaissance du milieu théâtral, évoque au détour d'une phrase le théâtre de Calais, qu'il présente habité par une scène nationale. Rêve prémonitoire ou manque d'information, cette anecdote est révélatrice du piège que nous nous sommes construit. Des documents que nous éditons à la programmation en passant par l'enthousiasme et l'énergie que nous développons, tout concourt à gommer la réalité et le contexte de notre travail quotidien. Nous générons l'illusion sur nos conditions réelles de travail. La méprise est habituelle et systématique. Ceux qui nous rendent visite et voient nos espaces pour la première fois s'en retournent aussi ébahis que surpris sinon choqués de nous voir évoluer dans des conditions aussi peu enviables.

La deuxième anecdote est un souvenir.

Des rencontres avec le public, nous en avons déjà organisées. Je me souviens en particulier d'un travail que nous avions entrepris à propos de l'accueil d'un spectacle mis en scène par Daniel Mesguich. Le spectacle s'appelait *Flandrin*, sur un texte écrit par Pierre Debauche. Aucune évidence dans cette proposition artistique, sinon celle d'imaginer une introduction à la venue de ce spectacle. Yannick Mancel, alors conseiller littéraire à (La Métaphore) nous a donc gratifié d'une très brillante intervention sur la *mise en abîme* du théâtre, chère au metteur en scène. Quant à nous, nous l'avons gratifié d'une mise en abîme de la conférence. Nous lui avons ainsi fourni une vraie matière à souvenir, peu habitué qu'il doit être à développer des objets théoriques dans des espaces aussi réduits (au 13, boulevard Gambetta), qui tiennent plus du couloir que de la salle de réunion. Même si l'issue de la conférence nous permet d'étaler le savoir-vivre qui nous caractérise dans les grandes occasions, cela reste largement insuffisant.

Le temps donne son propre verdict. La première année, on vous admire de travailler dans de telles conditions. Trois ans plus tard, on vous demande pourquoi vous continuez à les accepter. Encore un peu plus tard, on n'est pas loin de vous en rendre responsable. Dit plus rapidement, on est d'abord perçu comme un

héros, puis comme un complice et enfin comme un coupable. Aucun de ces qualificatifs ne m'intéresse.

La troisième anecdote est un éclairage.

Tout paraît simple sur une brochure de présentation de saison. Accueillir un spectacle, jouer la carte de l'artiste dans la cité, donc y greffer un stage de pratique de la danse ou du théâtre, organiser une rencontre avec des élèves dans le cadre scolaire ou avec le public habituel en début de soirée ou à la suite de la représentation. D'ailleurs, c'est tout à fait naturel de croire à cette facilité : nous devons nous trouver dans le degré zéro de l'action culturelle, une pratique que je revendique mais dont il faut bien admettre qu'elle requiert des aptitudes et des conditions d'organisation somme toute assez banales dans la description présente. Dans nos conditions actuelles, c'est pratiquement vouloir monter l'Everest en espadrilles.

Prenons exemple du spectacle qui sera créé par un jeune chorégraphe, Jean-Charles Di Zazzo, avec qui nous avons déjà un parcours commun (Jean-Charles Di Zazzo a chorégraphié la parade d'ouverture des fameuses manifestations, qui a réuni des dizaines de milliers de spectateurs - 70000 selon la préfecture de police -, chiffre avec lequel les organisateurs sont d'accord), mais voilà...

Son projet artistique est d'une toute autre nature, mêle un comédien et un danseur, le spectacle n'est pas encore réalisé. Seule certitude, il demande un rapport plateau/salle différent du rapport imposé par la configuration classique du théâtre à l'italienne. Qu'à cela ne tienne, le problème n'est pas nouveau, se pose chaque saison et il a toujours été résolu. Il fut un temps, nous installions un gradin sur le plateau du théâtre mais depuis Furiani (l'homo est passé du stade *sapiens* au stade Furiani comme dirait Michel Bézu), la commission de sécurité ne tolère plus ce type d'installation.

L'an dernier, nous avons aménagé la salle du Minck. Au bout d'une heure de spectacle, la salle était à température ambiante, celle de la nuit à l'extérieur. Ça nous a coûté assez cher, la totalité de la prise en charge de l'aménagement ayant été, pour l'instant, assumée uniquement par la scène nationale, elle qui avait laissé le théâtre libre pour la revue patoisante. En recherche de solution, nous imaginons alors l'adaptation du gradin utilisé à la salle du Minck à l'intérieur du théâtre municipal. Aujourd'hui, (10 décembre 1994), nous ne savons toujours pas où et comment nous allons présenter ce spectacle.

Le propos du spectacle est grave, agite des idées, s'engage dans une recherche formelle. Il part de la volonté d'interroger le siècle et son histoire, un moment jalonné de camps de concentration et toutes ces petites plaisanteries inventées sous la rubrique *solution finale*. Comme nous n'avons pas trop envie de voir l'his-

toire bégayer, il nous paraît important non seulement de l'accueillir, ce spectacle, mais aussi de lui permettre de vivre, de rencontrer un public.

Nous allons donc organiser plusieurs interventions du danseur Jean-Charles Di Zazzo. Il nous faut une salle chauffée, un sol souple (en bois) pour accueillir le tapis de danse, une superficie carrée d'environ dix mètres sur dix. Immédiatement reviennent en mémoire les images d'expérience similaire où Jean-Claude Champesme, en charge des relations avec le public, revenait le lundi matin abattu, ayant dû ou balayer la salle, ou chercher désespérément la personne qui allumera le chauffage pour quelquefois ne jamais la trouver. Ça se complique d'autant qu'il y a un intérêt marqué par l'Université du Littoral pour organiser plusieurs rencontres de ce type et que la demande existe localement. Bien sûr, les dates ne peuvent être encore fixées et l'absence de lieu spécifique, un plateau de théâtre libre, multiplie la complication.

Version optimiste : c'est au prix d'allers et retours téléphoniques, de vérifications agendaires, d'astuces et d'arrangements de dernière minute que nous réussirons à sauver l'idée, avec toujours le risque de problèmes de dernière heure.

Version pessimiste : nous ne ferons rien du tout.

En prolongement de la représentation, une rencontre avec le public reste un des enjeux de cette histoire. Par exemple, pendant la période de présence du chorégraphe Jean-Charles Di Zazzo, en journée ou en fin de soirée et dans la rotonde, qu'il s'agit d'identifier comme le lieu permanent de ce genre de rendez-vous, parce que pensé et conçu dans cet esprit. Après avoir prévenu les services de la Ville, et si la rotonde n'a pas été prêtée pour toute autre initiative, après demande écrite et réponse en bonne et due forme, la scène nationale n'aura aucun problème pour organiser une telle rencontre.

Cette description, à peine schématique, n'est en rien caricaturale. Elle éclaire notre quotidien. En peu de lignes, elle rappelle une des fonctions de la scène nationale, qui est aussi l'émergence de jeunes artistes, que nous considérons le verbe distraire dans son sens étymologique *tirer vers*, qu'il nous arrive donc de présenter des spectacles dont l'exigence n'est en rien l'évidence, que ce travail s'accompagne d'une recherche de publics différents. Ce type d'initiatives, encore une fois élémentaires dans le cas présent, demande une énergie folle que nous préférerions voir investie ailleurs, pour des issues quelquefois incertaines. Enfin, c'est peut-être là l'enseignement principal de la démonstration, la bonne volonté, réelle, de nos interlocuteurs, qu'ils travaillent dans le théâtre ou dans les services municipaux, ne peut en aucun cas se substituer à des positions claires et radicales qu'exigent la mission et le travail d'une scène nationale, si on la

souhaite digne de ce rang. Une politique qui fait des choix est la seule qui permette des avancées. Il faut donc chasser Courteline des coulisses et le remettre à sa vraie place, la scène. Les assidus de notre programmation auront remarqué que la moitié du chemin est déjà parcourue.

La quatrième anecdote est une incompréhension.

Nous avons déjà beaucoup fait pour le théâtre municipal, ne serait-ce qu'en l'habitant chaque semaine. Mais il y a un peu plus. Nous avons d'abord définitivement fait admettre, idée déjà ancienne, que les conditions d'accueil du public n'étaient pas dignes d'un tel endroit. Une fois admis et entériné par la Ville le bien-fondé d'une rénovation, en vue d'une autre fonction et attribution des espaces jusque-là inutilisés, nous avons sollicité les subventionneurs possibles. Je ne crois pas trahir qui que ce soit en affirmant que les partenaires de cette opération (l'État et le Conseil régional Nord/Pas de Calais) ont accepté le financement dans l'intention explicite d'en faire bénéficier la scène nationale. Ce n'est pas non plus trop s'enorgueillir de dire que le concepteur des nouveaux volumes, Yves Cassagne, a fourni ce remarquable travail - je le défends comme tel - sur la seule base de notre complicité.

Rien n'a été facile et nous nous sommes battus pour l'aboutissement de ce projet désormais réalisé. De nous voir refuser aujourd'hui notre présence permanente pour accueillir le public, d'être mis à égalité dans l'utilisation de ces espaces avec toute autre association qui en fait la demande, me paraît tout à fait incompréhensible. Notre légitimité à occuper les lieux en continu ne se justifie évidemment pas par le seul fait de fédérer des financements. Mais ça renforce tout de même la demande.

La cinquième anecdote est une lecture d'automne ; C'est le regard extérieur d'un stagiaire, hôte de passage, observateur attentif de l'activité de quelques scènes nationales. Extrait :

«Au chapitre des handicaps, il est à noter que le manque de locaux administratifs et artistiques oblige Francis Peduzzi et son équipe - une douzaine de salariés et presque autant de vacataires, stagiaires, et objecteurs de conscience - à travailler sur cinq lieux différents à travers la ville.

De plus, le fait de ne pas pouvoir disposer du théâtre municipal en permanence, d'où de pénibles négociations régulières pour son octroi, rend très laborieux l'exercice des missions attendues de la scène nationale.

*L'ayant observé de près, je puis témoigner qu'on est en droit de se demander où est-ce que le directeur et toute son équipe vont puiser l'énergie et l'envie de travailler dans de pareilles conditions ?» **

* Smaïn Mebarki, *ibid.*

La sixième anecdote est une addition.

Une addition d'anecdotes, d'abord. Celle où nous nous sommes faits refouler à la porte du théâtre, celles où nous avons dû le quitter précipitamment. Celles où l'on nous impose des règles de fonctionnement et d'utilisation alors que, manifestement, d'autres en sont dispensés.

Une addition d'énergie ensuite. Toute celle nécessaire à l'accomplissement de ces mille et une tâches, à faire dans un sens puis dans l'autre, où nous transportons, installons, branchons, débranchons, démontons et transportons à nouveau les documents (d'information, d'inscription) et l'ordinateur et l'imprimante à billets indispensables à l'accueil du public.

Une addition tout court. Celle que nous payons en bout de course, parce que tout ça, au final, représente une dépense d'énergie inutile, des salaires, du matériel informatique qui s'use prématurément et qui le premier n'a pas supporté cette valse incessante liée à cette impossibilité de recevoir le public au théâtre. Il vient de rendre l'âme.

Le tout reste, s'il vous plaît, à résoudre.

Solutions

Pour avoir une chance de s'engager avec réalisme et ambition dans la mise en œuvre du projet, il est désormais indispensable de résoudre la question des locaux. La résoudre, c'est penser les locaux en termes d'accueil de spectacle (la diffusion), en termes de travail artistique (ateliers de pratique artistique, création et résidences, pratiques amateurs) en termes d'accueil du public (billetterie, rencontres, débats, espaces pour la réflexion). Arguments.

Le théâtre municipal ?

C'est évidemment la première hypothèse qui s'impose car elle est d'évidence. Elle naît d'une idée simple : un théâtre sert d'abord à faire du théâtre. Et faire du théâtre, c'est la mission qui ressemble furieusement aux présupposés d'existence d'une scène nationale.

La scène nationale, utilisatrice privilégiée du théâtre, c'est la possibilité d'une nouvelle dynamique, l'assurance de rendre la vie à ce lieu trop souvent éteint, la certitude de le confier à des gens qui sauront le faire fonctionner, qui sauront lui donner une âme tout simplement parce qu'ils sauront pourquoi ils y sont.

Rien n'est simple dans la rupture à opérer, elle brise des habitudes et des fonctionnements. Elle prend pourtant appui sur la prise en compte de notre identité. Le Channel est non seulement la plus importante et la seule association de diffusion du spectacle vivant de cette ville, mais elle est aussi d'une nature différente. Cette différence repose sur l'exigence, l'ambition, le professionnalisme que l'on doit attendre d'une structure comme celle-ci.

Elle est d'une nature différente parce qu'elle est l'expression de la volonté politique de trois financeurs principaux (Ville de Calais, Ministère de la culture et de la francophonie, Conseil régional Nord/Pas-de-Calais) auxquels se rajoute dans une proportion moindre le Conseil général du Pas-de-Calais. Ce soutien pluriel exprime les responsabilités qui sont les nôtres. Le Channel est une association nationale, régionale, départementale et locale et vit sa responsabilité à ces quatre échelons géographiques et institutionnels.

Une part importante de la politique municipale culturelle se traduit par la santé et la pertinence du Channel. Une programmation dans un théâtre, si on la souhaite en termes de développement de la cité, ne peut pas se satisfaire de l'addition d'initiatives parfaitement respectables en soi mais qui ne dessinent que l'absence de politique audacieuse. Il faut lui offrir la garantie que donne le temps. Une politique de développement a besoin de la

durée. Dans le réseau des scènes nationales, nous sommes l'une des exceptions, les centres dramatiques ont tous un théâtre et des centaines de théâtre municipaux, d'ailleurs regroupés en association, ont leur directeur et une équipe installée avec une responsabilité de gestion. Il doit bien y avoir des raisons et en premier lieu la volonté d'une efficacité.

