



Introduction

au contrat d'objectifs et de moyens

Sommaire

| | |
|--|---------|
| Préambule | page 3 |
| Postures | page 5 |
| - souvenir un | page 5 |
| - souvenir deux | page 6 |
| - souvenir trois | page 9 |
| Un socle : la démocratie culturelle | page 12 |
| Quelques enjeux | page 16 |
| - l'autonomie | page 17 |
| - le territoire | page 18 |
| - les formes populaires | page 20 |
| - la présence artistique | page 21 |
| - les complicités | page 22 |
| - pluridisciplinaires | page 24 |
| - le cinéma | page 25 |
| - l'art contemporain | page 26 |
| Nouvelles donnes | page 27 |
| - le <i>Passager</i> | page 27 |
| - l'avenir | page 28 |
| - le public | page 30 |
| - la subvention | page 32 |
| - le personnel | page 34 |
| En forme de conclusion | page 36 |

1. *Contribution*,
étude menée par
Alain Grasset et
Francis Peduzzi
pour la délégation
au développement
et à la formation,
ministère de la culture

Qu'est-ce qu'une scène nationale ? L'interrogation surgit chaque fois que nous sommes appelés à réfléchir sur notre devenir. Nous avons ailleurs¹ expliqué, sinon montré, instruits d'un voyage à l'intérieur de quelques scènes nationales de ce pays, à quel point la diversité des situations et des contextes locaux ne permettait pas vraiment de répondre par un fort dénominateur commun à cette question.

Mais de général, le questionnement devient ici particulier. La réflexion s'inscrit dans une histoire, un vécu, une tentative qui fondent une spécificité. Où la prégnance du territoire d'implantation, ce qu'il renvoie et ce qu'il éteint, constitue, qu'on le veuille ou non, une donnée incontournable.

Dans ces conditions, la réponse formulée n'a aucune prétention à toucher la vérité, ni l'outrecuidance de considérer un seul instant que notre façon de faire est le seul mode opérationnel. Nous avons au contraire une vraie considération pour ceux qui, ailleurs, travaillent différemment. Nous pourrions, sans doute possible, faire autrement et autre chose, avec un plus grand confort.

Mais autant dire immédiatement que si des lassitudes (qui réapparaissent de temps à autre) ont pu nous habiter, elles n'ont pas laissé d'autres conséquences que de vouloir continuer à creuser le sillon qui se dessine de plus en plus clairement les années passant.

Ce n'est donc pas un directeur usé par les difficultés qui s'expose et expose la philosophie d'action de la scène nationale de Calais. C'est avec la ferme intention de poursuivre notre confrontation au réel de cette cité que s'engage pour nous l'élaboration commune du contrat d'objectifs et de moyens. Cela va sans le dire et mieux en l'écrivant.

Pour des raisons identiques, il ne faudra pas se surprendre dans les pages qui suivent à trouver une réflexion puisée dans quelques épisodes de notre courte histoire, comme il ne faudra pas s'étonner des références liées à l'actualité artistique toute fraîche de la scène nationale.


Nous ne partons pas de rien. Neuf années à tenter de faire exister, de rendre effective la présence d'un travail artistique et culturel qu'on voudra bien considérer exigeant, ont accumulé un savoir-faire et une connaissance. Nos envies et nos expériences nous conduisent à une conception sans doute atypique, voire perturbante. Mais nous sommes persuadés d'une adéquation forte entre la proposition et la nécessité.

La vertu espérée de ce texte serait de pouvoir traduire pour un territoire l'idée générale d'une scène nationale, c'est-à-dire une scène inscrite dans un rapport vivant et dialectique avec le territoire concerné.

Nous verrons si le projet induit pose question, mais il est sûr qu'il est dans sa raison intime de poser des questions et de se poser des questions.

Nous y décelons là un des rôles distinctifs d'une scène nationale, une raison d'être par l'expérimentation constante de nouvelles manières de penser et de faire vivre l'activité artistique.

Nous laissons ailleurs la prétention d'écrire chaque semaine une page de l'histoire de l'art. De ce siècle qui s'achève, il restera une vingtaine d'artistes, dont les noms compléteront le patrimoine partagé de l'humanité. Ne parions pas sur le fait que quelques-uns soient passés à Calais. Nous nous contenterons de donner corps à une proposition artistique responsable et authentique, sans cesse en réflexion sur elle-même. Si, à travers l'une ou



l'autre de nos activités, nous contribuons à créer du mieux-vivre ensemble, et si pour quelques-uns, nous ouvrons leur avenir d'une vie pour laquelle ils n'étaient pas programmés, nous n'aurons pas été aussi inutiles.

La conception de la nature d'une scène nationale prend empreinte de celui qui dirige, de *ce qu'il est* et *qui il est* (ce qui n'est pas tout à fait la même chose). Cette conception en appelle une autre (celle de la fonction directoriale). Les logiques de nomination des directeurs de scène nationale veulent qu'il en soit ainsi.

Les compétences supposées que l'on nous attribue (de programmateur, de gestionnaire) ne résument en rien l'idée que nous défendons de notre métier. Quant à celle de chef d'entreprise, n'en déplaise à l'air du temps, elle ne nous intéresse en rien. Nous ne nous retrouvons pas dans ces définitions.

Nous avons d'abord vocation à imaginer et choisir une direction (au sens physique du terme), à en assurer le cap, à garantir le sens de la marche, à ajuster nos projets, à nourrir en permanence et passer commande de projets artistiques.

Comment alors penser le contrat d'objectifs et de moyens ? C'est ce que nous allons tenter de définir plus loin.

Quelques souvenirs d'abord, suivis de quelques propos de fond sur notre activité devraient aider à mieux lire et comprendre le contrat d'objectifs et de moyens que nous soumettons au débat.

Souvenir un

Notre premier souvenir sera celui d'une réunion que nous avons provoquée avec la présidente d'alors de la région Nord/Pas-de-Calais. Il s'agissait pour nous de faire le point, d'avoir une conversation avec la plus haute représentante d'un partenaire essentiel de la vie culturelle et artistique de cette région.

Elle nous laissa le soin d'introduire la réunion. A deux voix, nous lui avons parlé avant tout d'argent public, des droits et surtout des devoirs des établissements que nous représentions, de la responsabilité qu'impliquait pour nous la gestion de l'argent du contribuable dans nos établissements. La réponse ne fut pas une réponse convenue. Avec un sourire et une vraie application dans la démonstration, elle nous mit sous les yeux une réalité que sa position lui rendait beaucoup plus visible qu'elle ne l'était pour nous-mêmes. Elle nous rassura. Le milieu culturel, loin de là, n'était pas le seul à être subventionné. D'autres secteurs, nettement plus gourmands et néanmoins discrets sur cette question de subventionnement (en particulier le milieu économique) s'entouraient de beaucoup moins de précautions pour des utilisations beaucoup moins délicates.

Cette petite anecdote n'est pas ici par hasard. Si le temps n'a pas effacé cette réponse inhabituelle, c'est qu'elle nous renvoyait surtout à une culpabilisation dont nous nous faisons les propres vecteurs avec une sincérité non feinte. La leçon a servi.

Ce sera une première remarque. Il convient de resituer les choses. Les excès doivent être combattus, l'argent confié au monde artistique et culturel utilisé de la meilleure façon qui soit, mais une telle volonté politique ne coûte pas aussi cher que cela et, globalement, personne ne triche avec les moyens dont il dispose.

Souvenir deux

Le second souvenir sera le projet approuvé en 1995. Il faisait la part belle à la nécessité d'un lieu pour la scène nationale. Nous avons entendu et pris acte de la réponse. Nous avons dit que nous abandonnions l'idée de nous installer au théâtre municipal de Calais et nous avons tenu et tenons parole. Plus jamais un mot ne fut écrit pour revendiquer notre place à cet endroit. Une *cabane* fort opportune a allégé notre quotidien durant une saison et demie. Son départ (février 1999) nous a laissé démunis. A cet instant, le Channel n'avait à nouveau plus d'espace artistique. Instinct de conservation sans doute, notre réaction n'aura pas tardé. Désormais se dessine un nouveau paysage de travail pour la scène nationale¹.

1. Le vendredi 21 janvier 2000, sera inauguré le *Passager*, nom d'une salle modulable de 200 personnes.

Il n'est pas anecdotique d'évoquer ce nouvel espace que le Channel a conçu et qu'il se charge d'animer (donner une âme). Il nous a semblé que, d'une façon surprenante, son existence future posait problème. Ce premier acte tangible pour un espace définitif (avec *le Passager* nous sommes encore dans le provisoire), ce moment attendu depuis la création du centre de développement culturel (1983, plus de seize années), cette absence récurrente pour une présence repérée de la scène nationale sont à l'horizon du premier mois de l'an 2000.