La question se pose de manière concrète. Je conçois aisément qu'un tel choix est susceptible de remous. Mais pas plus que la modification d'un plan de circulation, de tout acte public fondé sur le dépassement d'une réalité. Je voudrais essayer, à travers un petit exemple, de renforcer l'argumentaire. Faire comprendre cette différence de nature, ce qu'elle induit en matière de développement, et démontrer son caractère de service public, au bénéfice d'une population.

Sur le service public

Les majorettes du Beau-Marais, aussi...

Imaginons que l'association des majorettes du quartier Beau-Marais, quartier ayant été l'objet d'une politique de développement social, souhaite bénéficier du théâtre pour accueillir un chanteur ou le spectacle d'une vedette de la télévision, en tout état de cause quelqu'un capable de mobiliser un public nombreux. Leur préoccupation première est de faire rentrer un peu d'argent. Dans les conditions de gestion actuelles, les services culturels de la Ville leur répondent favorablement ou pas, suivant la disponibilité du théâtre. Pour l'intérêt de la démonstration, retenons l'hypothèse que la Ville se trouve dans l'impossibilité de donner son accord. Ces gens ne vont pas très bien le vivre et cela se comprend aisément. De plus cela sera très certainement vécu sur le mode : *on paie nos impôts et on n'a même pas droit au théâtre.*

Les faits sont là. Cette association peut croire, ou on peut lui faire croire, que c'est à cause de l'existence de la scène nationale qu'elle ne peut bénéficier du théâtre.

Toujours en partant des faits et en particulier dans la manière dont nous avons opéré dans la préparation des manifestations, nous pouvons éclairer différemment notre relation aux majorettes, ici métaphore de la ville.

Grâce à la scène nationale, elles auront bénéficié pendant trois mois de la présence d'un chorégraphe, qui chaque semaine leur aura dispensé des cours. Ces majorettes seront venues aux abattoirs, lieu de répétition et de production, auront découvert des musiques jamais entendues, auront pour une fois défilé dans des costumes magnifiques, devant des dizaines de milliers de personnes. Elles auront vécu une aventure exceptionnelle. La scène

nationale aura permis le dépassement de leur pratique habituelle, aura mis en critique une organisation hiérarchisée et quelque peu sclérosée. Elle leur aura fait pressentir d'autres représentations du monde.

Cet exemple, qui n'est qu'un exemple et n'a pas prétention à illustrer chaque situation, permet d'appréhender tout de même une part de la réalité. Ce que le Channel a peut-être empêché, il l'a rendu d'une autre manière, porteuse d'un autre sens. Lequel privilégier ?

Nous pouvons ajouter et préciser que si la raison du refus découlait d'une utilisation du théâtre par nous-mêmes, les choix municipaux auraient privilégié Shakespeare à Dorothee. La différence entre l'un et l'autre réside dans le fait que seule la lecture du premier donne une chance de décoder et comprendre la seconde. Pas l'inverse.

Aspects juridiques

Deuxième tentative d'argumentation, cette fois sur la réalité juridique qui est la nôtre et en particulier sur la notion de service public. À l'évidence, la question se pose de savoir si passer d'une gestion strictement municipale à une gestion associative n'entérine pas la confiscation d'un outil au service de tous au profit de quelques-uns. Cette question appelle une réponse claire, nette et résolue : la scène nationale a en charge une mission de service public. Je voudrais en donner plusieurs niveaux de lecture.

Une mission de service public revêt un caractère politique, c'est-à-dire celui induit par la définition et le sens de son action. Le contenu et les orientations de ce projet ne sont, en dernière instance, que la tentative et la recherche constante d'habiter cette notion de service public et la dynamique des principes qui l'anime. À chacun de juger, mais nous voyons mal ici ce qui nous rapprocherait du privé.

Le fait même que ce projet est écrit, qu'il est soumis au débat dans le cadre des instances, fortes d'une représentation publique majoritaire valide encore un peu plus notre affirmation.

Une association dont la prise de décision revient à l'État, la Ville de Calais et le Conseil régional Nord/Pas-de-Calais peut difficilement être suspectée d'une autre mission que publique, sous peine d'en rendre responsable ces mêmes collectivités, par complicité ou manque de vigilance. Tout, dans les intentions, les règles de fonctionnement, tend à démontrer le caractère de service public.

L'avis des juristes est sur ce point très éclairant : la jurisprudence accorde la vocation de service public aux scènes nationales. Leur financement par les fonds publics, l'article III des statuts, suffisent en droit, à le fonder. Au même titre que l'École, une scène nationale, est au service de tous. Comme l'École, elle travaille

dans cette tension entre la volonté et le devoir de s'adresser à chaque individu, et le caractère inéluctable de l'orientation pour l'École et le caractère tout aussi nécessaire de l'écart pour la création artistique. Nier cet écart, c'est précisément ce qui caractérise la pratique du privé, c'est rendre maître du jeu la politique de l'audimat. Nous rappellerons donc simplement, après ce que nous avons dit il y a trois ans, que toute soumission à la demande du plus grand nombre, sans autre forme de discernement, est la négation de toute valeur républicaine et citoyenne. Ce que produisent les chaînes les plus regardées de la télévision en est le désolant exemple. Nous pouvons donc légitimement renverser le questionnement.

L'absence de scène nationale, sans projet pour s'y substituer, ne conduit-elle pas à la disparition de cette tension, donc au remplacement d'une politique de service public par un aimable et inoffensif loisir, soumis strictement à une logique de marché, autrement dit l'attitude du privé quand il s'intéresse à la culture ? Une voie royale pour le triomphe du mépris et de la bêtise.

Droit et devoir

Le service public, c'est la possibilité pour chacun d'exercer un droit. Cela n'a jamais été justifié par le fait que tous l'utilisent.

Les entreprises de culpabilisation qui concentrent leur attaque sur l'insuffisance des publics se heurteront toujours à cette réalité. Une scène nationale est le signe d'un droit et nous avons le devoir de le rendre effectif. Tout en sachant que ce ne sera jamais le cas. Comme dans d'autres domaines. Le financement public sert à construire des universités, des voies de chemin de fer, contribue à l'existence de la sécurité sociale et du droit à la retraite. On sait pourtant que des gens quittent l'école trop tôt, d'autres ou les mêmes ne prennent jamais le train, certains ne sont jamais malades et personne n'est assuré d'atteindre l'âge de la retraite.

Héritage de la Révolution française, on n'a pourtant rien imaginé de mieux pour imposer une société civilisée à une société barbare.

Face à tous les avatars possibles du darwinisme social, une résistance intellectuelle liée à une certaine conception de l'homme est de première urgence.

Le statut d'utilisateur privilégié

Qu'y a-t-il derrière cette revendication d'une présence forte au théâtre ? On l'aura compris à la lecture de ce projet, cette revendication n'est dictée que par une seule volonté : celle de nous permettre simplement d'assurer notre mission dans des

conditions normales. Nous reprenons à notre compte la formule utilisée par la municipalité à notre égard, celle d'un statut d'utilisateur privilégié du théâtre.

Il faut désormais lui donner un contenu, en définir méthodiquement les attendus principaux. Ce statut concerne l'occupation d'espaces, le rapport au personnel municipal. Sous-tendus qu'ils sont par la fonction du lieu et nos missions. Tous ces chapitres devront faire l'objet d'une convention. Commençons à en fournir précisément les attendus.

La traduction par l'occupation des espaces

- pour l'occupation de la salle du théâtre lui-même, aucune modification par rapport à la convention existante. C'est d'ailleurs, contrairement à ce qui peut se laisser entendre ici ou là, une priorité toute relative. En effet, nous nous inscrivons dans la saison après l'association de développement de l'art lyrique (quatre semaines par an), après les arbres de Noël (à partir du 15 décembre), après les galas des écoles (tout le mois de juin), après l'orchestre du Grand jazz symphonique (un concert par an). Nous avons même laissé, à la demande insistante de la Ville, alors que notre signature ne l'obligeait nullement, le théâtre durant deux mois lors de la saison 93/94, afin de faire place à la revue patoisante. Quand on enlève à toutes ces périodes, celles des vacances scolaires, il nous reste le temps disponible pour l'utilisation du théâtre. Tout ceci donne la mesure de toutes les concessions que nous avons su faire et n'est pas véritablement le signe d'une attitude égoïste.

- pour le hall et la rotonde, rien n'est encore précisé par écrit, tout reste donc à inventer. Un projet de gestion et une argumentation sont parvenus à la Ville, il y a déjà quelques mois. La proposition est la suivante. Le Channel assurera l'accueil du public au théâtre municipal, y délivrera renseignements et abonnements. Le Channel gèrera le suivi de l'information suivant des règles très strictes, afin de conserver à ce lieu une tenue (on commence déjà à voir apparaître des affiches scotchées un peu partout, sur les murs, les vitres). Sans une attention permanente et une responsabilité assumée, le pire est à craindre. Les espaces réservés à l'information sont les emplacements pour l'affichage (au nombre de quatre) et la vitrine de la banque d'accueil. Trois de ces emplacements et la vitrine seront pris en charge par le Channel. Le hall assurera trois fonctions : accueillir le public, l'informer et lui délivrer des billets. La présence d'autres associations pour l'accueil de leur public ne sera absolument pas incompatible avec un tel fonctionnement.

La rotonde et le bar seront sous la responsabilité du Channel lorsqu'il occupera le théâtre. Par déduction, il seront sous d'autres responsabilités quand nous n'utiliserons pas le théâtre.

L'accès au théâtre par le Channel sera possible à tout instant. À cet effet, le directeur du Channel disposera d'un trousseau

de clés du théâtre et il assumera la responsabilité de cette prérogative pour l'ensemble de son personnel. En dehors des heures dues par la conciergerie du théâtre, le Channel assurera la fermeture des portes.

Ce cas de figure suppose que nous nous mettions immédiatement au travail pour définir le programme des dernières tranches de travaux avec lieux de répétition, bureaux et dispositif petite jauge, ce dernier étant toujours en attente d'implantation définitive.

La traduction par le personnel municipal

Il est désormais indispensable que les techniciens du théâtre, employés municipaux, dont j'ai pu attester de l'application dans l'exécution des tâches lors de la première saison se sentent mieux investis de notre exigence. Lorsqu'une compagnie est accueillie, elle n'a que faire du statut des uns et des autres, de l'histoire du lieu et des individus. Elle souhaite travailler dans les meilleures conditions. Aujourd'hui, il commence à se dire que les conditions d'accueil au théâtre municipal ne sont pas toujours excellentes. Certes, il ne s'agit pas là d'un avis unanime. Il n'en reste pas moins évident que c'est la structure qui accueille qui porte la responsabilité des défaillances quelquefois constatées. Personne n'a intérêt à voir l'image de la scène nationale se dégrader. En l'occurrence, la solution est structurelle. Tant qu'il ne sera pas explicite que les techniciens sont sous la responsabilité de la scène nationale pour ses propres spectacles, tant que des demandes qui ne me semblent pas toutes illégitimes de ce personnel ne seront pas satisfaites, la situation ne pourra aller qu'en se dégradant.

Une panoplie de mesures est envisageable, y compris la gestion par le Channel d'un certain nombre de techniciens. Nous faisons nôtre la phrase de la convention de mise à disposition du théâtre municipal : *le responsable dispose en conséquence de l'autorité d'organisation de la journée de travail*, le dit-responsable étant le directeur technique du Channel. Pour information, et malgré les apparences, le Channel n'utilise que quarante pour cent du temps de travail de l'équipe technique municipale. On ne peut évidemment pas parler d'un monopole. À partir de cette donnée et de ces constats, essayons d'avancer avec des mesures nouvelles, qui seules pourront créer des états d'esprit nouveaux. Là non plus, les bonnes volontés ne suffisent plus.

La philosophie de cet ensemble de propositions et de remarques repose sur une priorité absolue accordée à la vérité de la prestation artistique. Pour la schématiser d'une formule, c'est la durée des spectacles et l'environnement qu'ils imposent qui fixent les horaires de la conciergerie, pas l'inverse.

Les abattoirs ?

C'est la seconde hypothèse avancée, dans le cas d'un refus de l'hypothèse précédente.

La ruche

Les abattoirs ont été le théâtre de la préparation des manifestations liées à l'ouverture du tunnel sous la Manche. Ils ont été ateliers de menuiserie, de ferronnerie, de métallerie, de peinture, lieu d'exposition, restaurant, bureaux de production, bureaux techniques, lieu de stockage, espace de répétition de la parade d'ouverture et des artifices des catalans du Xarxa. Sans les abattoirs, enrichis des quelques aménagements auxquels nous avons procédé, une telle manifestation n'aurait pas pu voir le jour. L'endroit s'est révélé l'outil parfait. Évidemment, il donne des idées. On ne ressort pas intact d'une telle utilisation et la configuration du lieu, le manque de locaux invitent tout cerveau normalement constitué à envisager la possibilité d'imaginer en cet endroit le lieu de la scène nationale, d'imaginer en cette place un pôle culturel de la ville.

Cela signifie au moins deux choses : que les abattoirs pourraient être l'espace principal de la scène nationale, que la scène nationale pourrait être l'espace principal des abattoirs. Elle ne générerait donc pas tout ; un partage, avec d'autres, est envisageable et envisagé.

Le programme de ce lieu pourrait décliner des espaces artistiques, des espaces publics et des espaces de travail. (voir annexes)

La place du Channel aux abattoirs donne des perspectives et ouvre des horizons. C'est d'abord la possibilité pour cette ville de disposer du théâtre municipal de manière plus importante, conséquence d'un retrait partiel de notre part. Partiel puisque le théâtre conviendra toujours mieux à certains types de spectacles. Toute la réflexion doit également nous conduire à concevoir un lieu en mouvement, qui ne serait ni figé dans ses attributions, ni rigidifié dans son utilisation artistique. Cela signifie concrètement une liberté nouvelle, et la réussite de ce projet, s'il se réalise, tient à cette faculté de stimulation de l'imaginaire, à la fois des artistes et de ceux qui auront en charge son devenir. La proposition est audacieuse, ambitieuse. Elle conduirait à se poser la question, si celle-ci ne manquait de modestie, de ce que pourrait être un lieu culturel et artistique pour les décennies qui viennent. Il est évident qu'une réflexion collective, dans l'esprit de ce qui a été entrevu plus haut, sera seule susceptible de rendre productive

cette agitation de neurones.

Enfin un tel lieu dote la ville d'un pôle structurant nouveau et offre une raison supplémentaire de l'investir, de s'y attarder, de l'irriguer. Il n'est pas innocent de le rappeler, maintenant que toutes les infrastructures routières, ferroviaires et maritimes sont en place. En même temps qu'elles permettent un accès plus aisé, qu'elles rapprochent Calais des métropoles françaises et étrangères, elles sont aussi un excellent moyen d'ignorer la cité, de passer à côté. En quelque sorte, l'aménagement des abattoirs n'est pas seulement un bon moyen pour y loger la scène nationale à la meilleure enseigne. C'est également relier le territoire urbain à son environnement. Le théâtre du début de siècle ayant été construit sur un cimetière, celui des hommes, celui de la fin de siècle peut bien l'être sur celui des bêtes. Le clin d'œil d'un siècle qui se termine à celui qui commence.

Une étude en cours

Une étude a d'ailleurs été engagée dans ce sens. Elle l'a été parce que, explicitement demandée, entre autres par le conseil d'administration du Channel. Elle ira jusqu'à son terme. Son intérêt double justifie son rendu. D'abord elle répond à une attente, celle de formuler un réaménagement possible des abattoirs. Ensuite, elle revêt un intérêt plus général, celui de se confronter et de répondre concrètement à toutes les questions soulevées par la problématique des lieux. Faut-il penser les théâtres comme d'autres ont pensé les *cafés italiens*, du *Pedrocchi au Quadri* ?

Un architecte, François Chochon*, travaille actuellement avec nous à la formulation d'une proposition. Elle sera portée à la connaissance de tous.

*François Chochon responsable, au sein de l'atelier Christian de Portzamparc du projet et de la réalisation du *Conservatoire National Supérieur de Musique, Cité de la musique*, à Paris Villette. Il est lauréat du *PAN Université* sur le port de Brest et du *centre culturel français* de Tizi-Ouzou (Algérie). Il est co-auteur (avec Yves Cassagne) du projet de *théâtre de La strada*, actuellement en cours à Saintes et du théâtre d'Albi. Il réalise les locaux de la Direction Régionale des Affaires Culturelles de la Région Centre à Orléans et une étude pour les théâtres de Rueil-Malmaison et de Chateaubriant.

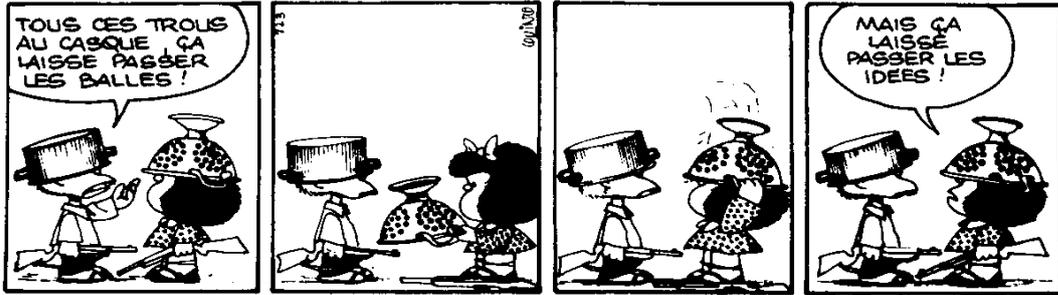
Il est co-auteur de l'architecture et de la scénographie du *musée mémorial de la maison des enfants d'Izieu*.

Une équipe professionnelle

Des moyens financiers

Un conventionnement

**Pour
en arriver là**



Quino, *Le monde de Mafalda*

Une équipe professionnelle

L'activité du Channel est avant tout le résultat du travail d'une équipe. Une équipe qui, au fil du temps, a suivi, dans sa constitution et son mode de travail, l'évolution des projets. Celle-ci n'a pas échappé à cette règle. Certains l'ont quittée, d'autres l'ont rejointe. À sa manière, elle raconte ce qui s'est produit durant ces douze ans. Il n'y a jamais eu la fracture des anciens et des nouveaux venus. La notion relative à l'ancienneté dans cette ville est totalement absente de nos débats internes, n'a jamais étayé un quelconque argument. En cela, elle illustre par sa propre cohérence, par l'osmose dont elle fait preuve, l'intégration réussie de la scène nationale dans la cité, l'acceptation par la population de ce corps nouveau qui la relie au monde extérieur.

Le recrutement s'est attaché à nourrir continuellement la réflexion et le travail de cette équipe de compétences nouvelles. Seuls la compétence et l'engagement professionnels guident les choix d'embauche. Il y va de la crédibilité de tout projet culturel qu'il en soit toujours ainsi.

Aujourd'hui, l'équipe du Channel est forte de ses individualités. Jamais l'addition des compétences, des expériences et des enjeux personnels n'avait atteint ce niveau.

Une dimension supplémentaire a certainement été acquise à la faveur des manifestations. Elles lui ont d'abord prouvé, par le fait même d'exister, que l'ambition et la détermination se trouvent parfois récompensées. Elles ont ensuite permis, par leur mise en œuvre, d'accumuler une confiance, un savoir-faire et une expérience inespérés. C'est ce capital, mis au service de l'invention, qu'il faut veiller à ne pas noyer dans le découragement.

Dans cette cohésion réelle, dans cette capacité d'absorption, dans cet accord décisif sur les directions fondamentales de la scène nationale, réside l'explication de l'alternance du *je* et du *nous*, qui n'a pas trouvé solution dans cette rédaction. C'est aussi le signe d'une maturité et d'une conscience partagée.

Si le cadre de l'action globale est ici défini, à chacun de s'y inscrire, de colorier les pages volontairement laissées blanches. Au final, un projet est toujours une construction collective, dans sa pensée et dans sa réalisation. Il est capital de *laisser passer les idées*.

Des moyens financiers

Que dire d'autre qu'il nous en faut. Peut-être ajouter que ce projet pour raisonnable qu'il est, ne pourra se réaliser sans moyens confortés et que nous attendons de chaque partenaire la faculté de résister à la dureté des temps et à l'inexorable loi de Baumol. Débat nécessaire.

Un conventionnement

Nous verrons plus loin que cohabitent, dans ce projet, deux hypothèses principales. Chacune se différencie de l'autre par les réponses qui seront apportées à notre implantation.

En lien direct avec la réponse définitive, un contenu artistique et culturel sera décliné, qui empruntera à tout ou partie de ce qui a été proposé précédemment.

De la négociation qui va s'engager va donc pouvoir s'organiser la politique de la scène nationale pour les années à venir.

Je plaide ici pour que, sur la base de ce projet d'orientation, une convention scellant les accords issus des discussions, puisse unir les différents partenaires et nous-mêmes.

La convention serait en quelque sorte le texte-cadre, définissant les objectifs, indiquant les moyens fournis, prévoyant les modes d'évaluation et garantissant à la scène nationale la capacité de mise en œuvre de son projet dans un calendrier précisé.

Elle est la preuve ultime d'une volonté de nous confier une mission spécifique et de nous attribuer un rôle majeur en conformité avec la politique et les attentes de chacun des financeurs.

**Pour
résumer**

To be or not to be
W. Shakespeare

Doubi doubi dou
F. Sinatra

(Graffiti, toilettes hommes, bistrot, Orléans)
Les murs se marrent, Régis Hauser

Je veux proposer un résumé et un aperçu rapide de l'essentiel de ce qui a été écrit précédemment, qui ne remplace en rien la lecture de ce qui précède et de ce qui suit.

Je ne résumerai pas le contenu des propositions artistiques et culturelles. Je me contenterai simplement de rappeler que leur mise en œuvre est conditionnée par les solutions qui seront trouvées à nos problèmes de locaux. La négociation peut déboucher sur tant de variantes qu'il est aujourd'hui impensable de les énumérer et de décliner un projet pour chacune. Si rien ne bouge, les conditions ne pourront être remplies pour imaginer une évolution quelconque de notre travail et de ses résultats ; une régression est au contraire le pronostic le plus réaliste. Sans les abattoirs ou un lieu équivalent, il sera difficile d'imaginer une manifestation comme celle liée à l'inauguration du tunnel. À chaque configuration correspondra donc une variante, adaptation du projet aux moyens engagés.

Je ne reviendrai pas plus sur l'urgence des décisions financières. De celles-ci dépend notre force.

Me préoccupe avant tout, à cet instant, de clarifier le schéma d'attribution d'espaces à la scène nationale et la gestion du processus qu'il engage dans le temps. Quelle que soit l'hypothèse retenue et dans tous les cas de figure, une solution pour les petites jauges est essentielle, (existentielle devrait-on dire) et de la plus grande actualité. Elle n'est toujours pas réglée pour la saison en cours. Il faut donc le faire vite.

Il faut également insister sur la nécessité absolue de bureaux adjacents aux espaces artistiques.

Imagine-t-on le bureau d'un directeur d'école à l'extérieur de l'enceinte scolaire ? De même celui d'un directeur de bibliothèque, d'un directeur d'école de musique, d'un directeur de M.J.C... (la liste est infinie), hors de leur lieu d'exercice ?

Pour le reste :

- première hypothèse

La décision est prise de rendre vivant, effectif et durable le statut d'utilisateur privilégié. On tient là une solution qui permet d'aller vite. Cela implique d'envisager une réponse à la nécessité de locaux de répétition, de petites jauges et de bureaux à l'intérieur du théâtre. La négociation peut s'engager immédiatement sur ces trois points, qui sans être de détails, devraient rapidement trouver une réponse avec un brin de volonté.

- seconde hypothèse

Il est décidé de confier à la scène nationale, en gestion propre, un lieu où peuvent se concentrer locaux artistiques (de représentation et de répétition), bureaux, espaces pour l'accueil du public.

À court terme, seul le théâtre municipal peut sans doute répondre à l'évidence de continuer le travail dans l'attente de

bénéficier de futurs espaces. La base de négociation est celle du statut d'utilisateur privilégié qui a été longuement développé plus avant. La question des petites jauges est résolue provisoirement durant cette période. Durant l'instruction du dossier et le temps des travaux, le Channel se voit confier un lieu où exercer l'administration de son activité. Nous n'ignorons pas la proposition de succéder au Centre d'Information et d'Orientation (13, boulevard Gambetta), en rappelant simplement que ces bureaux sont tellement impossibles à chauffer qu'il doit y faire une moyenne de 10°C en hiver. Des travaux importants sont donc à effectuer, aucune Commission Hygiène et Sécurité ne pouvant donner son autorisation dans l'état actuel des choses.

En ce qui concerne le lieu qui pourrait convenir au Channel pour son installation définitive, le Channel propose les anciens abattoirs, mais toute autre proposition peut se réfléchir sur la base du programme indicatif défini pour les abattoirs. Nous n'écartons pas la salle du Minck, tout en attirant l'attention sur les difficultés prévisibles avec l'association utilisatrice de cette salle et les riverains. Il va sans dire que le contenu programmatique et le suivi ne peuvent être menés sans nous y associer.

Le second temps correspond à notre installation définitive et à la gestion par le Channel du lieu, conçu et érigé dans la fidélité au programme esquissé ici, qui lui sera dévolu.

L'une ou l'autre de ces deux hypothèses désignent la même exigence, dessinent le même avenir. Le présent, lui, est dans la mise en route urgente et décisive d'un processus de gestion et d'attribution à la scène nationale de locaux artistiques et administratifs, architecturalement associés.

Tout au long de ces pages, nous en avons expliqué le sens et la raison.

Pour

conclure

Latin :
Langue naturelle à l'homme.
Gâte l'écriture.
Est seulement utile pour lire les inscriptions des fontaines publiques.
Se méfier des citations en latin :
elles cachent toujours quelque chose de leste.

Gustave Flaubert, *Dictionnaire des idées reçues*.

Alea jacta est.

Les quelques réussites qui jalonnent notre parcours trouvent une part d'explication dans un acharnement à convaincre. C'est le dessein de ce texte. Fonder des utopies pour les rendre possibles.

Toutefois, en écrivant ce projet, ma fonction se limite à son intitulé : directeur de la scène nationale. Ce sont l'État et la Ville de Calais qui ont décidé ensemble de l'existence d'une telle structure. L'ont confortée les politiques du Conseil régional d'abord (avec un investissement égal) et du Conseil général ensuite (dans une mesure moins importante). Les directeurs qui se sont succédés avaient pour mission de tout mettre en œuvre pour transformer cette volonté politique en pratique quotidienne. Passer du virtuel au réel.

Douze ans de patience ont fait de la scène nationale une réalité incontournable de la vie culturelle calaisienne et lui ont donné une place dans le réseau régional et national. Ces résultats n'étaient pas acquis à l'avance. Ils sont le fruit du travail, de toutes les initiatives, de tous les combats et de toute l'énergie des équipes successives qui sont l'histoire de cette scène nationale. Ils sont le résultat d'une politique courageuse menée par la Ville de Calais et largement confortée par ses autres partenaires.

Un premier mandat, c'est le temps de s'installer, de prouver quelque savoir-faire : un tour de piste. Partir ailleurs, maintenant, ce serait imaginer cette histoire inscrite dans une boucle, réinvention du mouvement perpétuel. Les directeurs passeraient, laissant la structure au souvenir de promesses régulièrement inscrites et tout aussi régulièrement effacées, pour laisser la place à d'autres.