2. Monsieur Roger Barrié

Plus pour la mémoire que pour le souvenir, nous voulons rappeler la genèse de l'engagement de la scène nationale dans une aventure qui va renouveler ses conditions d'exercice. Lorsque le directeur régional des affaires culturelles² nous invita en réponse à une question du président de la scène nationale sur la faiblesse du subventionnement du ministère de la culture, à déposer un dossier FEDER, lors du conseil d'administration du mardi 10 septembre 1996, nous ne nous doutions en rien des conséquences.

Nous avons eu la bonne idée de proposer, entre autres, la réalisation d'une structure mobile. Il n'y avait là guère de hasard. L'absence de lieu et l'expérience courte mais essentielle des *Magic mirrors* durant *Jours de fête*, la venue annoncée de *la cabane* et son départ programmé se conjuguèrent. Un dossier fut établi et la demande acceptée.

Nous nous sommes totalement investis dans cette histoire. Nous en avons visité quelques-uns, de ces lieux transportables. Parallèlement, durant un an et demi, la *cabane* représenta une expérience incomparable. Le cadeau offert par le théâtre national de l'Odéon n'a jamais entamé pour autant notre lucidité. Le charme réel de l'endroit ne pouvait occulter des défauts majeurs et des imperfections. Une chute abrupte du thermomètre ou un vent de tempête et surgissaient toutes les angoisses de l'organisateur de plein air qu'il nous arrive d'être. Il fallait bien nous rendre à l'évidence. Le budget disponible dans le cadre du FEDER permettant de résoudre de manière satisfaisante fonctionnalité, confort et polyvalence artistique n'était pas réuni.

Nous avons alors décidé, avec les sommes dont nous disposions, de nous consacrer exclusivement à l'aménagement intérieur du lieu mobile, optant pour une réalisation aboutie.

Fin de l'acte 1.

Décembre 1998, la *cabane* allait deux mois plus tard s'évaporer de la cour des abattoirs. Ce matin-là, l'équipe du Channel, réunie au complet, comme

3. Lors de la première édition des *Jours de fête*, l'Iltopie s'installa durant six mois dans un espace des abattoirs transformé en métallerie. Là fut fabriquée une galerie de 100 m de long, toute jaune, qui fut posée sur le boulevard entre le théâtre municipal de Calais et la poste lors du déroulement de la manifestation. Par un juste retour d'histoire, ces mêmes locaux, abritant aujourd'hui le *Passager*, seront inaugurés par le collectif Iltopie.

cela lui arrive quelquefois, aborda à nouveau la question du lieu. C'est ce jour si particulier que le nouveau responsable technique, au regard encore neuf et peu encombré des scories des batailles passées, se fit fort d'aménager à moindre frais le volume de la salle où fut construit un tunnel jaune³. Les premiers jours de réflexion furent économes et prudents. Avec la moitié d'un million de francs, nous tenions la certitude d'y arriver.

Fin de l'acte 2

Pourquoi n'avions-nous pas fait le lien avant ? Il devenait évident que l'acte 1 et l'acte 2 racontaient la même histoire. Puisque nous ne nous intéressions désormais qu'au seul aménagement intérieur (acte 1), que la question était d'occuper un espace vacant (acte 2), pourquoi ne pas d'abord entreposer la structure mobile dans les abattoirs. Les crédits FEDER devenaient éligibles. Restaient les francs à mettre en face.

Fin de l'acte 3

Les subventions d'investissement ne se profilant pas à l'horizon, il nous fallait nous-mêmes subvenir à la nécessité de combler l'absence, sous peine de ne rien faire et de voir les fonds européens (1 300 000 F environ) disparaître à jamais. Ne nous aurait-on pas alors reproché la non utilisation de fonds alloués et qui auraient pu servir d'autres projets ? On ne le saura jamais. Toujours est-il que cela fut fait. Les francs furent trouvés. Avec comme conséquence une baisse de notre activité ?

Il nous paraît difficile de l'affirmer.

1998 a vu la scène nationale produire quatre expositions, présenter 115 films pour 414 projections et 35 spectacles pour 77 représentations.

1998 a vu la scène nationale organiser une nouvelle édition de *Jours de fête* en coproduisant plusieurs spectacles, dont l'un d'eux, *Retour d'Afrique*, pourvu d'un des plus lourds budgets de toute l'histoire du théâtre public et vécu par un nombre de spectateurs probablement jamais atteint dans la même histoire du théâtre public.


1998 a vu la scène nationale, (exclue l'année 1994 où le budget se montait à plus de 24 millions de francs) se réjouir d'une fréquentation publique jamais atteinte (payante et gratuite). C'est une réalité conjoncturelle toute relative et éphémère dont nous ne nous faisons pas les gorges chaudes mais elle existe.

Enfin, l'année 1998 comptabilise une activité, qu'elle soit de sensibilisation, de formation, ou directement artistique de 329 jours d'une année qui en compte 365.

Jours de fête eut lieu à la mi-juillet, c'est-à-dire à une période habituellement consacrée à la saison qui s'annonce ou à la récupération de la force de travail. Si l'on essaie de deviner l'investissement en énergie et en temps de chaque membre de l'équipe pour une telle manifestation, au moins équivalent à celui de la préparation d'une saison, il apparaît difficile de nous reprocher, pour cela et ce qui précède, d'avoir joué petit bras.

Fin de l'acte 4.

Quant à l'acte 5, c'est ce qui se déroule aujourd'hui sous nos yeux, un espace froid et vide qui se métamorphose au fond des abattoirs, au moins pour cinq années, en lieu artistique. Ce fut notre décision de ne pas y



revenir à deux fois, de ne pas transiger avec la qualité des prestations et de faire de ce lieu un endroit qui nous ressemble, c'est-à-dire chargé et nourri des neuf années de petits bonheurs éphémères accumulés aux frottements de cette ville. Il y aura du chauffage, des toilettes et le vent muet dans les tuiles. Quant à l'aménagement intérieur, nous l'avons pensé comme la création d'un décor de théâtre. C'est un décor de théâtre. Contrairement à ce qui était imaginé au début de l'histoire, nous fîmes appel à un scénographe. Nous verrons bien, le 21 janvier 2000, si nous avons eu raison. Fin de l'acte 5.

Tout cela s'est-il passé dans la confiance, le silence, l'intrigue de couloir ? L'essentiel fut dit : l'excédent salvateur de l'exercice 1998, la destination de l'utilisation de cet excédent à tous les partenaires de l'opération. La ville de Calais donna l'autorisation d'aménagement et nous aida par l'intermédiaire précieux de ses services (techniques et culturel). L'État par un entretien oral avec monsieur le directeur régional des affaires culturelles dans le salon d'honneur de l'hôtel de ville de Calais lors de la signature du Contrat local d'éducation artistique, monsieur le sous préfet lors d'un entretien que nous lui avons demandé pour l'occasion, la région Nord/Pas-de-Calais par une conversation téléphonique avec monsieur le directeur des affaires culturelles furent informés du scénario à venir et donnèrent leur accord. Des subventionneurs de la scène nationale, seul le département du Pas de Calais ne fut pas interrogé pour avis, oubli probablement induit par l'absence du conseil général dans les instances du Channel.

Le conseil d'administration et l'assemblée générale votèrent les principes de l'opération. Une lettre, sur conseil du représentant de l'État au conseil d'administration, fut envoyée au service instructeur des fonds FEDER en juillet 1999.

Que devons-nous faire de moins ?

Que pouvions-nous faire de mieux ?

Certes, le détour n'est pas académique. Faut-il le mettre à notre crédit ou à notre débit ? La population, le public, le temps trancheront.

Nous sommes en tout état de cause fébriles et excités par ce qui nous arrive, une aventure non préméditée où l'inconscient, étranger à l'inconscience, fit bien les choses.

Désormais, notre responsabilité est toute entière dans l'impératif qui est de donner vie à ce lieu nouveau.

Y a-t-il un projet pour cette salle ? Nous le croyons. Il est d'ailleurs préinscrit dans la conception de l'espace aménagé. Comment nous considère-t-on si l'on peut supposer que tant d'efforts et un peu d'argent investi, l'aient été pour faire une salle pour voir, comme on parie au poker ? Un cahier des charges⁴ fut bien évidemment élaboré. C'est à l'intérieur de ce cahier des charges que déjà se devine le projet d'une telle salle.