Je ne souhaite pas participer de cette fatalité. Pour des raisons nombreuses, je suis candidat volontaire à ma propre succession. Pour l'heure, mon rôle se limite au point final de ce projet. Où j'ai tenté d'exposer la situation, de la rendre lisible au quotidien. De préciser des orientations et des contenus, en espérant que cela fasse sens. De traduire les deux dernières campagnes publicitaires de la Ville : *Calais, la contemporaine*, et *Calais change d'ère*.

De démontrer qu'un saut qualitatif est aujourd'hui déterminant pour que cette ville reste dans le mouvement de la création et dans une dynamique citoyenne.

Ce projet est tout à la fois acte de prévention et diagnostic.

Sans des conditions nouvelles qui passent par des solutions intermédiaires puis définitives aux problèmes de locaux et par un meilleur soutien financier, il se produira, inexorablement, une baisse qualitative et quantitative de notre activité. Pour éviter cet assèchement et continuer l'aventure, nous avons énuméré les conditions qu'elle suppose. Il est en effet de la responsabilité des professionnels de dire ce qu'ils peuvent faire et avec quels

moyens. De dire également, quand tel est le cas, que l'insuffisance de ces moyens entraînera une insuffisance de rendu. Nous sommes, me semble-t-il, arrivés à un palier, celui que nous autorisent nos conditions de travail actuelles. Faute d'encouragement nouveau et durable, le capital de confiance (avec le public, avec les artistes) va s'épuiser. On peut légitimement nous rétorquer que ce qui a vécu ainsi peut encore durer. Que le bilan justifie la viabilité du système. C'est oublier que cela n'a progressé que par la conscience, immense, de tous les professionnels (et bien au-delà des directeurs) qui ont mis leur temps et leur compétence au service de cette scène nationale et de ses enjeux.

Ils ont tenu jusqu'au moment où le manque de perspectives leur devenait insupportable, tuant dans l'œuf toute motivation. Aujourd'hui, c'est sans doute la fin d'une première étape de la vie de cette structure. Le mouvement perpétuel évoqué plus haut n'a plus ni pertinence, ni actualité. La situation appelle des décisions.

Désormais, les responsabilités du directeur et de son équipe ne peuvent se substituer à celles des différents financeurs. Celles-là doivent reposer sur celles-ci et celles-ci conforter celles-là. Nous laissons maintenant place à la discussion, disponibles, présents et attentifs. À chacun de préciser son engagement. À chacun de dire ce qu'il attend d'une scène nationale à Calais.

La parole est à ceux qui l'ont programmée et soutenue.

Annexe 1

Programme indicatif pour l'aménagement des abattoirs

Annexe 2

Schémas budgétaires

Annexe 3

Projet(s) - décembre 1990 -

Pour
mémoire

Annexe 1

Programme indicatif pour l'aménagement des abattoirs

Les espaces artistiques

Une salle de spectacle qui répondra à la possibilité d'y accueillir et d'y produire des spectacles de haut niveau. Le confort maximal doit y être recherché, pour les acteurs et/ou danseurs et/ou musiciens, pour les spectateurs.

Cela nécessite donc un espace de jeu et une hauteur confortables, une bonne vision pour chaque spectateur de la scène dans son intégralité, un volume où l'on se sent bien, doté d'une acoustique impeccable

Compte-tenu des programmations prévisibles et du mode de travail engagé avec le public, il serait intéressant de pouvoir imaginer la réduction de la jauge (peut-être plus par la modification de la sensation physique du volume que par une manipulation et un changement d'architecture de la salle) lorsque le type de spectacle l'exige (en particulier pour des présentations en série).

Elle pourrait également offrir la possibilité de se regarder de l'autre sens et donc permettre des grands concerts en plein air ou sous chapiteau rapporté.

Une salle de répétition qui servira au travail de stage, de formation, de répétition. Elle devra répondre à des impératifs professionnels et en particulier permettre une activité dans les conditions réelles du plateau. Le plateau permettant le regard à distance, n'y aurait-il pas une astuce pour autoriser cette distance, sans évidemment reproduire l'espace salle. On peut y accrocher des projecteurs et y rentrer des bouts de décor.

L'occasion peut être belle de proposer une activité permanente de cinéma, avec une programmation double en permanence, avec d'une part une salle grand public de qualité et d'autre part une salle plus axée sur les films communément repérés sous le sigle art et essai.

L'impression de grand écran doit prévaloir dans les deux cas. La cabine technique est la même, ce qui permet la projection dans les deux salles par un seul projectionniste. Une étude précise doit être réalisée.

Notre proposition peut s'enrichir d'une suggestion qui n'est pas directement liée à notre activité. Le besoin se faisant sentir de locaux de répétitions pour le rock, l'opportunité se présente de résoudre cette question.

Les espaces publics

Bar-cafeteria

Il tente d'allier un caractère intime et convivial avec la possibilité d'accueillir la proportion de public pouvant occuper en un seul soir les trois salles existantes.

La fonction cafeteria est assurée par un matériel entreposé dans l'élément bar. On peut imaginer une réserve avec une surface et des caractéristiques techniques permettant d'accueillir une restauration de campagne à l'occasion de la préparation de manifestations telles que l'événement lié à l'inauguration du tunnel sous la Manche.

Hall d'accueil

Il peut être commun aux deux activités, à la condition que chaque activité puisse se dérouler conjointement et séparément. L'accès au cinéma ne peut autoriser l'accès à d'autres fonctions du bâtiment.

Le hall d'accueil est en communication avec l'espace bar-cafeteria.

Il est également un espace d'information.

Logements d'artistes

On peut se réserver l'espace pour quelques chambres et coin cuisine dans la perspective de résidences d'artistes.

Les espaces de travail

Administration

Il s'agit de tout l'espace attribué aux fonctions administratives. Il se divise en bureaux (individuels et paysagers), salles de réunions, lieux de stockage de fournitures.

Il serait peut-être intéressant de vérifier ce qu'avait écrit Langhoff à propos du théâtre de Genève : donner la possibilité de voir et sentir le plateau, avoir toujours, et l'on pense ici à l'ensemble du personnel, sous les yeux l'objet de son travail.

Ateliers et stockage

On pourrait éventuellement prévoir le rapatriement de l'atelier décor des services municipaux, ainsi que le stock décor et costume, compléter par le matériel et le stock existant, utiliser ces espaces pour les créations produites au Channel.

Il est toujours intéressant de se laisser la possibilité d'offrir de l'espace à des événements exceptionnels tels qu'il a été possible de s'en procurer pour la réalisation des manifestations liées à l'ouverture du tunnel sous la Manche.

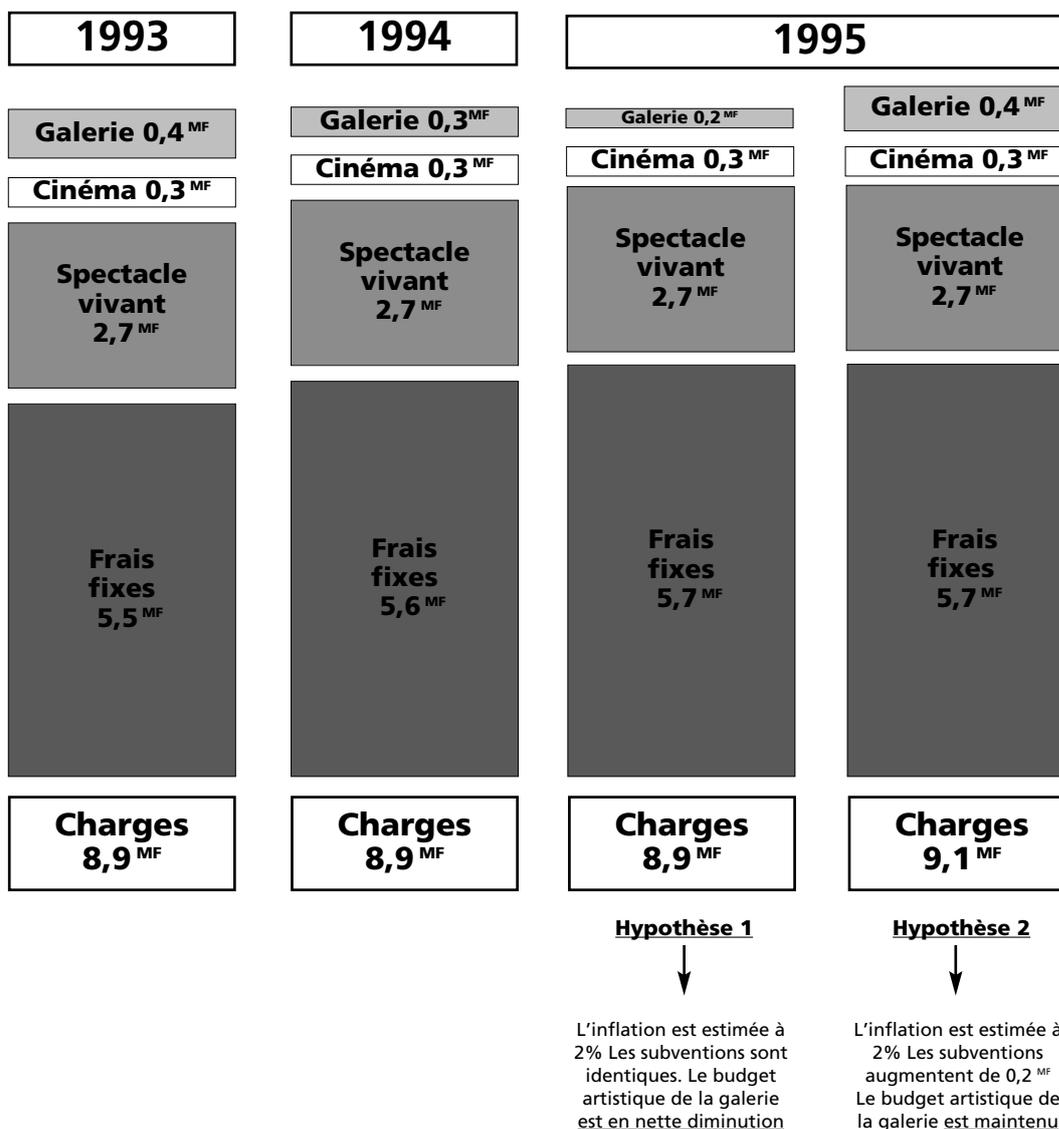
Il faut également un parking (200 voitures environ) et l'accès poids lourds à l'arrière de la salle pour les chargements et déchargements des décors.

Annexe 2

Des moyens financiers

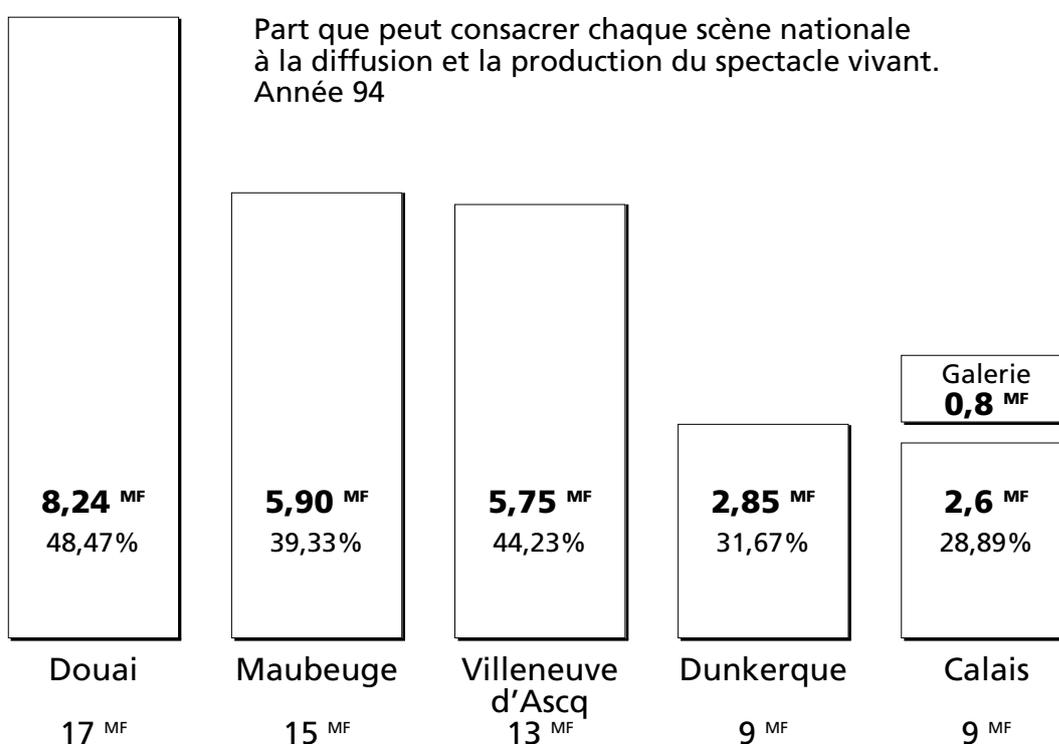
Nous avons insisté poliment sur notre situation financière. Si l'on veut que cette scène nationale puisse soutenir les comparaisons, une mise à niveau est devenue obligatoire.

La priorité rappelée du spectacle vivant, la juste mesure de l'équipe et de sa qualification professionnelle, induisent deux masses budgétaires incompressibles. Les graphiques ci-dessous illustrent la logique du raisonnement tenu dans le chapitre consacré à l'art contemporain.



Le spectacle vivant

dans les scènes nationales de la région Nord/Pas-de-Calais.