4. Voir annexe 1

Souvenir trois

Notre troisième souvenir rappellera que nous avons dans cette scène nationale expérimenté ce que pourrait être le contrat d'objectifs et de moyens. Ce fut à l'occasion des manifestations liées à l'ouverture du tunnel sous la Manche. Pour préparer cette manifestation dont nous aimons que personne n'oublie comment elle a été possible, c'est-à-dire quels risques calculés mais réels la scène nationale a su prendre bien avant les garanties définitives de son subventionnement (mais c'était ça ou l'inaugurer un an après), s'est constituée une commission de suivi, composée de tous les partenaires (publics et privés)⁵. Ce fut une assemblée où chacun, avec la position qui était la sienne, a apporté sans arrière-pensée sa contribution à la réussite de cette aventure aux conséquences énormes pour la scène nationale (et sans doute pour la ville de Calais également). Bien au contraire de nous sentir encerclés, nous nous sommes sentis portés, soutenus, légitimés. Signe d'une confiance absolue, l'enjeu n'était pas de faire pression sur le maître d'œuvre que nous étions. Il était purement et simplement de créer les meilleures conditions de réalisation du projet. Avec le résultat que l'on sait.

Puisse le futur du contrat d'objectifs et de moyens s'en inspirer.

Car autant l'affirmer en toute clarté, nous attendons plus de soutien que de sentence. Nous continuons de parier sur une dynamique intellectuelle commune, afin de nous rendre plus intelligents à plusieurs.

Or, se faufile un sentiment étrange qui génère un malaise et pas mal d'interrogations. Pour avoir porté à l'intérieur d'une profession et souvent contre elle l'idée du contrat d'objectifs et de moyens, nous sommes quelques directeurs de scène nationale un rien perplexes quant aux manières de faire et de vivre la préparation de ce contrat. Nous nous surprenons même à avoir dans la bouche les mêmes arguments que les pires détracteurs du projet nous renvoyaient, ce qui procure un léger inconfort intellectuel.

Le plus simple est donc de repréciser ici, vu de la scène nationale de Calais et de sa position singulière, la signification profonde du contrat d'objectifs et de moyens.

Preuve de notre investissement, nous avons inventé, formulé et adopté une méthode d'élaboration de ce contrat. Elle tentait de lui définir un mode de production cohérent avec le projet qui anime cette scène nationale. A-t-elle été mal comprise parce que mal présentée, le constat est qu'elle ne fit pas partout recette. C'est dommage et nous le regrettons. Il y avait là l'occasion de s'engager dans un processus passionnant, qui aurait certainement produit des effets inattendus, pour tous et chacun. Il aurait contribué à la mise en place d'un travail collectif d'une haute tenue.

Malheureusement, il fallait aller vite. Le temps et les exigences fortes qu'il imposait, la mise en risque que la démarche induisait (nécessité par exemple de s'affronter pour chacun des partenaires à la multiplicité de ses propres points de vue, - pour sa part la scène nationale était prête à prendre ce risque pour elle-même -) nous obligent à évacuer momentanément la proposition. Nous étions au cœur d'une question cruciale que pose cette scène nationale, l'élaboration et l'appropriation collective d'un projet artistique. Nous avons l'occasion d'expérimenter, pour notre propre

5. la ville de Calais, l'État (ministère de la culture et sous-préfecture de Calais), la région Nord/Pas-de-Calais, le département du Pas-de-Calais, la chambre de commerce et d'industrie de Calais, Eurotunnel

6. Nous faisons ici référence à des philosophes tels Habermas et, mieux connus de nous, quelqu'un comme Cornélius Castoriadis, (chez Casto, y'a tout ce qu'il faut). En particulier *La montée de l'insignifiance*.

activité, avec énormément de modestie, les questions qui animent aujourd'hui certaines écoles philosophiques⁶.

Il est donc regrettable que pour un impératif de calendrier, la démarche dans laquelle la majorité des partenaires de la scène nationale avait manifesté la volonté de s'engager n'ait pu déboucher sur une implication tangible.

Mais la situation est celle-ci. Cela n'enlève rien à notre volonté de faire du contrat d'objectifs et de moyens un outil de développement de la scène nationale. Mais les modes de production des œuvres, comme toute production sociale, influencent le fond et la forme de ce qu'ils donnent à naître. Cela renforce notre déception.

Nous revenons aujourd'hui à un schéma plus classique.

Le contexte général ne rassure pas plus. Un incendiaire admiré puis incendié à son tour, en creusant un déficit plus que respectable à St Denis, vient de livrer quelques armes de plus à ceux qui dans les couloirs mais aussi les bureaux du ministère des Finances rêvent d'un budget de la Nation débarrassé de la dépense inutile, la *part maudite* comme dirait l'autre. Au même endroit, on s'applique à mettre les dernières touches à une réforme fiscale des associations qui va nous faire basculer dans le régime concurrentiel. Nous avons cru que le plus remarquable de notre activité s'apparentait à une forme de service public, une activité dont l'exercice avait peu à voir avec le commerce (même s'il nous arrive de vendre des places). Nous vivions dans une proximité plus grande avec le ministère de l'éducation nationale qu'avec celui de l'industrie. Or, nous voilà assimilés et classés dans le camp des logiques concurrentielles. C'est même notre intérêt puisque l'autre terme de l'alternative nous coûterait beaucoup plus cher. Au-delà de la contingence financière, qui n'est certes pas anodine mais qui pour ce raisonnement n'est pas l'essentiel, il s'agit bien d'une rupture historique que nous n'avons pas vu venir.


Elle enfonce encore un peu plus le clou des tentations de l'efficacité économique. Elle nous éloigne un peu plus d'une histoire qui avait pris du plomb dans l'aile, celle qui se rattache aux mouvements historiques impulsés à la Libération, mouvements d'éducation populaire et décentralisation théâtrale.

Si l'on n'y prend garde, le contrat d'objectifs et de moyens peut devenir l'instrument actif de ce que nous considérons comme une dérive, qui n'est pas l'œuvre d'un jeu de l'ombre, mais bien la conséquence d'un relâchement intellectuel collectif qui ne s'encombre plus des questions qui prennent un peu de temps et beaucoup la tête.

La vision qui est la nôtre du contrat d'objectifs et de moyens voudrait ne faire aucune concession au vocabulaire soumis à l'injonction du rentable, directement emprunté à l'économisme de soumission et de marché. Comme elle tentera de ne pas se satisfaire d'une langue rassurante, mais s'essaiera plus à des versions buissonnières.

Que peut être dans ces conditions le contrat d'objectifs et de moyens ?

Disons-le sans précaution : si ce contrat n'est pas l'occasion d'inscrire un espace partenarial de réflexion critique, il ne servira à rien pour la compréhension des questions que nous nous posons quotidiennement. Cela signifie que nous devons aller beaucoup plus loin que la simple formule des droits et des devoirs, des comptes à rendre et du regard nécessaire sur



l'engagement d'une action. Ces notions nous paraissent du simple bon sens. Il nous semble qu'elles sont depuis longtemps résolues dans cette scène nationale (comme dans les autres) et que chaque partenaire du Channel a largement les éléments à sa disposition pour fonder son opinion. Et si des doutes subsistent, regardons tranquillement quels droits indus nous serions-nous octroyés et pour quels devoirs serions-nous en défaut.

Notre vision du contrat d'objectifs et de moyens pourrait se décliner en quatre points :

- subventionnée, désirée et soutenue par l'ensemble des partenaires publics, la scène nationale est l'objet commun de ces partenaires et de l'équipe chargée d'en écrire le scénario. En conséquence, le contrat d'objectifs et de moyens est un espace partenarial et égalitaire,
- le contrat d'objectifs et de moyens traduit et qualifie la richesse des points de vue dans un rapport d'égalité,
- le contrat d'objectifs et de moyens est le rendez-vous critique où s'élaborent les problématiques de la scène nationale. Le débat s'organise autour et à la lumière de ces problématiques,
- le contrat d'objectifs et de moyens est un *intellectuel collectif* dont la raison intime est l'évaluation concertée, contradictoire de ce partenariat aux responsabilités bien établies et de toutes les conditions d'exercice données par l'ensemble des partenaires à la scène nationale, dans une démarche profonde de recherche, d'analyse et de soutien à l'action menée.

Le contrat d'objectifs et de moyens doit permettre éventuellement de faire plus et mieux. Il doit surtout nous conduire à faire plus juste.

Un socle :

la démocratie culturelle

Notre expérience, repérée en 1995 par une délégation du ministère de la culture, permit quelques mois plus tard l'écriture d'une *Contribution* coécrite avec Alain Grasset.

Les questions que tente de mettre à jour l'ouvrage publié ne sont évidemment pas totalement désolidarisées d'une certaine idée de la scène nationale de Calais. Cela tourne essentiellement autour de la notion de démocratie culturelle.

Peut-on envisager sérieusement de parler de démocratie culturelle si tous les actes qui précèdent et constituent l'acte de création éliminent à l'avance toute tentative d'envisager cette dimension ? Autrement dit, le rapport religieux à l'acte artistique, la vision narcissique et romantique de l'artiste sont-ils des schémas indépassables et susceptibles, dans le contexte présent, de s'extraire d'une logique d'offre et de demande ?

N'y a-t-il pas lieu de multiplier les champs d'expérience pour imaginer d'autres formes de présence artistique, d'autres modes de production artistique où même les transgressions les plus infimes questionnent des pratiques convenues ?