Il ne s'agit pas ici de laisser entendre un privilège quelconque attribué aux autres scènes nationales. Ce n'est ni notre intention, ni notre analyse. Il est simplement montré ici la force réelle dont nous disposons concernant le spectacle vivant. Ce schéma a uniquement pour but de renforcer la démonstration concernant les moyens spécifiques nécessaires à l'art contemporain. Il montre que l'effort fourni par la scène nationale en cette matière nous laisse largement à distance sur ce terrain, qui reste celui des comparaisons.

Source : ces chiffres de l'année 1994 nous ont été aimablement fournis par les directeurs et administrateurs des scènes nationales concernées. Ils comprennent les achats de spectacles (cachets, droits d'auteur, transports et location de matériel technique), ainsi que les quote-parts de production de spectacles.

Annexe 3

Projet(s) décembre 90

Préambule

Prétendre et postuler à un poste de direction est toujours un geste d'incertitude. Paradoxalement, les situations délicates rassurent. Difficile, face à de telles conditions, d'envisager le pire. Archimède a gravé dans les têtes l'inéluctable de la remontée, une fois le fond atteint. Il existe là comme une fatalité de la réussite. Il n'en va pas de même pour la situation calaisienne. La qualité du travail engagé depuis quelques années transpire de tous les indices. D'abord, cela appelle le respect. Ensuite, il faut faire aussi bien. La tâche, pour exaltante qu'elle soit, pourrait donner le vertige et quelques hésitations. Et puis, il y a ce dilemme de la succession. Modifier le cours, se balancer sur un autre terrain, emprunter d'autres voies ou choisir la continuité.

Un changement de directeur n'implique pas obligatoirement un changement de direction. Telle sera l'option retenue.

Avant tout, ce qui a été compris du projet précédent, à travers ses réalisations, convient parfaitement à l'auteur de cet exposé. Les différences seront sans doute plus celles des individus que celles des intentions. Ici, celles-ci caressent l'ambition de concilier des logiques trop souvent exclusives. Celle du créateur, concentration extrême sur l'objet artistique, celle du militant de l'action culturelle, mélange complexe d'attentions au public.

Avec l'espoir de faire de ce travail un peu plus qu'une simple addition de metteurs en scène, de peintres, de films, d'acteurs, de salles et de publics : d'en faire un foyer rayonnant, des moments de prise de conscience de soi, des autres et du social, où interfèrent l'époque et la mémoire, l'énergie et le souffle du vivant.

Sommaire

I. Repères pour une activité artistique

- A. Pour la qualité
 - B. Création et patrimoine
 - C. Une pluridisciplinarité
 - D. À propos d'arts plastiques et de cinéma
 - E. Une épine dorsale : le théâtre
 - F. Une diversité des formes
 - G. Les cartes blanches
 - H. Un pôle intellectuel
 - I. Une dynamique régionale
 - J. Juste une programmation
- Premières ondes

II. Une action culturelle

- A. Un indispensable travail
- B. La présence de l'artiste
 - 1. La résidence
 - 2. La formation
 - 3. Le public scolaire
- C. Le partenariat local
- D. Recherche de nouveaux publics
 - 1. Cinéma
 - 2. Rayonnement
 - 3. Saison
- E. Les relations avec le public
 - 1. Une politique de communication
 - 2. Un réseau d'information
 - 3. La convivialité
- F. Dernier mot

III. Le C.D.C. : une entreprise

- A. Les moyens humains
 - 1. Directeur et équipe
 - 2. La vie de l'association
- B. Les moyens financiers
- C. Les lieux

IV. Et puis aussi...

Ce projet comportera trois volets, indissociablement liés, complémentaires. Nous aborderons en premier lieu le plan artistique. Dans un deuxième temps, le travail d'action et d'animation culturelle, (mise en relation de l'activité artistique et ses publics), la formation, le partenariat. Enfin, nous terminerons par le projet d'entreprise, c'est-à-dire un regard sur les moyens et la gestion de ces moyens.

I. Repères pour une activité artistique

Le C.D.C. de Calais œuvre pour l'essentiel autour de trois grands domaines d'activité : les arts plastiques avec la galerie d'art contemporain, le cinéma avec l'utilisation de la salle Louis Daquin et le spectacle vivant avec comme principal lieu de représentation le théâtre municipal de Calais.

Le Centre de Développement Culturel est donc tout entier la galerie d'art contemporain ET le cinéma ET le spectacle vivant : une TOTALITE.

La programmation de ces activités symbolise le projet artistique. Cette programmation en dégage son expression majeure, sa lisibilité. Elle en exprime la nature, le sens, la teneur symbolique. Mélange de passion, de raison, d'intuition, elle résulte de compromis dont le moins que l'on puisse attendre est la haute idée qui les préside. Elle va fonder la viabilité et l'intérêt du projet comme celui-ci va en définir la construction et le mode d'assemblage. C'est bien de construction dont il s'agit. Une construction réfléchie et sensible aux équilibres fragiles, photographie des partis pris artistiques et des choix esthétiques. Un assemblage subtil, semblable au tableau où la couleur se donne comme formes, où plages pour le repos de l'œil et son excitation par la lumière se disposent dans un désordre apparent pour le plus heureux des ordres insoupçonnés.

Quelques indices peuvent éclairer utilement les repères de cette construction, les critères des choix à opérer.

A. Pour la qualité

Miser sur l'intelligence du public, ça doit payer ou c'est à désespérer de tout. Un travail exigeant, conçu dans la durée, n'est pas voué à l'échec. On pariera donc avant tout sur cet irréprochable de la production. Définir la qualité n'est pas un exercice simple. Il faut entendre par cette notion la motivation profonde de l'acte artistique, le respect du public, l'absence de démagogie, de populisme, de facilité et des ficelles de savoir-faire qui auraient oublié l'ironie, l'intérêt du fond et de la forme. Tout ce qui, en plus du professionnalisme, s'appelle la dignité. Les œuvres de qualité s'adressent à des spectateurs, à l'inverse d'œuvres digestives qui visent un consommateur somnolent.

Il ne s'agit pas de bâtir une programmation pour plaire au public, mais qui ne pourra que plaire au public. Il est différent de dire «si un spectacle donne au spectateur ce qu'il attend, il reçoit son approbation» et «si un spectacle reçoit l'approbation du spectateur, c'est parce qu'il lui donne ce qu'il attendait». Cette seconde affirmation n'est pas toujours vraie. La conscience et la raison expriment certaines attentes, elles ne disent pas toutes les autres enfouies au plus profond de soi. Certes, une œuvre ne touche pas chacun de la même façon et avec la même intensité. La formule de Schiller, reprise par Vitez, d'un «Théâtre élitaire pour tous» pourrait peut-être s'écrire plus justement, comme le proposent certains, un «Théâtre élitaire pour chacun».

N'empêche. Le succès public ou la confidentialité ne présagent en rien de la qualité d'une œuvre. Ce qui signifie pour le moins que les spectacles plus mobilisateurs ne se confondent pas forcément avec des étapes obligées et honteuses, mais répondent à des attentes réelles. On voit mal au nom de quoi cette attente ne serait pas satisfaite. À l'inverse, l'accueil poli n'est ni gage de qualité, ni le signe de productions inintéressantes. Les jauges ne font pas office de thermomètre des esthétiques. Tout serait alors si simple.

B. Création et patrimoine

La création est l'oxygène de l'art. Sa vitalité indique la capacité d'une discipline à se réinventer, à se ressourcer. Elle participe de cette recherche et de cette exploration sans fin des connaissances. Elle met en phase le temps et l'activité artistique. Nourrir la création, c'est perpétuer une discipline, en empêcher sa disparition. Comme pour toute autre activité humaine, la création artistique est la condition de la vie d'une société. Un établissement tel que le C.D.C. a évidemment son rôle à jouer et toute sa place à tenir. Membre du réseau national, le C.D.C. se doit de produire, défendre et promouvoir la création. Cela passe par la programmation d'œuvres contemporaines, la coproduction, la recherche de jeunes talents. Cette attention portée à l'activité contemporaine ne

conduit pas à négliger le patrimoine artistique. Le C.D.C. doit aussi remplir cette fonction de dépositaire des trésors amassés au fil du temps. Les discours sur la création, mille fois lus et entendus, s'usent sans doute un peu à la répétition. L'usure ne modèle pas pour autant d'autres vérités. Tout au plus est-il nécessaire de clarifier les mots.

Avec création, on hésite entre majuscule et minuscule. Le mot sert souvent de sésame. Pour ne s'en tenir qu'au domaine théâtral, si l'on doit sommairement classer les créations, auto-proclamées comme telles, trois catégories émergent :

- la «relecture». Texte classique - mise en scène nouvelle,
- la «relecture bis». Texte contemporain d'un auteur aux portes du patrimoine (cf Heiner Muller) - mise en scène nouvelle,
- la «lecture». Texte contemporain d'un auteur inconnu - mise en scène nouvelle.

Ce sont ces trois domaines que le projet a l'intention d'équilibrer. La relecture, terme sur lequel il conviendrait de disserter, permet l'appropriation d'un patrimoine. Comme tout patrimoine, il est fondé sur l'oubli, donc la mémoire, donc l'Histoire. Relier les hommes à leur temps, permettre à l'individu de situer sa propre histoire dans la grande, envisager sa condition sous l'angle d'un passé, c'est déjà lui autoriser un devenir. Valeurs de témoignage et de conservation du patrimoine, indispensables à la compréhension de l'activité contemporaine, modernité et innovation ont toute leur place dans la tradition revisitée et repensée.

La relecture bis répond à cette nécessité de mettre à disposition des individus de ce temps la production de leurs contemporains. Les artistes d'aujourd'hui parlent au monde d'aujourd'hui du monde d'aujourd'hui, remodèlent les formes. Organiser cette rencontre, c'est faire œuvre de civilisation et satisfaire une exigence, celle des auteurs à être joués et connus de leur vivant.

La troisième catégorie prend totalement à son compte les points précédents, avec l'avantage de générer de jeunes talents, de les révéler, de leur offrir une chance et les moyens de travailler.

De ces trois aspects, aucun ne sera ignoré. La fracture des choix ne sera pas à chercher dans l'âge des textes, mais plutôt dans la pertinence et l'impertinence des formes chargées de les révéler et de les transmettre.

Ainsi, on privilégiera les œuvres contemporaines dans la facture, classiques et nouvelles dans le répertoire. Ni dictature du contemporain, ni classicisme obsolète. La nécessaire confrontation des formes neuves de la scène doit cohabiter, servir et non occulter ce que l'on pourrait appeler l'entretien critique de la mémoire, cet héritage accumulé de l'Histoire des hommes et des arts. L'ensemble pour des moments de jubilation de l'esprit et des sens.

C. Une pluridisciplinarité

La spécialisation est devenue le passeport de la réussite. Les spécialistes ont envahi la place. Chacun alors de constituer son bastion, de procéder aux protections d'usage, de défendre son territoire, de magnifier sa discipline préférée.

Entendons bien, la spécialisation est utile à un travail de recherche, nécessaire à l'approfondissement d'une trajectoire, justifiée dans le cadre d'actions et de missions spécifiques. Elle est alors facteur de connaissance. La critique s'adresse ici aux attitudes négatives qu'elle contribue à engendrer et auxquelles le milieu culturel ne semble pas toujours échapper. Au mieux, une condescendance amusée à l'égard des autres disciplines, au pire l'ignorance que confère la certitude du savoir. Elle se soustrait à son objet lorsqu'elle est ainsi source de corporatisme, de sectarisme et d'étroitesse. Cette idée semble pourtant nourrir les modes actuelles. Les modes appellent parfois la méfiance et les apparences de modernité cachent souvent des idées rétrogrades et superficielles.

Malgré des signes encourageants (particulièrement dans le secteur scientifique), le qualificatif de passiste guette le défenseur du décloisonnement des genres. Relevons le défi. Une action en direction d'une population suppose de s'adresser à cette population, qui, on le sait, ne constitue pas un public mais des publics. Si l'on veut concerner ces publics, le monopole tout relatif d'un lieu comme le C.D.C. exige un partage à l'intérieur de cette hégémonie. Théâtre, danse, musique se mêleront et de ces combinaisons peuvent naître l'ouverture, des horizons nouveaux, des plaisirs inattendus. Pour autant, mélange n'est pas fourre-tout. La pluridisciplinarité ne se résume pas à un nombre équivalent de spectacles pour chaque discipline. Elle n'est pas affaire de mathématiques. Pas plus qu'elle ne prétend couvrir la totalité des pratiques artistiques. Ce qui menacerait un tel travail ne serait pas qu'il reste épisodique, ce serait qu'il feigne d'être complet.

D. À propos d'arts plastiques et de cinéma

Mais la pluridisciplinarité ne se vit pas uniquement à l'intérieur des formes du spectacle vivant. Les deux autres activités du Centre que sont la galerie d'art et le cinéma constituent des éléments du tout. Les négliger appauvrirait l'activité de l'ensemble. Au contraire, leur dynamique est un enjeu pour le rayonnement du Centre.

- Trois idées maîtresses pour ces activités :
- la redéfinition de leurs missions spécifiques
 - l'autonomie
 - la synergie

Redéfinir les missions ne nécessite peut-être qu'un rappel. Encore est-il toujours intéressant de pouvoir reposer l'activité sur la justification même

de son existence. Le rappel de la mission autorisera la vérification de son bien-fondé et permettra éventuellement de repositionner le projet.

À partir de ces missions et de ce diagnostic, qui leur sont pour chacun spécifique, chaque activité a besoin des moyens de son propre développement. Cela signifie l'autonomie, c'est-à-dire une possibilité réelle de prise en charge, d'imagination, d'invention, d'initiative. La symbiose permanente avec l'activité du spectacle vivant n'est ni nécessité, ni obligation, ni objectif à atteindre. L'autonomie que réclame chaque secteur par la singularité de son expression, ne souffre pas de réserve.