N'y a-t-il pas lieu de construire des alliances dans le tissu de la cité, à la limite quelquefois du paradoxe, mais productives sur le plan symbolique et maillant encore plus l'activité de la scène nationale au territoire ?

Enfin n'y a-t-il pas lieu de s'intéresser aux formes artistiques à connotation plus populaire, qui se sont quelquefois figées et sédimentées dans la tradition et qu'il est peut-être également de notre responsabilité de confronter à une réflexion et à des esthétiques plus contemporaines, afin de leur redonner sens ?

Pour illustrer le propos, nous citerons le court texte de présentation que nous avons rédigé pour l'exposition de Jean Kerbrat à la galerie de l'ancienne poste.

Ce texte dit ceci.

Une galerie d'art est-elle seulement le lieu de l'exposition ?

Se réduit-elle à ne rester qu'un garage pour des œuvres en souffrance de public ?

Doit-on se résoudre à ne concerner que toujours les mêmes publics pour toujours les mêmes rapports ?

Ces questions interrogent tous ceux qui font et fondent l'acte politique qu'est l'acte de création artistique dans la cité. A ce titre, elles interrogent le responsable politique comme le responsable d'institution. L'artiste n'est pas à l'écart de cette question. Sa responsabilité est engagée mais il peut s'y soustraire et l'ignorer. Jean Kerbrat n'est pas de ceux-là.


Au confort, il a préféré des trajets plus incertains.

A côté du schéma classique de l'exposant qui expose et du regardeur qui regarde, il décide d'inventer des modes de production artistique qui s'échappent des chemins convenus. Et les réponses ne vont pas de soi. Le pire serait un modèle établi, une réponse unique, la fabrication d'une nouvelle marque déposée. Sa proposition est une des multiples possibles. Elle nous convie à retrouver le goût de l'art.

Elle nous convie à l'envie de parler de l'art.

Elle nous convie à l'art de présenter l'art.

C'est en travaillant sur le mode de production des œuvres, en plaçant au



cœur du processus de création le public, la population, enfin ces gens qui nous côtoient, qui nous vendent du pain, réparent notre voiture, creusent des tranchées, enseignent à nos enfants ou ceux à qui la société ne fournit plus la moindre parcelle de reconnaissance que de nouvelles réponses jailliront et que celle-ci se forge.

Ce sont toutes ces dimensions qui animent la scène nationale lorsqu'elle décide d'inviter et d'accueillir Jean Kerbrat à travailler dans et à partir de cet espace d'exposition qu'est la galerie de l'ancienne poste.

C'est parce que nous pensons qu'il n'est pas possible de rester entre soi, entre nous et qu'une conversation avec la population pour qui elle est censée travailler est un enjeu que nous accompagnons Jean Kerbrat dans sa démarche.

A sa manière, à un moment de son histoire, peut-être lassé du convenu dont nous parlions plus haut, Jean Kerbrat brouille les cartes, installe l'artiste dans un rapport nouveau, questionne son statut. En découle alors une cascade de questions sur l'œuvre, sur la définition de l'artiste et sur sa fonction dans la société.

A bien y regarder, ces questions sont adressées au public comme au monde artistique. Et il se pourrait bien que la réponse qu'il propose s'inscrive dans une urgence plus forte que nos certitudes endormies l'imaginent.

Pourquoi posons-nous la question de la démocratie ?

Il s'agit en fait de considérer autrement l'approche de la démocratie culturelle qu'on ne fait guère échapper aux logiques de l'offre et de la demande.

Notre intérêt ne se porte pas seulement sur qui bénéficie directement de la proposition finalisée. Nous ne négligeons pas cet aspect et il n'est pas mis sous le boisseau. Mais s'intéresser au rapport de l'artiste et de la société, c'est s'intéresser à la prise en compte de tout le processus de l'acte artistique.

Ainsi la question n'est plus seulement de mesurer le nombre de spectateurs touchés (et après coulés, comme à la bataille navale ?) mais comment le processus de production prend en compte la notion d'échange avec des individus, un public, une ville, comment il l'intègre et quelle forme cette simple attention peut prendre. Il est évidemment hors de question de s'enfermer dans un quelconque dogmatisme. Encore une fois, la fin n'est pas d'ériger un nouveau modèle, une marque estampillée, un label figé de fabrication. Il s'agit de se donner une nouvelle grille de lecture des projets, un paramètre de plus pour les choix à opérer.

La question de la démocratie se pose aussi à l'institution que nous sommes. Comment cette institution évolue-t-elle dans son milieu, comment se nourrit-elle de son environnement, comment est-elle à l'écoute pour traduire souvent, trahir à l'occasion ce qu'elle pense et croit entendre ?

Nous avons la faiblesse de ne pas y voir une question anodine. Elle se pose à toutes les institutions, à toutes les organisations dont l'action a à voir avec la cité.

Elle traverse de nombreux secteurs de la vie sociale. Les urbanistes, les travailleurs sociaux l'abordent; dans le domaine de la santé, des médecins et des personnels soignants la prennent à bras le corps (soigner le malade et non la maladie). Nous ne voyons pas au nom de quoi cette question ne se



poserait pas à l'artiste, et à travers lui et en premier lieu tous ceux qui assument une part de prise en charge des politiques culturelles. A vouloir installer la question artistique dans des frontières closes, à ne vouloir construire des jugements qu'à partir de l'expertise de ceux qui savent, à ne soumettre les hiérarchies établies qu'à l'avis des spécialistes, le risque est évident d'une consanguinité. Le spécialiste n'a d'intérêt que s'il ne perd pas de vue ce qui l'entoure, s'il élargit sa vision, s'il sait se ressourcer ailleurs, s'il se met perpétuellement en risque et s'il a le courage de ne pas se fondre dans la parole dominante du milieu qui le légitime. Autrement, il n'est qu'un petit ayatollah de plus. Ceux-là nous ennuiant par leur jugement péremptoire qui se refuse à l'avis contradictoire, qui ont décrété une fois pour toutes ce qui valait et ce qui ne valait pas. On aurait tort de soupçonner dans cette problématique un simple effet de style, d'y voir la cerise sur le gâteau. Notre bien le plus précieux et le moins partagé sur cette planète est cette volonté née des Lumières de se fabriquer un destin commun.

Face à la crise du politique dont il serait trop long d'énumérer les formes, la méfiance sinon plus exercée à l'endroit d'un système de représentation, l'essoufflement et la dégradation de l'idée démocratique¹ (un million deux cent mille personnes se sont contentées de glisser une cartouche dans leur bulletin de vote aux dernières élections européennes, négation absolue du politique), il ne nous semble pas totalement iconoclaste de tenter de nouer un dialogue, d'inventer des formes de relation, qui, sans rien remettre en question de l'autonomie réciproque de chacun, font exister et redonnent du sens à l'idée de projet collectif.

Les formes restent à inventer.

Mais surtout, avec les dangers que fait courir à la dépense culturelle une pensée libérale largement partagée sur fond d'économisme de bas étage, la stratégie du camp retranché dans ses certitudes nous semble lourde de périls. L'appropriation du *politique* est plus un enjeu qu'une coquetterie. Nous n'y échappons pas.

Il est intéressant de s'attarder sur quelques réactions suscitées par l'intervention de Pierre Bourdieu livrée à soixante-dix patrons de l'audiovisuel planétaire.

Un premier détracteur² se lâche et livre crûment sa pensée, sans nuance ni précaution, ce qui a au moins le mérite de la clarté.

Citation : *Que veulent les nouveaux maîtres du monde ? Tout simplement transformer la culture en une marchandise comme les autres, c'est-à-dire lui appliquer les mêmes règles qu'à n'importe quel autre produit, en supprimant les traditionnels systèmes de protection : quotas et subventions publiques.*

Et il conclut son plaidoyer pour la disparition de toute politique culturelle par ceci :

Bourdieu ne veut pas dire que le modèle étatiste de la culture, c'est-à-dire le refus de la logique de l'offre et de la demande, conduit fatalement à remettre la production culturelle entre les mains de comités d'experts, seuls habilités à dire quel artiste mérite d'être aidé ou reconnu. Il prône tout simplement la préservation d'un monde dont il sait mieux que quiconque qu'il est foncièrement un lieu d'exclusion sociale, de privilèges et de prébendes, avec ses règles et ses réseaux propres, un monde auquel le

1. à l'opposé de tout corporatisme et d'une vision de la société liée à des intérêts particuliers

2. Vincent Tournier, maître de conférence à l'institut d'études politiques de Grenoble, *Le Monde* en date du 21 octobre 1999

3. Fred Forest, artiste,
Le Monde en date du
21 octobre 1999

contribuable moyen n'a pas accès mais qu'il est bien sûr tenu de financer. Mais qui peut encore sérieusement croire que cette culture des élites participe à la démocratisation culturelle ?

Ce texte constitue une alerte. Il est de moins en moins rare de lire de telles attaques contre l'intervention publique en matière de la culture. Venant d'un membre de l'Université, on mesure à quel point le ver est dans le fruit. Encore plus inquiétant est l'angle d'attaque choisi, qui parie sur une justesse apparente de propos pour les pires raisons qui soient.

Le confirme dans la même page un artiste³ qui n'hésite pas à écrire, s'adressant lui aussi à Bourdieu: *J'adhère volontiers à la phrase que vous mettez dans la bouche d'Ernst Gombrich: quand «les conditions écologiques de l'art» sont détruites, l'art et la culture ne tardent pas à mourir. Il est trop tôt ou trop tard pour s'en souvenir. L'art dit contemporain est déjà mort, hélas! Léo Castelli et ses robotatifs confrères n'ont pas attendu, ni Ted Turner, ni Murdoch, ou encore moins Bill Gates, pour annexer l'art et la culture, en les mettant au service d'intérêts particuliers dans le cadre d'une activité commerciale. Les institutions dans leur grande majorité se contentant, en l'occurrence, de valider la marchandise et de légitimer la reconnaissance sociale et symbolique de celle-ci en faisant état de sa qualité d'œuvre d'art.*

Il serait pour le moins instructif d'étudier et surtout de divulguer (en sociologue averti...) comment ont été imposées, et continuent de l'être, les valeurs esthétiques de ces vingt dernières années, à coups de placards publicitaires dans des revues d'art, hors de tout soupçon, si l'on s'en tient à leur beau papier glacé ou même en France, celles subventionnées par le ministère de la culture - dont, il est vrai, le papier est de moins bonne qualité.

Pour qui veut encore défendre une politique culturelle, il y a intérêt à bien lire le premier et écouter le second. Pour des raisons radicalement opposées, ils dressent un diagnostic relativement proche. Il y a dans cette vision de l'illégitimité des codes de reconnaissance des valeurs culturelles un faisceau de présomptions qui ne peut être ignoré.

L'argument portera d'autant si les pratiques de terrain, celles perceptibles par le citoyen *lambda*, reproduisent les habituels schémas technocratiques dont nous pensons qu'ils sont en crise. Toute la question est de fonder un mode de faire qui, sans démagogie, avec ambition et exigence, installe la spécificité culturelle comme une compétence publique, dans une proximité que nous qualifierions volontiers de citoyenne si ce mot n'était pas devenu en quelques années aussi imprécis dans son contenu.

C'est ça ou se livrer pieds et mains liés aux marchands de la marchandise.

A la dialectique de l'offre et de la demande, l'heure est sans doute à l'émergence d'autres concepts. Faute de mieux dans l'instant, nous reprendrons à notre compte celui de *l'offre et de la réponse*, ou pour s'aventurer plus loin, celui de l'offre et de ses conséquences.

Quelques enjeux

L'avenir de la scène nationale va évoluer dans un contexte différent. La naissance du *Passager* va modifier sensiblement les approches et ouvrir des perspectives. Après *Jours de fête*, c'est une nouvelle rupture décisive dans la vie de la scène nationale. Pour autant, ce même avenir empruntera intégralement à notre histoire. Il n'est pas envisagé d'opérer des ruptures de fond avec l'activité telle qu'elle a été menée dans les dernières années. La volonté délibérée d'une inscription forte de la scène nationale dans la ville a permis au fil du temps d'acquérir une connaissance de ses réactions, a permis de vérifier ce qui n'était que des hypothèses, a développé un savoir empirique rendant la plupart des comportements prévisibles. C'est à la fois un atout et un danger. L'atout est évidemment la capacité à fournir des propositions qui feront écho (façon de dire, ce n'est jamais aussi simple); le danger est de s'installer dans des formes de sédimentation des propositions, de ne plus entrevoir ce qui pourrait devenir lassant, de convertir des rendez-vous attendus en tradition et faire du geste créatif initial un folklore local. Notre attention doit donc être de tous les instants pour ne pas tomber dans le panneau de la facilité, pour rester à distance de ce que l'on fait, pour analyser avec lucidité la nature et les effets de ce qui est produit et s'obliger à demeurer imaginatif et inventif.

Si la démarche de fond est suffisamment riche, il n'y a aucune raison de craindre l'enlisement. Si les principes de base qui prévalent sont sous-tendus par des orientations fortes, à la condition d'une vigilance de chaque instant, il y a toutes les chances d'une mine inépuisable. Chaque expérience nourrit la suivante et modifie insensiblement un contexte de travail qui à son tour réoriente le projet.

C'est cette histoire-là qui s'écrit depuis neuf ans. Où en sommes-nous ? Nous voudrions repérer quelques lignes fortes qui ont prévalu, qui se sont dessinées au fil du temps. C'est à partir de ces lignes qui agissent comme des repères, que nous nous proposons de continuer le travail dans cette ville.



L'autonomie

Cette liberté est une notion essentielle. Elle consiste à nous dire que nous pouvons tout faire mais que nous savons que nous ne devons pas tout faire. Nous posons nos propres limites et ces limites sont ici inscrites dans le projet qui est le nôtre.

Le travail de Jean Kerbrat est la métaphore exacte de ce principe. Ce travail a consisté à demander à la population (cent personnes, de tous âges et de toutes conditions l'ont fait) de lui confier un objet. Dans la plupart des cas, les objets prêtés avaient pour les intéressés une grande valeur sentimentale et affective.

Cette liberté aurait pu être, au nom du geste artistique, de ne s'interdire aucun acte de transformation, allant même jusqu'à la destruction. Certains auraient même pu y voir une audace, une provocation *questionnant la fonction de l'art*. Jean Kerbrat a choisi une autre voie, celle du respect, d'une réponse cohérente avec la nature de l'interpellation. Il savait (et chaque prêteur en prenait le risque) que toute liberté lui était donnée. Il en a fait un usage intelligent, un usage qui préserve l'avenir. C'est exactement comme cela que nous envisageons l'autonomie que nous revendiquons.



Le territoire

Lorsque vous menez une conversation avec quelqu'un, en l'occurrence la représentation imaginaire d'un collectif, plusieurs postures sont possibles. Soit l'exercice du monologue ne vous pose aucun problème et vous prenez le risque de ne jamais être entendu (et la qualité de ce que vous avez à dire se révèle au final un exercice vain), soit vous adaptez les formes de votre langage, vous pratiquez l'exercice incessant *thème et version*. Vous avez alors peut-être une chance d'exister aux yeux de l'autre. L'écueil serait de s'y perdre et de s'y dissoudre. Nous avons toujours défendu le postulat qu'entre la figure de style de l'élitisme sourd et aveugle et l'abandon de tout point de vue qu'est la démagogie, il existait un espace où se faufiler. C'est ce qui nous passionne : cet exercice instable qui affirme ses différences et provoque sans nul doute l'orthodoxie et la pensée dominante de ce métier, tout en préservant la quête du sens et du geste artistique. A Calais, nous avons la conviction qu'il s'agit d'une condition indispensable à la survie d'abord, à l'existence ensuite, au développement enfin de la scène nationale.

A bien y regarder, le triptyque formulé en 1993 pour expliquer ce que seraient les manifestations liées à l'inauguration du tunnel sous la Manche livre fidèlement la marque de fabrique de l'activité du Channel. Pour mémoire, il s'agissait de : *parler à la ville, parler de la ville, faire parler la ville*.

Cela a généré des initiatives multiples. La plaquette de saison, dont une vision rapide ne retiendra que le précieux du papier couché mat pelliculé, est toujours le prétexte à un regard sur la ville et a toujours fait l'objet d'une commande photographique.

Jours de fête, le disque de Louis Arti et L quintet *Rue des quatre coins*, fruit d'une commande passée à un poète qui nous a accompagnés dans nos ateliers d'écriture, la naissance de *Macbête* du théâtre de la Licorne, conséquence lui aussi d'une commande de la scène nationale (prévu dans son projet initial uniquement pour Calais, ce spectacle va fêter sa cinquantième représentation) sont quelques-uns des exemples parmi beaucoup d'autres.

Aujourd'hui, nous vivons la résidence de Jean Kerbrat, se profilent à l'horizon *Feux d'hiver* et la prochaine édition de *Jours de fête*. Chacun de ces actes est marqué de l'empreinte de ce triptyque. Que les formes soient à chaque fois différentes est plutôt rassurant, pour qui se méfie de la routine et de l'enlèvement. Que des initiatives puissent se rattacher à ce qui s'est fait ailleurs ne nous gêne pas plus. L'important n'est pas d'être le seul ou le premier. L'important est dans l'acte, ce qu'il produit, comment il existe pour ceux à qui il est destiné. Le reste relève de la vitrine.