Pourtant, l'autonomie n'est pas l'indépendance. Éléments du même corps, des rencontres, des activités communes, des synergies doivent s'envisager et s'engager. C'est là le degré ultime d'une pluridisciplinarité bien vécue, qui réussit à intégrer la collaboration directe comme accomplissement de sa plénitude. Ces moments où chaque élément se rassemble dans le tout sont extrêmement importants.

L'occasion peut en être un travail autour d'un thème, un auteur. L'infini des possibilités n'a de rival que les résistances éventuelles. Le C.D.C. est un corps unique, qui dépend autant du développement particulier et de la souplesse de chacun de ses membres que de sa capacité à les mouvoir sur un même terrain et pour de mêmes objectifs. Le rappel permanent de cette appartenance se posera également par la relation avec le public, pour laquelle chacun des secteurs devra trouver ses propres formes d'approche et de rapport, pour le plus grand écho possible. Les trouver donc les chercher.

De toute évidence, un premier regard sur les activités arts plastiques et cinéma réclame une prudence du constat.

Mais il semble que ces secteurs pourraient être dynamisés. Les responsables de ces domaines ont à cet égard une responsabilité particulière.

Après avoir signalé la possibilité pour la galerie de devenir un lieu pour les jeunes artistes d'un Nord-Ouest européen, le secteur arts plastiques ne sera pas davantage développé dans ce document, autant par manques d'éléments tangibles que par une incompétence relative.

Pour ce qui est du cinéma, le C.D.C. assure une programmation régulière de films de qualité et son classement par l'association des cinémas art et essai en fait foi. On peut toutefois regretter le trop petit nombre de séances, expliquant en partie un nombre d'entrées relativement faible, réalité handicapante pour la négociation des films avec les distributeurs, qui n'ont guère de langage que celui du chiffre, synonyme de recette selon le vocabulaire de la corporation. Le cinéma est aussi un commerce.

Afin d'avoir une chance de concerner des publics plus vastes autour du cinéma, l'objectif sera clairement l'installation dans une salle spécifique et disponible avec ses conséquences logiques, un nombre de séances plus important et une plus

grande actualité du film. La notion de qualité et le classement art et essai ne seront évidemment pas remis en cause. Il s'agit simplement de travailler dans de meilleures conditions et de ne négliger aucune piste pouvant déboucher sur une action plus conséquente et une meilleure fréquentation.

Nous y reviendrons dans le chapitre consacré aux moyens du C.D.C. en abordant la question des lieux.

E. Une épine dorsale : le Théâtre

Par l'histoire de ce C.D.C., mais aussi par sa nature même, le Théâtre occupera une place essentielle dans le dispositif. L'homme en a fait expression éphémère et éternelle, «là où s'accomplit les épousailles de l'ancien temps» avec celui d'aujourd'hui. Voilà sans doute qui explique cette présence continue et tenace dans l'inconscient collectif, jusqu'à donner son nom aux édifices qui l'accueillent avec d'autres formes d'expression.

Art de l'éphémère, il est fragilité. Art de la mémoire, il témoigne. Art de la synthèse, il fédère. Comme toute expression, il est ressource inépuisable de lecture, d'interprétation, de sentiments et de sensations. Telle sera la direction suivie. Un Théâtre qui fasse entendre les langues étrangères ou la langue maternelle, le langage des corps, des mouvements, des images ; où de cette alchimie secrète se dégagent l'illusion et le jeu, possibles courts-circuits des résistances de la raison.

On parle ici du rapport physique du spectateur à la scène. Car le choix repose aussi sur cette capacité du spectacle à nous labourer les sens. Le temps du spectacle n'est plus celui du regard de l'analyste. Celui-là précède et prolonge. Il ne se substitue pas à ce moment où scène et salle forment cet endroit clos, coupé du reste du monde, où «ça fonctionne ou ça ne fonctionne pas». Deleuze dirait que c'est «du type branchement électrique». Dans notre volonté de rendre compte du multiple du Théâtre d'aujourd'hui, dans cette quête de la recherche des expressions nouvelles, la limite serait bien vite atteinte si on oubliait ce partage de l'énergie poétique, cet indicible qui «nous fait bouger l'ange gardien». Sans flatterie de la paresse du spectateur, en refusant les équivalences gravité-ennui, sobriété-lassitude, énergie-spectaculaire, le travail consiste à faire voler en éclats les idées reçues, de ne pas s'enfermer dans l'autosatisfaction du Théâtre. La simple idée que l'on s'y ennue neuf fois sur dix est insupportable. Le masochisme calculé des salons a sans doute peu à perdre de cette «distinction» entretenue.

Que la programmation puisse contrarier cette confiscation du jugement ! Subtile dialectique entre choix artistiques et séductions des publics.

F. Une diversité des formes

Il en va de l'art comme de la planète, les frontières intérieures sont de plus en plus floues. La programmation rendra compte de ce mouvement des arts, comme en écho aux mouvements du monde.

Le travail sur les marges, les emprunts, les détournements, les citations, le brouillage des codes et des disciplines, autant de directions et de recherches qui illustrent l'activité de nombreux artistes.

La danse rencontre la vidéo, les arts plastiques se confrontent au théâtre, tout s'entrechoque et s'entremêle au grand bénéfice des arts de la scène. Ces productions joueront une fonction de passerelle entre les spectacles facilement repérables et identifiables dans les registres de la danse, du théâtre, des différentes formes musicales. À travers cette démarche, on aspire à provoquer des rencontres insolites ou contre-nature, à surprendre des formes neuves et à en soutenir les nouvelles conséquences. De la diversité naît l'acuité du regard.

G. Les cartes blanches

La responsabilité artistique d'un équipement incombe au directeur. Cette responsabilité ne se partage pas, dans le sens où lui appartient la décision finale. Il faut sans doute y voir là le rempart à l'incohérence, la garantie d'un fil invisible reliant chaque morceau de ce puzzle qu'est la programmation. Pour autant, une responsabilité, sans se diluer, peut se mettre en jeu. Ce serait là l'ambition de ces cartes blanches.

Offrir aux spectateurs d'autres univers mentaux, d'autres problématiques, un parcours singulier par une initiative laissée à une personne extérieure au C.D.C. Le choix de ces personnes est capital. L'idée est de pouvoir mieux traverser une œuvre, un thème à travers les choix artistiques d'un de nos contemporains.

Cette initiative a valeur de rencontre. Cela peut être l'occasion de creuser des sillons inexplorés, de se confronter à d'autres activités de l'esprit humain. Ainsi des scientifiques, des philosophes, des intellectuels, dans l'acceptation large du terme, pourraient être appelés à jouer ce jeu moins gratuit qu'il n'en a l'air. Cela peut être l'occasion d'heureux télescopes, de dialogues fructueux, de discours inédits, d'assumer cette prétention de pôle intellectuel dans la cité. Le choix des individus et leur qualité permettront de ne pas glisser dans l'artificial. La réussite de telles initiatives en dépend.

H. Un pôle intellectuel

Cette proposition est liée à la précédente, générée par la même volonté. L'art est sans doute une des formes spécifiques de la pensée. Il la déstabilise pour mieux y revenir. Le rôle et la

responsabilité d'un équipement culturel interdisent-ils de consacrer un peu de temps et d'énergie aux grandes questions de ce temps, abordées qu'elles seraient par des intellectuels ? Ce rapprochement espéré du plus grand nombre avec la recherche spécialisée, les passions canalisées, avec la pensée contemporaine pourrait bien avoir sa place dans un Centre de Développement Culturel. Les formes de ces rencontres restent à imaginer, la fréquence à décider, leur impact et leur audience à adapter aux effets souhaités. La proposition existe. Mieux affinée, elle peut se réaliser.

I. Une dynamique régionale

Deux attitudes aussi peu productives et intéressantes animent en général le rapport aux productions régionales. Un mépris exclusif et excluant, déniait la plus petite marque d'intérêt, ou l'accueil de ces productions sans contrôle, sans choix, sous le prétexte d'une légitimité due. Ces attitudes ont en commun le mépris du spectateur, par absence d'accueil ou absence de critères, et la même différence pour le travail réalisé, par une attitude ferme et sans nuance.

Sortir de cette logique implique de reformuler le rôle d'un équipement culturel à l'intérieur de la région. La notion d'aide et d'encouragement y est centrale. Elle implique la relation, l'attention, la volonté d'élever le niveau. Elle suppose le respect du spectateur. On n'accueille pas un spectacle en devenir et un spectacle abouti dans les mêmes conditions et le même cadre. Elle suggère éventuellement une mise en relation avec d'autres équipes artistiques. Et lorsque cette création se situe à un niveau qualitatif indiscutable, il n'y a aucune raison pour la traiter différemment des productions extérieures.

Le C.D.C. se doit de consolider la force et le dynamisme de la vie culturelle régionale. Il ne le sera qu'en jouant son rôle d'accompagnement, d'aide, de conseil et de partenaire. Cette attention réclame la lucidité. À chaque situation sa réponse appropriée.

Enfin, des structures importantes existent dans la région Nord/Pas-de-Calais. L'expérience menée dans le département du Pas-de-Calais (Culture Commune), l'Atelier Lyrique de Tourcoing, l'Aéronef et les autres théâtres et centres culturels sont autant de collaborateurs potentiels. Cette potentialité sera bien évidemment exploitée. Là aussi, la rencontre des individus livre une donne capitale. Seules les complicités garantissent une réelle efficacité.

J. Juste une programmation

Lorsque Godard décrit son travail de cinéaste, il déclare «pas d'images justes, juste des images». Il se réserve ainsi la possibilité de ne les inscrire dans aucune grille pré-établie, de les libérer des

significations dominantes. L'occasion est belle de pasticher la formule. Pas de programmation juste, juste une programmation. Le processus de construction s'en trouve ainsi rendu à son exacte modestie. Une modestie qui rend impossible la réduction de son sens autour d'une seule idée. Le choix est d'ailleurs ici de ne pas focaliser sur un sujet précis, à étirer et ressasser en permanence. C'est au contraire, de temps à autres, de la nourrir de regards particuliers. Nous les appellerons ondes transversales.

La notion d'onde image fidèlement les intentions. L'onde peut être présente sans se manifester, elle s'inscrit dans une durée, elle peut se perdre et se récupérer, naître des hasards et des chocs. Son intensité oscille. Ces ondes transversales, simples idées de traverse, se vivront comme des moments privilégiés, des marques éphémères et résonnantes.

1. Premières ondes

À titre indicatif, on évoquera quelques pistes possibles. Chacune devra être explorée, traitée dans sa spécificité, tendre à une véritable originalité. Elles pourront donner lieu à des commandes, y compris pour en imaginer la conception. Elles pourront se dérouler sous les formes les plus diverses (événements ou initiatives plus secrètes).

Elles permettent de fait de concerner des populations éloignées des cercles traditionnels d'un C.D.C., d'établir une reconnaissance mutuelle avec le plus grand respect et un volontarisme minimal. Mais elles répondent avant tout à ce souci de valoriser des pratiques artistiques et culturelles moins établies et quelquefois minorées, d'inscrire par ces initiatives ponctuelles un caractère local mieux ancré à l'activité du centre. Une meilleure connaissance est donc requise pour en pointer plus finement les aspects. Les exemples qui suivent sont donc déclinés au conditionnel. On se contentera pour le moment de quelques remarques d'approche.

- Pratiques nouvelles : le rap, les tags, le rock métissé ne sont pas seulement des phénomènes sociologiques. Ce sont aussi de formidables questionnements des pratiques artistiques. Le défi serait de ne pas les ignorer sans pour autant les récupérer, d'apporter une contribution à ces expressions sans en dénaturer le sens et la portée.

- Calais, ville côtière, port maritime, un tunnel européen. Comment traduire ces réalités ? Sous peine d'être totalement réducteur, contentons nous de mentionner l'intention d'y travailler. Il y a là matière à propositions multiples et l'hypothèse de lier des complicités avec d'autres villes aux situations semblables.

Les choses s'inventent aussi en marchant. Inutile de les figer par avance.

II. Une action culturelle

A. Un indispensable travail

Il y a l'admissible et l'inadmissible. La viabilité d'un projet tient dans cette zone d'équilibre où le haut niveau artistique fait écho pour des publics réels et diversifiés. Cette zone de l'admissible est envisageable à la condition de travailler avec et pour ces publics. Que recouvre le terme public ? Faut-il dire le public, les publics, les spectateurs, les consommateurs, les usagers ?

On peut aussi l'adjectiver, grand public, large public, public populaire, public éclairé. Quoi qu'il en soit, l'artiste a besoin de ce regard de l'autre. Même la provocation avant-gardiste de Duchamp impliquait le public dans sa critique radicale du musée puisque c'est lui qui faisait l'œuvre. L'accord sur la nécessité du public entraîne l'accord sur un autre point. Il faut revenir à la formation artistique, l'information culturelle du public. Il est préoccupant de constater ce décalage grandissant causé par cette privation de toute connaissance réelle de l'histoire des idées des arts et des événements. La connaissance donne de l'indépendance à l'individu, élargit la possibilité de voyages intérieurs. Picasso disait de la peinture qu'elle s'apprenait «comme la langue chinoise». Du moins pour qui veut la lire et dialoguer avec elle. Même sanction pour les autres disciplines artistiques. Cette notion d'apprentissage en heurte souvent une autre : celle qui veut que le dialogue entre l'œuvre et son regardeur s'institue et se résolve dans la seule émotion, de l'un à l'autre.

En matière d'art, les savoirs et les connaissances garantissent pour une bonne part l'exercice du libre jugement. Restent à définir les méthodes de cet apprentissage.

B. La présence de l'artiste

Cet apprentissage passe par la rencontre avec l'artiste, la production de l'artiste (spectacle, toile, concert, livre, performance). Elle peut aussi être préparée, provoquée, imaginée dans les formes les plus diversifiées.

Quelques formules retiendront notre attention :

- la résidence d'artistes
- la formation
- le travail avec le public scolaire

Quelques mots sur ces différentes formules :

1. La résidence

C'est bien sûr la possibilité donnée à un individu, à une équipe de travailler pour une durée déterminée dans un lieu. Elle contribue objectivement à aider cette équipe dans la poursuite de son travail. Elle lui fournit des conditions d'exercice convenables, une expérience proche de l'implantation, sans jamais s'y

confondre. Mais la résidence n'a d'intérêt que dans l'échange, dans la combinaison qui va résulter du travail de création incontournable et toutes les actions périphériques qu'il va être possible de greffer. Ce sont, pour exemple, les rencontres, les répétitions publiques, les débats, un travail plus suivi avec un groupe déjà constitué (école, théâtre amateur). La liste n'est pas exhaustive. La résidence devient alors ce moment privilégié, élargissant l'impact, comparable à l'effet du caillou dans l'eau et ses cercles concentriques. Elle permet de partager dans le temps une aventure avec une population, des publics, une équipe de travail.

Le *Petit Robert* définit l'aventure comme un ensemble d'activités, d'expériences, qui comportent du risque, de la nouveauté et auxquelles on accorde une valeur humaine. Le choix de ce mot tente de montrer l'exacte mesure d'un domaine où la certitude n'est pas de mise, l'opiniâtreté une attitude permanente, l'inventivité un impératif. Telle est l'attente de la structure d'accueil. L'envie de l'artiste doit la sublimer.

2. La formation

Le faire et le voir constituent un des points de fracture entre le culturel et le socio-culturel. Le socio-culturel a sans doute manqué d'exigence et mal différencié le bricolage d'une véritable formation. Cette notion de qualité pose comme préalable, là aussi, la participation d'artistes. Leur collaboration est irremplaçable. La deuxième notion importante est la notion d'enjeu. Le but de l'opération n'est pas a priori de créer une équipe professionnelle, mais de permettre à des amateurs, (des gens qui aiment), la compréhension, l'approche de l'intérieur, du processus de production artistique. C'est donner des outils techniques et en l'espèce, du plaisir au jeu et à l'apprentissage. Pour illustration, une collaboration avec la M.J.C. autour de la danse contemporaine porte en elle-même des perspectives intéressantes.

3. Le public scolaire

Le bilan contrasté des théâtres conçus et imaginés pour les enfants doit peut-être conduire à réinventer un tel travail. Le travail avec un public scolaire ne se résout pas par la bonne conscience et l'autosatisfaction de salles remplies. Si l'on accepte l'idée que la formation du spectateur et la création du futur public se joue aussi durant le temps scolaire, l'indifférence serait coupable. Sans doute, la présentation de spectacles pour enfants répond à une demande réelle, et, à ce titre, la satisfaction de cette attente est justifiée. Mais à trop la justifier, on risque de se perdre dans le théâtre obligatoire moqué par Karl Valentin.

Alors on tentera de pousser l'exigence un peu plus loin et suivre des pistes bien modestes qui, sans contredire les pratiques courantes sont susceptibles de les enrichir. En exploitant l'appétit de la découverte, du jeu. Imaginer, simple exemple, avec une classe, un travail régulier pour une période de une ou plusieurs années scolaires, bâti comme un jeu, un parcours initiatique, où l'on

prendrait le temps de s'arrêter, de comprendre, de découvrir, d'aborder la coulisse, la conception de l'objet artistique. Allier le privilège du temps et la magie d'une recherche ludique. Cette piste de travail, encore mal dégrossie, mérite le temps de l'affinement. Une chose est cependant certaine : sa réussite tient à la conviction et la complicité d'une équipe enseignante, évidemment associée et partenaire de telles options.

C. Le partenariat local

Pour une ville de la dimension de Calais, l'ignorance réciproque des structures culturelles relèverait du luxe. Mais c'est moins un volontarisme que la conscience de véritables convergences qui doit dicter les conduites en cette matière.

Chaque association mérite son autonomie. Chacune a son rôle, couvre dans le champ du social un besoin spécifique.

Le C.D.C., par la force que lui confèrent ses moyens et son impact a un rôle majeur à exercer dans le cadre d'un partenariat local. Majeur signifie ici incitateur et attentif. Il y a d'abord les associations œuvrant sur le terrain culturel ou socio-culturel. La Médiathèque, le Musée, l'École d'art, doivent rester les partenaires privilégiés. Cela signifie des collaborations ponctuelles, mais également des coopérations bâties sur le moyen et le long terme. Il y a aussi les associations, possibles partenaires d'un jour (par un thème abordé, une culture invitée).

L'attention à cette vie associative doit être réelle, sans démagogie, sans opportunisme. L'intérêt est double. Tisser des liens avec la vie associative et culturelle locale, c'est déjà construire une relation avec la population. Mais il y a plus. La collaboration, réfléchie et décidée en commun, améliore la qualité des prestations. En permettant certainement un meilleur accueil des actions, elle enrichit chaque partenaire et la substance des manifestations. Et puis d'autres collaborations peuvent déborder sur des champs environnants : les champs de l'économie, les champs du social, les champs de l'éducation. Tout ce qui, en fait, participe de la construction de l'individu dans la société. À n'en pas douter, il s'agit là d'un bond qualitatif et quantitatif.

D. La recherche de nouveaux publics

L'expérience et l'histoire déjà conséquentes du C.D.C. ont permis de définir le nombre de spectacles correspondant à la capacité d'absorption de la ville. Le chiffre d'une trentaine de spectacles, selon toutes les apparences, correspond parfaitement à cette capacité de digestion. Ce n'est donc pas dans cette direction que s'orienteront les recherches. Trois opportunités pourraient s'offrir.

1. Cinéma

Les questions relatives à la recherche de publics posées par le spectacle vivant, le sont tout autrement pour le cinéma. Le cinéma est l'art populaire par excellence et sa pratique beaucoup plus massive et naturelle. Les fréquentations nationales l'attestent. Un mauvais film reste aux yeux du public le mauvais film qu'il est peut-être ; un mauvais spectacle ou vécu comme tel entraîne dans son jugement l'ensemble du théâtre.

Cette situation détermine une plus grande probabilité d'amplifier l'audience de l'activité cinéma, d'autant que le nombre d'entrées annuel (130 000 environ - source Alhambra -) laisse espérer une marge non négligeable de spectateurs potentiels.

2. Rayonnement

La qualité de la programmation du C.D.C., l'absence d'équipements culturels conséquents dans une proximité immédiate, donne au C.D.C. quelques responsabilités et opportunités supplémentaires. La responsabilité d'un savoir-faire éventuellement disponible et l'opportunité de nouveaux publics à la condition expresse de pouvoir nouer des liens soutenus et approfondis.

3. Saison

Il faudra aussi réfléchir à une présence active du centre durant l'été. Une population en vacances et la population autochtone qui va partir, est déjà revenue ou reste sur place, disposent du temps nécessaire et une disponibilité d'esprit.

Dans le cadre des Arts au Soleil, mais aussi par des actions conjuguées et spécifiques avec d'autres partenaires, le C.D.C. pourrait proposer des actions en accord avec ce temps et cet état d'esprit si particulier à la saison estivale. Il faut bien sûr affiner financièrement, en mesurant l'investissement, mais assurer une activité du C.D.C. durant l'été ne pourra que renforcer son caractère de service public.

E. Les relations avec le public

1. Une politique de communication

Une programmation s'envisage difficilement sans sa communication. On a le sentiment d'enfoncer ici des portes ouvertes. La demande du spectateur est d'être en contact avec une information simple, pratique, facile à lire et à utiliser. L'idéal est de trouver le compromis entre l'écrit littéraire et la promotion un peu trop voyante, (ce que rejette l'un comme l'autre le spectateur), de bien maîtriser les genres (publicitaire, pédagogique, artistique) et de procéder à une claire distribution de ses différentes fonctionnalités (présentation, promotion, commémoration). Ainsi se conclut l'étude du Département Etudes et Prospectives du Ministère de la Culture sur la rhétorique publicitaire du théâtre. Acceptons-les et

travaillons, en considération de ces données et des habitudes et dispositifs déjà en place. Il faut d'abord regarder l'existant avec sérénité et, s'il n'y a aucune raison de changer fondamentalement les choses, pourquoi le faire ?

2. Un réseau d'information

C'est une vieille technique de l'action culturelle. Installer des relais (dans les villes environnantes du Pas-de-Calais, dans les associations, les comités d'entreprise), maillage de tissu social et du territoire géographique. Cela permet un lien plus fort, la démultiplication des points d'information, des relations durables, une personnalisation plus grande du public, un rayonnement hors Calais. Le C.D.C. poursuivra l'effort déjà entrepris.

3. La convivialité

La culture intimide tellement que la simplicité dans la relation avec le public s'impose d'être à l'aise et démystifier. Disponibilité, efficacité, suivi des demandes, amabilité, tout ce qui rend l'accueil chaleureux et convivial attesteront de la crédibilité et de la sincérité du propos. Viennent ensuite toutes les déclinaisons nécessaires qui vont des formules d'abonnement aux prix, tout ce qui facilite et induit une participation aisée aux activités du C.D.C.

E. Dernier mot

La question des publics est centrale, incontournable. Elle s'aborde avec sérieux et une grande volonté. Elle ne doit pas pour autant engendrer de culpabilité excessive. C'est toujours un problème de subventionner une activité dont on sait d'avance le profit pour une minorité de la population. Mais c'est là le lot de la majeure partie des financements publics. On sait aussi qu'un certain niveau d'audience atteint, les progrès se mesurent à des résultats infimes. Avancées fragiles et minuscules comme autant de victoires à évaluer à leur juste dimension.

III. Le C.D.C. : Une entreprise

La région Nord/Pas-de-Calais fait face à la reconversion progressive de son secteur économique qui a marqué les horizons et la vie de ses habitants. La reconversion rendue nécessaire par la cessation de secteurs traditionnels s'accompagne d'une politique d'ensemble qui prépare à des lendemains plus souriants. La formation des hommes et le développement culturel sont également au centre de cet effort aussi réel que vital. L'attention soutenue au C.D.C. de Calais en témoigne. L'Etat et sa représentation en région en matière culturelle (la Direction Régionale des Affaires Culturelles) ne sont pas en reste.

La ville de Calais, confrontée à d'autres problèmes économiques, touchée au plus profond par une misère sociale, avec à portée d'années un tunnel, des trains tout neufs, un nouveau défi à l'emploi mais également des perspectives, a eu le courage d'un choix difficile, loin des évidences dans un tel contexte, un choix qui ne se ligote pas à l'électeur, celui de l'existence d'un Centre de Développement Culturel.

Faire vivre ce choix et le conforter, lui donner un sens dans la cité, le faire exister dans et pour la ville, le département et la région caractérisent la substance de cette entreprise.

Entreprise : entendue comme ce que l'on propose d'accomplir mais aussi comme établissement et service à structurer et diriger afin de faire vivre... l'entreprise.

L'évidence est la petite sœur de la banalité : toute politique exige les moyens de sa réalisation. La bonne gestion d'une activité culturelle allie l'utilisation rationnelle de l'argent, un réel impact public et une véritable dimension artistique. La subvention doit être investissement, à charge d'avenir. Pour qui prétend diriger un équipement culturel, dynamiser et optimiser cet investissement s'impose. Cette nécessité commande une réflexion sur l'utilisation de l'argent public, sur la vie interne de la structure chargée d'assurer le travail et ses lieux d'exercice. On a évoqué ici les moyens confiés au C.D.C. pour la réalisation de son projet.

A. Les moyens humains

La rédaction d'un projet, par son caractère personnel, les partis-pris et les choix qui le structurent, recèle une identité individuelle, qui peut être discutée et amendée *a priori*, mais difficilement parasitée en permanence. Sa mise en place exige une autonomie responsable. Cette autonomie prend forme dans le travail d'une équipe et la relation à l'association.

1. Directeur et équipe

D'une façon générale, la coutume définit le directeur d'un établissement comme un médiateur.

À ce terme de médiateur, noyé dans le flou de la mode et des coteries branchées, il sera préféré le terme de passeur. Moins connoté, s'écartant des vocables en vogue, le passeur est celui qui donne ; c'est aussi celui qui permet le voyage. Passer comme transmettre, passer comme emmener sur d'autres rives.

- Ayons des transports en commun - raccourci imagé de l'adresse d'une action culturelle.

Il n'appartient évidemment pas à une seule personne de prendre à sa charge l'ensemble de réalisation d'un projet. Cette réalisation est l'œuvre d'une équipe. Pour cela, le projet doit devenir une intention partagée. La réussite repose ensuite sur une confiance réciproque, qui, chacun le sait, se mérite. Cela repose également sur ce sentiment de l'équipe, la conviction que chaque acte individuel appartient à l'ensemble. Cela passe par l'adaptation des uns aux autres.

On n'entre pas par effraction dans une équipe. Les formules et méthodes de travail seront trouvées ensemble. Elles reposent sur la responsabilité individuelle (développement vertical) solidaire et fondue dans une ensemble (développement horizontal). À charge pour le directeur de permettre l'imagination, d'assurer la cohérence d'ensemble, de valoriser le dynamisme, de maintenir en permanence un état de veille et une lucidité critique. Le directeur est donc aussi un fédérateur d'énergies.

Il serait totalement inconvenant de formuler, pour l'heure, un quelconque jugement sur les valeurs individuelles de cette équipe. On se satisfera d'une simple remarque.