Pour notre part, nous répéterons que le fil du temps a tissé une forme de connaissance anticipée de la réactivité d'une population. Cette réactivité est, si l'on veut bien l'admettre, une prise de parole. Dans une histoire qui tient aussi du tâtonnement inspiré, nous nous sommes construits, dans un équilibre fragile, une manière d'être, des préoccupations artistiques, un art (tout relatif) de présenter l'art, une cohérence d'action. S'affirme de plus en plus (l'exercice présent de réflexion autour du contrat d'objectifs et de moyens nous le confirme) le sentiment de tenir une ligne spécifique. A

Toulouse, à Strasbourg, à Grenoble, nous serions partis du même endroit, le chemin aurait été marqué de sensibilités identiques, mais tout aurait été différent.

Lorsque nous avons mené notre travail avec Alain Grasset, nous terminions chaque entretien avec nos différents interlocuteurs par une double interrogation : en quoi, de leur point de vue, la scène nationale avait bougé la ville (nous avons dans la foulée les réponses qui arrivaient relativement naturellement) et en quoi la ville avait bougé la scène nationale (les réponses étaient plus approximatives dans ce sens-là).

Nous témoignons que cette ville a énormément modelé la forme de présence de la scène nationale. Le contexte, relativement difficile, inconfortable, quelquefois hostile, nous a obligé à réfléchir sur la manière d'exister, nécessité absolue pour nous-mêmes, individus engagés quotidiennement, mais aussi pour la légitimité de la présence d'une scène nationale. Mais le bouger n'opère pas que sur les formes. La pensée et les représentations d'une activité artistique et culturelle qui étaient les nôtres en 1991 ont elles aussi subi quelques secousses. On relativisera par le fait que toute expérience accumulée induit inévitablement de tels phénomènes. Nous avons tout de même l'intuition, en regard des spécificités fortes qui marquent cette ville, qu'ici n'est pareil à nul autre ailleurs.

Pour les années à venir, un autre enjeu nous attend. La réalité Côte d'Opale doit prendre corps à travers une activité culturelle forte. Un important travail de diagnostic et d'anticipation a été effectué par le conseil régional¹. La scène nationale ne peut se contenter d'un rôle passif. Nous ne serons pas dans la salle d'attente. Sollicités que nous sommes au titre de la reconnaissance que l'on nous porte et invités à y tenir tout notre rôle, nous ne nous déroberons pas.

D'une manière plus générale, toutes les initiatives prises dans le cadre d'une politique de territoire, (nous venons de parler de la Côte d'Opale mais nous pourrions également citer le contrat d'agglomération), seront regardées avec attention. Nous assumerons cette responsabilité.

Il faut peut-être également préciser que notre discours n'est sous-tendu par aucune conception étroite et localiste. Nous ne croyons pas au mythe d'une culture calaisienne, pas plus que nous nous sentons le désir de renforcer l'appartenance à une terre (*les imbéciles heureux qui sont nés quelque part*, chante Georges Brassens), germe des comportements xénophobes. Nous pensons simplement qu'il est de notre mission d'aborder la question du territoire, de le questionner et d'entretenir une vraie relation avec ce qui se définit. Nous jouons sans cesse de la dialectique du local et de l'universel. Comment le local cause de l'universel et comment l'universel interroge le local. Ce que l'écrivain portugais Miguel Torga résume parfaitement lorsqu'il affirme que *l'universel, c'est le local sans les murs*.



Les formes populaires

Une dimension s'est révélée au fil du temps et s'impose manifestement. C'est un intérêt croissant pour les formes d'expression populaires traditionnelles. La tradition n'est jamais qu'une création d'un jour sédimentée dans les plis du temps. Même vivante, il est dommage de la laisser ainsi s'engluer dans le folklore et la carte postale. C'est pourquoi, nous pensons qu'il est également de notre responsabilité de confronter ces pratiques et ces manifestations qui font masse à des esthétiques contemporaines, sans complaisance, avec toute l'exigence de sens que l'on peut attendre d'une scène nationale.

L'attention permanente que nous avons portée à cette ville, à ses réactions, à toutes les surprises qu'elle nous a réservées, tout ce patrimoine de sensations, tout cela a imprimé un parcours artistique hors des sentiers habituels.

Peu de scènes nationales² travaillent sur des problématiques comme celles des feux d'artifices. Nous pouvons même dire aucune. Peu de scènes nationales ont proposé une forme inédite de lumières pour la ville en prévision de Noël et créé les conditions pour rendre possible leur installation. En inventant *Feux d'hiver*, nous n'avions pas forcément conscience, dans l'inventaire de toutes les justifications d'une telle manifestation, d'être aussi proches de l'idée de kermesse dans la définition du Petit Robert de *grande fête des Flandres et des Pays-Bas*. Une kermesse laïque, s'entend, traversée par des problématiques artistiques. Nous avons fait des choses comme celles-là. Nous souhaitons bien continuer à les faire.

2. les scènes nationales de Nantes, Montbéliard ou Melun-Sénart ont une parenté évidente avec ce que nous racontons



La présence artistique

Nous n'avons aucun doute sur la nécessité d'une présence artistique. Nous n'avons aucun doute sur la nécessité de maintenir une dimension de création artistique. Nous n'avons aucun doute sur la nécessité de continuer à produire et coproduire des spectacles et des expositions.

Nous souhaitons simplement nous donner quelques repères concernant les choix qui seront les nôtres. D'abord, tout investissement supérieur au simple achat de spectacle repose sur des raisons explicites qui rejoignent les orientations exposées ici. Cela peut donc relever d'un travail spécifique lié au territoire, d'une confrontation avec des formes d'expression populaire, de l'accompagnement d'une activité liée à un travail de formation, de l'adéquation entre une esthétique, une approche artistique et la nature d'une commande de la scène nationale.

Notre intention n'est certainement pas de jouer la carte du découvreur-producteur, de concurrencer (c'est le mot) ceux qui ont choisi une telle option, où les conditions d'existence relèvent d'un grand sens du commerce et du marketing et où l'acointance médiatique joue un rôle essentiel. Toutes qualités qui nous sont étrangères.

Il ne s'agit donc pas d'alimenter en permanence un système déjà bien encombré. Notre approche serait plutôt de lier ces créations au contexte de la scène nationale : existence de manifestations comme *Jours de fête* et *Feux d'hiver*, actions menées dans le cadre du contrat de ville, école de toutes les chances et les abattoirs (avec le *Passager* mais pas seulement), comme terrain de jeu artistique.

Nous privilégierons une politique de production ancrée dans des manifestations comme *Jours de fête* (ou *Feux d'hiver* si nous la réussissons). *Jours de fête* puise sa force dans un acte de création inscrit dans la cité. L'écriture de cet événement déterminera la nature des commandes artistiques que nous formulerons.

Un autre désir est de pousser encore plus avant les tentatives de fusion de l'action artistique et culturelle. En mémoire, revient (il y en a eu d'autres) le spectacle *Oups, qu'est-ce-que c'est ?*, rencontre fertile entre une envie de hip hop de jeunes du Beau-Marais et l'approche chorégraphique de la compagnie Montalvo.

Avec toute la méfiance qu'il convient d'avoir pour les usines à gaz, nous donnerons (ou nous tenterons de donner) une ambition nouvelle aux différents dispositifs d'action culturelle que nous menons. La tentation serait d'y insuffler de la transversalité (que ces dispositifs se rencontrent à travers l'un ou l'autre des projets) et du collectif (faire en sorte de dépasser le projet parcellaire).



Les complicités

Il nous faut également évoquer les affinités artistiques. La question se pose dans le nouveau contexte, celui d'une salle aux abattoirs, de savoir si des liens plus soutenus ne pourraient pas se développer, sous la forme d'*artistes associés*, pour reprendre la terminologie officielle. Nous n'avons pas attendu cette salle pour nouer avec des compagnies des relations fortes. Sauf opportunité particulière, nous n'avons pas l'intention de sceller dans le marbre ces alliances fécondes. D'abord parce que nous ne sommes pas du genre *mettons nos noms au bas d'un parchemin*. Ensuite parce que les compagnies, les individus auxquels nous pourrions éventuellement songer partagent eux aussi les mots de Brassens. Enfin, cela nous semble inutile. Si nous avons décidé, en 1992, d'un engagement de huit années avec la Licorne, en 1994 d'un engagement de six ans avec le Royal de Luxe, il y a fort à parier que nous n'aurions pas développé ce respect mutuel, cette compréhension réciproque et des obligations venues d'ailleurs auraient appauvri notre imaginaire commun. Un tel engagement avec Ilotopie en 1994 aurait généré des douleurs inutiles. Aujourd'hui, Ilotopie inaugure *le Passager*.

Les conditions de la relation forte sont entièrement données par la liberté de l'autre. C'est une chance laissée au temps, une légèreté dans les relations. C'est ainsi que nous sommes, ainsi que nous le vivons. Nous votons le PACS et nous jouons des traductions : *présence artistique à connotation sensible, présence artistique à coloration sociale, présence artistique au contenu scrupuleux* ou pour oxygéner le local *présence artistique aux couleurs du sud*. C'est selon.


Cela n'empêche ni la fidélité, ni les infidélités. Nous sommes des militants du libertinage artistique. Parce que notre discours est sous-tendu par une éthique. A Calais, avec les artistes, cela n'a jamais été *je te prends, je te jette*. Ce n'est pas *la une de Libé, t'es au Passager*.

Ce sont des constructions patientes, lentes et solides qui peuvent s'interrompre mais qui globalement ne s'arrêtent pas. Elles naissent d'un jugement propre libéré des incantations du milieu. Ces relations ont une énorme vertu : celle de laisser une place conséquente à l'imaginaire, à l'invention, à la respiration.

Parce que nous ne sommes pas de ceux qui font des promesses sans les tenir, nous ne serons donc pas dans un affichage codé, normé, défini, avec une prévision d'horloger de l'avenir. Nous ne sommes pas plus dans un indéfini. Nous assurons le nécessaire renouvellement (une saison ne ressemble pas à une autre), avec cette volonté de présenter toujours des formes et des esthétiques neuves et singulières en regard de notre histoire partagée avec le(s) public(s) de la scène nationale. Nous avons avec beaucoup de compagnies des affinités électives. C'est un mouvement incessant, comme un tourbillon qui conserve, respire, amasse et s'oxygène.

Des metteurs en scène, des chorégraphes, des plasticiens nous ouvrent des voies qui toujours en appellent d'autres. Un projet en appellera toujours un suivant, nous sommes dans la vie et ainsi nous travaillons. C'est très bien comme ça.

Que signifie *un projet qui en appelle un autre* ? Les histoires s'élaborent quelquefois à travers des chemins sinueux. Impossibles à prédire, elles ne



peuvent être le fruit que d'une imagination toujours en alerte. Pour faire exemple, partons de l'atelier d'écriture mené par Louis Arti en 1995. Il n'y a pas de consigne précise. Il se trouve que s'y écrit une chanson qui remplit d'émotion le théâtre municipal de Calais un soir de mars 1995. De là, s'impose l'envie de conserver la mémoire de ce travail. Le support idéal est le disque et commande est passée à Louis Arti de l'écriture d'une dizaine de chansons inspirées de sa perception de Calais. L'enregistrement et le travail d'arrangement se fait volontairement avec des musiciens (excellents) de Calais. Cela installe une autre relation avec l'école nationale de musique dont un des premiers effets est la promesse de collaborations sur des projets communs pour *Jours de fête* et *Feux d'hiver*.

Le disque s'appelle *Rue des quatre coins*, du titre d'une des chansons et l'idée vient soudainement d'impliquer les habitants de cette rue pour les prochains *Jours de fête*, sur la base d'un projet spécifique que nous allons élaborer et concevoir avec les habitants volontaires qui y résident. Trop tôt pour affirmer que cela se fera, et si tel est le cas, ce que cela sera. Sans Arti en 1995 et un instituteur qui veut entendre chanter ses élèves, les *Jours de fête* de l'an 2000 ont un autre visage.

Autre exemple, deux histoires peuvent s'entrecroiser. Sans *Magic mirrors*, pas de *cabane*. Sans *cabane*, nous n'aurions pas réfléchi de la même façon pour définir le cahier des charges du *Passager*. Cette réflexion nous conduit vers François Delarozière, dont la complicité naît de celle de Royal de luxe et qui nous serait probablement resté inconnu sans le Royal.

C'est une richesse de faire confiance à la vie qui va.

Nous digressons. C'était simplement pour insister sur cette liberté de construire les projets les uns après les autres, dans le fil des histoires et des idées qui surgissent. Et qu'il ne faut pas attendre de nous d'écrire avec précision les quatre années qui s'annoncent. Nous avons et nous disons où nous allons. Gardons ensemble la surprise des itinéraires.



Pluridisciplinaires

Il y a deux façons de vivre la pluridisciplinarité. C'est d'abord un travail de définition des disciplines. Nous pourrions énumérer danse, théâtre, musique, art contemporain. Jusque-là c'est assez facile. Nous pouvons ensuite affiner. Pour prendre l'exemple d'un spectacle présenté récemment *Petits contes nègres titre provisoire*, nous pouvons le classer dans le théâtre. Mais le théâtre dans la rue est-il encore du théâtre ? Est-ce déjà du théâtre de rue ? Ou bien est-ce du conte, élaboré certes, mais du conte ? Ou alors de la marionnette ? Ce débat a ses raisons d'être, ailleurs. Il n'est pas, pour nous, dans le quotidien de notre travail, une force propulsive. Parmi les questions que nous nous posons, il en est quelques-unes comme celles-ci : avec la présentation de ce spectacle, que produisons-nous, quelle histoire racontons-nous, quelle usure ou pas engendre cette quatrième présence de Royal de Luxe à Calais ?

Nous serons donc littéralement avocats du flou artistique, rétifs à la mentalité d'apothicaires, adeptes des mélanges, faiseurs de métissage. Du genre, *peu importe le flacon, pourvu qu'on ait l'ivresse*.

Pour nous, il n'y a pas de lieu proscrit pour l'acte artistique. La tolérance a ses maisons, l'art les a toutes à disposition. Illuminer l'Hôtel de ville de Calais le soir du 31 décembre 1999 relève-t-il du théâtre, des arts plastiques, d'un acte architectural ? Cette imprécision nous amuse et nous ravit. Comme vous, elle nous fait vaciller. Normal, c'est aussi le but, comme une irruption d'art qu'on n'attend pas là et à cet endroit.

Nous ne nous reconnaissons pas dans la balkanisation des genres, aux classements plus qu'improbables, dans la défense des prés carrés avec les barbelés qui piquent autour. Le genre devient vite une race et ce mot nous fait frémir, sensiblerie historique sans doute. Nous n'avons aucun goût pour une logique des quotas. Nous ne nous voyons pas en monocore. Nos choix seront affaire de sensibilité, d'humeur, de rencontre et de projet. La discipline dans laquelle ils s'inscrivent relève du second temps. Quant aux hiérarchies établies, (entre disciplines ou à l'intérieur de chaque discipline), elles ne sont pas une référence indépassable. A vrai dire, elles ne sont pas réellement notre souci et nous tentons, autant que faire se peut, de conserver notre propre jugement.



Le cinéma

Si nous nous ménageons à la fois un répit et une accélération dans le domaine du spectacle vivant avec l'aménagement du *Passager*, la présence du cinéma dans cette ville, celle d'un cinéma de qualité, qui défend la notion d'auteur, qui permet à des films exigeants de rencontrer des publics, à des publics exigeants (et d'autres qui vont le devenir) de rencontrer des films, cette présence-là n'est pas acquise. Il existe des freins objectifs: la situation géographique du cinéma Louis Daquin dans la ville, le partage de la salle, le froid en hiver et les courants d'air en toute saison qui enrhument les plus courageux. Malgré ces handicaps, ce cinéma existe et d'une manière plutôt intéressante.

Le recadrage d'une action forte sur le public scolaire, la qualité de la programmation permettent de faire encore illusion face au mastodonte de la cité Europe. L'indisponibilité chronique de la salle complique le quotidien par le manque de souplesse qui en découle et nous empêche plusieurs milliers de spectateurs chaque saison.

Dans ce contexte, le résultat est plus qu'honorable. Cette résistance de chaque instant, que nous traduisons quelquefois comme de l'acharnement thérapeutique, se justifie en lui-même. Mais jusqu'à quand ?

Il ne trouvera définitivement son sens que si nous sommes capables de tracer des perspectives d'avenir pour ce cinéma. De la réflexion sur la nature du lieu à venir pour le Channel, des choix en matière d'aménagement urbain dépendra le futur. Le cinéma Louis Daquin est pour nous totalement concerné par cet ordre du jour prochain.

Qu'il s'agisse de la rénovation du centre-ville, du devenir des abattoirs, la prise en compte du cinéma et du patrimoine vivant et la permanence cinématographique que représente l'activité du cinéma Louis Daquin assurée par le Channel nous paraît un minimum.



L'art contemporain

Le choix des subventionneurs a un jour (en 1983) confié le destin de la galerie de l'ancienne poste au Centre de développement culturel. Nous avons pris à notre compte cette donnée et fait preuve de beaucoup de volontarisme. Il ne s'agit plus de refaire l'histoire et le temps des justifications est passé. Nous aspirons à la sérénité.

Confier et confirmer au Channel l'animation de ce lieu, c'est demander à la scène nationale, et au directeur en place, quel qu'il soit, de définir une politique d'art contemporain. La politique que nous revendiquons s'imprègne des attendus et des mêmes problématiques que le spectacle vivant, comme de l'ensemble de l'activité du Channel. Le Channel est un tout et la cohérence de son action est à ce prix. Comme il nous reste un peu de dignité, nous appelons à une mise au point en forme de décision stable et stabilisée.