Si le projet est placé sous le signe d'un rapport approfondi avec les publics, le quotidien absorbe le personnel jusqu'à éliminer un contact direct et de recherche avec ces publics. Il faudra donc réfléchir au rétablissement de cette fonction indispensable. Cela passe peut-être par une reformulation des fonctions de chacun et, sans que cela soit contradictoire, sans doute par du personnel supplémentaire. Le budget devra y faire face. On peut espérer une progression des recettes du cinéma, de l'apport de nouvelles ressources provenant de nouveaux publics. En ce sens, une subvention départementale ne serait pas totalement scandaleuse. Rien ne sera de toutes façons engagé sans la certitude des financements.

D'ailleurs, comme le traduisent les derniers comptes d'exploitation, le volume de travail assumé par l'équipe fait de son renforcement une priorité. Sans ossifier une structure dont la qualité du travail tient aussi à l'état de tension lié à une urgence. Simplement, une tension productive suppose de ne pas s'y noyer, au risque d'en dissoudre les effets.

La vitalité d'une équipe dépend pour une part de sa capacité à se ressourcer. Dans cette optique, la formation paraît un élément incontournable d'une gestion de personnel dynamique.

2. La vie de l'association

L'association regroupe tous les décideurs,

collectivités locales et territoriales, quelques adhérents, des membres associés. Son rôle ne couvre évidemment pas la gestion du quotidien. Elle n'est pas pour autant une simple chambre d'enregistrement. Et sans jouer un rôle subalterne, elle ne se substitue pas à l'équipe professionnelle.

C'est l'instance de décision des grandes orientations. C'est aussi le lieu de vérification, d'évaluation du travail. La qualité des prestations du Centre exige donc la réelle prise en compte de cette fonction, un dynamisme véritable, la considération. Encore une fois, l'ajustement des individus les uns avec les autres reste essentiel. Les modes de relations prendront forme dans la vie. Elles vont en tout cas dans le sens d'une complémentarité, d'un enrichissement réciproque, d'un guidage.

B. Les moyens financiers

Avant de formuler quelques remarques à propos des documents financiers fournis (Compte d'exploitation et bilans du C.D.C.), on listera quelques principes de base.

Première remarque, l'argent, sous forme de subventions ou de ressources propres, provient des collectivités locales et du public, donc, autrement dit, du contribuable et des usagers. Cela donne cette responsabilité particulière qui est de gérer l'argent des autres, et, d'une certaine manière, l'argent public. Cela réclame une éthique. L'argent doit être utilisé de la meilleure façon qui soit : la gestion est au service du projet culturel et artistique. C'est un moyen et non une fin en soi.

Cela signifie la maîtrise des coûts. Les coûts de structure ne peuvent dégénérer en charges excessives. On doit conserver cette notion d'équipe légère. Elle a pour elle souplesse, dynamisme et possède cette faculté de pouvoir y rattacher des services ponctuels et parfaitement ciblés. Les coproductions seront montées dans ce même esprit de sérieux, d'assurance et d'équilibre. Les grands postes de dépenses doivent être cadrés, le réalisme du cadre respecté.

Maîtriser les coûts, cela oblige à une attention permanente et la possibilité d'un suivi et d'un contrôle réguliers. Les sources de financement sont appelés aussi à se diversifier. La recherche de nouvelles aides, certes marginales comparées à celles des collectivités locales et territoriales, ne doit évidemment pas coûter plus en temps de travail que son rapport effectif.

Enfin, le compte d'exploitation doit s'équilibrer et ne peut tolérer le moindre solde négatif. La politique du fait accompli, des déficits à combler perpétuellement est précisément incompatible avec la notion du civisme et d'éthique dont doit se revendiquer et s'honorer toute gestion de l'argent public.

C'est et ce sera la force du C.D.C. de se prévaloir d'équilibres rigoureux. Réalité confirmée par l'examen des comptes d'exploitation des dernières années.

Ces comptes d'exploitation traduisent la montée en puissance du C.D.C., qui voit ses moyens nettement consolidés. Quant au bilan, qui donne l'idée exacte de la situation réelle de l'association, il enregistre ce que l'on pouvait pressentir. L'association dispose de liquidités importantes, des valeurs disponibles largement supérieures aux dettes en cours. La situation est donc saine.

On peut toutefois pointer, de manière non exhaustive, quelques données intéressantes.

- l'équilibre du compte d'exploitation est assuré grâce aux subventions (85 % pour 1989). Les ressources propres (15 % pour 1989) ne représentent qu'une faible proportion des produits, inférieure aux normes généralement admises. Le faible montant du prix d'entrée des spectacles en explique la cause. Mais peut-on, à Calais, en regard des conditions sociales difficiles de ses habitants, modifier (donc augmenter) le prix des spectacles de manière significative ?

- au chapitre des subventions, si la parité est aujourd'hui quasi parfaite entre l'Etat, la Région et la Ville de Calais, le Département du Pas-de-Calais semble légèrement en retrait des efforts consentis par les tutelles. L'action déjà menée en direction de ce Conseil Général est donc à poursuivre.

- le compte d'exploitation propre au cinéma fait apparaître un déficit de 257 265,08 F. Même si l'on doit relativiser cette somme, elle illustre parfaitement les difficultés que rencontre cette activité. Et cela renforce la nécessité de trouver une issue à cette situation qui a tous les ingrédients d'une spirale infernale.

- enfin, le C.D.C. semble arrivé à un premier terme de son développement. Sans pour autant jouer sur les marges, les rentrées financières probables n'auront plus dans l'immédiat de caractère spectaculaire. Elles devront en tout cas tenter de fortifier la capacité d'intervention générale du C.D.C. de manière prioritaire. La masse salariale n'est pas scandaleuse et l'équilibre de développement du C.D.C. passe certainement par son renforcement.

Comme il a déjà été écrit, cela en connaissance des possibilités du C.D.C., réelles et vérifiées. Le parti-pris d'équilibre budgétaire n'est pas négociable.

C. Les lieux

Le lieu rend à une structure culturelle son identification. Et s'il est un domaine à classer au rang de dossier à régler rapidement, la question des lieux et locaux devrait faire l'unanimité.

En effet, la situation actuelle insatisfait tous les interlocuteurs rencontrés.

Quatre problèmes retenus :

- les locaux administratifs
- la galerie d'art contemporain
- la salle de cinéma
- l'utilisation du théâtre

- Les locaux administratifs

Une seule visite suffit pour comprendre que l'équipe travaille dans des conditions d'entassement. La situation n'est ni dramatique, ni désespérée et, s'il faut définir une urgence, la priorité est ailleurs.

Mais il va sans dire, et mieux en le disant, que l'occupation des locaux du Centre d'Information et d'Orientation permettrait un meilleur confort.

- La galerie d'art contemporain

Apparemment, cette galerie nécessite quelques aménagements intérieurs. Ces aménagements doivent faire partie de la négociation d'ensemble.

- la salle de cinéma

La question a déjà été évoquée. L'utilisation de l'auditorium est un compromis qui demeure pénalisant malgré toute l'attitude compréhensive dont fait preuve l'Ecole Nationale de Musique. Il n'est pas évident de pouvoir régler rapidement cette question. Mais aucune solution ne peut être rejetée à l'avance.

Dans cet esprit, la proposition du gérant de l'Alhambra de céder une des salles de cinéma paraît comporter beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients. Une telle salle, mise à disposition de la ville de Calais et confiée à la gestion du C.D.C., autorise de nouveaux objectifs pour l'activité cinéma. Avant de s'engager dans un tel schéma, la prudence recommande toutes les vérifications nécessaires, la mesure de toutes les conséquences.

Mais si la proposition prend corps avec les garanties d'autonomie et de maîtrise absolue des orientations, les enjeux méritent une envie d'aboutir au terme de cette logique.

- l'utilisation du théâtre

Cette utilisation paraît sujette à de nombreuses discussions et crée des problèmes qui risquent de miner inutilement les rapports humains et institutionnels si un règlement n'intervient pas rapidement.

On voit bien la difficulté. La réalité du saltimbanque dérouté l'entendement. En retour, une municipalité a la tentation des satisfactions majoritaires. Ce qui ne va pas sans difficulté dans la situation calaisienne. Le théâtre municipal est un lieu à utilisations multiples. Il va falloir concilier et choisir. Entre une utilisation exclusive et la situation actuelle, il y a place pour une solution médiane. En tout cas, la réalité du C.D.C. y est liée.

Et comme si cela ne suffisait pas, la question d'un espace pour résidences, stages et diffusion de spectacles « petites formes » devient aussi cruciale.

Voilà les quatre pièces essentielles du dossier. Leur solution dépend d'une volonté partagée de les régler. Sans cette posture, rien ne sera possible. Et cela ne pourra se résoudre que par la discussion, franche et loyale, comme le veut l'expression un peu usée. Ce qui suppose une écoute réciproque, la prise en compte mutuelle des données objectives de chacun des partenaires, la définition de compromis rationnels, entérinant à la fois l'existence du C.D.C., de ses missions et les souhaits

municipaux.

Alors, seulement, pourra se signer une convention définissant les droits et les devoirs de chacun en matière de locaux et de lieux, fixant échéances et calendrier des solutions.

Cette convention n'aura de sens que dans une mise en perspective globale des moyens attribués au C.D.C.

IV. Et puis aussi...

Qu'est-ce qu'un projet ? Cadre plutôt que carcan, deux ou trois idées fondamentales censées orienter une action, désigner les points à atteindre. Celui-ci, rédigé dans l'urgence, s'attache à dégager les tendances principales de la politique proposée. Il souffre sans doute de méconnaissances de la réalité du terrain.

Il ne se revendique pas d'effets induits. Ces temps d'intégrisme libéral dictent les attendus possibles d'un procès à la culture, engendrant culpabilisation et son corollaire : la justification. On s'autorise une politique culturelle par ses conséquences économiques. Cette approche a sa raison d'être, le raisonnement n'est pas nécessairement faux. Il ne saurait être premier.

Outre que cette forme d'explication risque d'en assécher le bien-fondé, une politique culturelle ne peut se résoudre à ce rôle instrumental. Le temps demandera «d'autres comptes. Le public aussi». Cela rend d'autant plus attentif à la nature de cette politique. La démocratisation ne se confond pas avec la démocratie directe. C'est donc la primauté du suffrage sur le sondage, de la République, qui se donne des valeurs, sur la Démocratie, qui ne repose trop souvent que sur la loi du plus grand nombre, comme l'audimat. La Démocratie pose des règles de trois, la République se pose des questions.

Ce projet s'adresse avant tout à des hommes et des femmes du XXème siècle qui, à Calais, Marseille ou Bruxelles, mesurent la fragilité de leur vie quotidienne à la bonne volonté des puces électroniques. Aucun n'échappe aux tourments de l'existence, ce qui est bien autre chose que les tracas. Pour tous et chacun, cette familiarité avec «ces petits ateliers de réparation du monde que sont les œuvres» est un droit. Ce projet milite pour l'exercice de ce droit, place haute l'ambition, «refuse la médiocrité comme destin». Il s'inquiète que toute jouissance par l'intelligence est aussitôt «considérée comme affaire de pédanterie, de dogmatisme et d'ennui». On peut être intelligent sans être insipide et drôle sans être bas. Cette défense du travail de l'artiste n'appelle ni mystification, ni mythification. Elle n'est pas dupe. L'artiste n'est pas le mouton blanc, immaculé, de la société. Comme le dit Tapies dans son français hispanisé, «le mauvais art est mauvais pour la société». Comme toutes les activités humaines, il appelle la responsabilité. Mais l'art est cette respiration indispensable à toute vie. Cela peut paraître exagéré et prétentieux. C'est pourtant là le cœur des enjeux culturels de ce temps.

Cette ambition n'est-elle pas un luxe, la petite cerise sur le gâteau d'un occident rassasié ?

L'artiste est fait pour porter la «désillusion au monde» selon Henry Miller, «l'inespoir» selon Yves Simon. Parler de désespoir actif laisse sa chance à l'avenir.

Dans ce monde qui se cherche et rétrécit, des

peuples entiers paient leur tribut par la faim. Leurs enfants «n'ont aucun espoir d'avoir assez de protéines pour penser». À Calais, le jeu de mots est terrible, la crise n'a pas fait dans la dentelle. Cette chance a-t-elle un sens ?

Une fois ce projet réalisé, quand tout sera fini, que l'on pourra mesurer le chemin parcouru, il est un espoir que l'on saura le reconnaître ce fameux sens qui dans la vie courante échappe sans cesse.

Il sera alors trop tard. Pour l'heure, comme le dit Ariane Mnouchkine, nous possédons «un trésor, une richesse très amère. Ce trésor si lourd s'appelle le choix. Certains l'appellent politique, on l'appellera poétique, culturel. Car un choix culturel, ce n'est pas seulement un choix de société, mais d'humanité».

Tout peut alors commencer....

On n'est, quelquefois, jamais mieux servi que par les autres. Les emprunts sont signalés par les guillemets et leurs auteurs, pour un mot ou une phrase, en sont, par ordre d'apparition :

Umberto Eco, Pierre Courcelles, Friedrich Schiller, Francis Ponge, Antoine Vitez, Rufus, Georges Banu, Michel Deutsch, Gilles Deleuze, Antoni Tapies, Pierre Bourdieu, Ariane Mnouchkine, Jean-Luc Godard, Henry Miller, Pablo Picasso, Yves Simon

Le 24 décembre 1990

Francis Peduzzi

Remerciements

Mes remerciements vont :

à tous ceux et toutes celles qui ont bien voulu s'attarder sur mes nombreux brouillons en me gratifiant de leurs remarques, suggestions et encouragements,

à ceux et celles qui m'ont aidé à traquer les fautes de frappe et d'orthographe,

à ceux qui ont mis en forme ce document,

à ceux et celles qui l'auront lu entièrement,

à celle qui a photographié,

à tous ceux qui, encore ici ou déjà ailleurs, m'ont accompagné au cours de ces quatre années écoulées.

Ils et elles se reconnaîtront.