Où les subventionneurs de la scène nationale confirment les choix antérieurs et ils acceptent que nos questionnements et les réponses que nous donnons concernent aussi l'activité art contemporain, c'est-à-dire :

- admettent que cette activité soit traversée de la synergie des autres disciplines,
- autorisent une galerie à l'unisson d'un projet et des problématiques d'une équipe qui les mènent,
- reconnaissent à ce projet et à ces problématiques une légitimité.

Si ce ne fut pas une erreur de confier l'art contemporain à la scène nationale, le plus sage est d'assumer.

Où les subventionneurs de la scène nationale ne souhaitent pas qu'il en soit ainsi et l'on sépare, sur le plan intellectuel et théorique, l'art contemporain du reste de l'activité. Autrement dit, la conséquence immédiate est de considérer cette activité régie, administrée, pensée avec d'autres logiques. S'offre alors une solution.

La galerie est confiée à ceux dont on pense qu'ils s'en occuperont mieux, dans un autre cadre institutionnel créé ou existant.

Si ce fut une erreur de confier l'art contemporain à la scène nationale, le mieux est de corriger.

Il faut désormais trancher définitivement cette histoire. Nous sommes lassés et usés de nous sentir observés avec des aiguilles dans le regard et nous ne supportons plus une position d'assiégé permanent.

Ce manque d'élégance est trop pénible à vivre et ne produit absolument rien de positif pour la scène nationale.

Le Passager

Nous avons évoqué *le Passager*. En termes un peu trop défensifs à notre goût, mais nous avons senti comme utile de nous y résoudre. D'une certaine manière, l'histoire racontée est déjà derrière nous. Chacun sait l'acuité de la question du lieu pour la scène nationale. Le *Passager* est un pas qualitatif important.

Quelles ont été les considérations qui ont prévalu à l'aménagement ? Tout d'abord mobile : le *Passager* peut bouger. Avec une bonne caisse à outils et quelques petits bras musclés, le *Passager* peut déménager le jour où nous devons quitter les abattoirs. Mais là n'est pas forcément l'essentiel.

Le premier terme de la commande est de livrer un espace où on se sente bien, chaleureux, convivial, que s'y dégage une atmosphère de bien-être individuel et collectif.

C'est d'abord un espace accueillant.

Le second terme est de penser cet espace non pas polyvalent, ces salles impersonnelles où le cahier des charges vous promet d'y faire à peu près tout et la réalité ne convoque que des solutions médiocres, mais une salle modulable qui conserve son caractère quelle que soit sa configuration : totalement à plat, avec scène et sans gradin, avec scène et gradin, une scène d'une profondeur et d'une hauteur réglables, une scène qui peut se déstructurer et se déplacer dans la salle (alors sans gradin).

C'est aussi un espace fonctionnel, mouvant et adapté à la création contemporaine.

Le troisième terme fait pour nous de cet aménagement un acte artistique.

Nous faisons nôtre cet adage selon lequel dans un théâtre tout doit être artistique. Cet aménagement n'a donc pas été confié à n'importe qui. Si nous avons choisi de travailler avec François Delarozière, c'est aussi parce que sa collaboration ancienne avec le Royal de Luxe (membre historique de la compagnie, il est le concepteur du Géant, du petit Géant, des deux futures girafes, des machines musicales et monumentales de la parade) traduit un regard et une esthétique baignés dans une réflexion sur un théâtre populaire pour aujourd'hui. Réussite ou pas, il est évident que la marque de son travail exclut ces espaces froids, prétentieux, volontairement ou pas mais réellement excluants que sont les halls d'accueil de certains théâtres. Nous nous sentons proches de cette générosité.

C'est enfin un espace de caractère, une contextualisation et une mise en valeur de l'architecture existante, un hommage à l'artisanat du théâtre.

Un metteur en scène met en scène les comédiens. François Delarozière s'intéresse au spectateur, l'installe dans un état de réception du spectacle. S'il fallait définir le métier de François Delarozière, nous inventerions le concept de metteur en salle.



L'avenir

Il s'agit d'appréhender le nouveau contexte et de bien analyser la situation actuelle. Nous croyons que les termes ne sont plus aujourd'hui les mêmes qu'en 1995.

Nous avons à cette date fait notre deuil du théâtre municipal. Nous l'avons dit et nous n'y revenons pas.

Aujourd'hui s'ouvre le *Passager*. Aujourd'hui, est construit le centre Gérard Philipe au Beau-Marais. Aujourd'hui vient d'ouvrir un complexe culturel et sportif pouvant accueillir des grands spectacles de variété. Hier, aujourd'hui, demain nous utilisons le théâtre municipal.

Si l'on veut bien s'extraire trente secondes de la cuisine de la scène nationale, et considérer la géographie des salles existantes et en situation de fonctionnement, nous ne voyons pas quel progrès cela constituerait pour la population, pour nous-mêmes de construire aux abattoirs ou ailleurs la réplique de ce qui déjà existe.

Il reste que la destination du devenir des abattoirs est posée et que le Channel a besoin de s'identifier et d'identifier sa place dans la ville. Si le parcours est bien engagé au regard du plan symbolique, rien n'est encore résolu pour son implantation physique.

Où le Channel peut-il trouver sa place et où lui donne-t-on une place ?

A ces questions sont indissociables les notions de contenu, avec l'élaboration du programme qui définira ce qui sera construit ou réhabilité et dans quelles formes architecturales.

Cette réflexion pourra se mener comme nous avons imaginé un jour l'élaboration du contrat d'objectifs et de moyens. Il s'agit avant tout de nourrir la réflexion, pour aider la tenue d'un débat préalable à toute décision et permettre aux compétences désignées de traduire le questionnement. C'est se donner la chance d'une plus grande exactitude.

La forme et les modalités seront sans doute différentes, mais ce serait probablement une motivation et un enjeu très fort de mener une réflexion, de partager des envies et d'approcher une définition singulière du lieu pour la scène nationale.


Nous ne partirons pas de rien.

Nous partirons d'une histoire, d'une pratique, d'une politique (celles de la scène nationale), d'un contexte (celui du paysage urbain) et des intuitions (les nôtres). Rapidement écrite, nous voulons suggérer ici que la réflexion prendra en compte l'activité du Channel dans l'espace urbain (*Jours de fête, Feux d'hiver* et ce que nous inventerons). Elle devra faire sienne l'idée que se décentrer suggère le rayonnement et implique le centre.

Tout ceci nous fait dire qu'il faudrait imaginer et concevoir des outils nouveaux. Il est trop tôt pour dresser un inventaire exact.

Quelle forme pouvons-nous donner à ce travail ? Il ne s'agit en aucune manière de créer des contre-pouvoirs, de générer de la polémique clochemerlesque, de se désigner un label d'authenticité démocratique. Il n'est donc pas dans nos intentions de dissoudre les responsabilités de chacun, individu, association ou partenaire public et de nier les compétences au nom d'une *vox populi* improbable.

Pour simplifier, le travail consistera avant tout en l'émergence des questions, en la qualification et l'interprétation de la parole. En amont, il y



a tout un travail minutieux afin de permettre cette production collective de pensée et de projet ? Cela ne se fait pas en mettant dix personnes autour d'une table pour les faire causer. Entre la démagogie et le *cause toujours*, il va falloir là-aussi sérieusement phosphorer pour tracer la ligne juste. Il s'agit d'installer un courant alternatif. C'est donc un premier axe de réflexion. Tout sera directement lié à une pensée (nouvelle ?) sur ce que peut être un lieu culturel.

Le public

Cela fait maintenant quelques saisons que nous avons cessé l'abonnement pour entretenir une relation plus simple et plus franche au public de la scène nationale.

Il n'est pas sûr que le changement opéré soit frappé du bon sens commercial mais il a le mérite d'une forme de vérité et de justesse en rapport avec le projet qui est le nôtre.

Nous constatons une usure du principe d'abonnement. Nous entendions le public le trouver trop contraignant et compliqué. Nous avons la volonté d'unifier un système mettant en jeu le cinéma et le spectacle vivant. Nous souhaitons donner à son utilisation simplicité, légèreté et souplesse. Nous voulions prendre en compte des modes de vie contemporains, qui font qu'il n'est pas évident à la fin du mois de septembre de savoir ce que sera votre soirée du 4 avril ou du 20 mai suivant.

Nous avons donc inventé la carte Channel (valable un an à compter de la date d'achat pour le cinéma et les spectacles, non nominative et capable de s'adapter à différents tarifs), dont plusieurs autres établissements se sont inspirés pour dépasser leur système d'abonnement.

Les possesseurs de cette carte sont une frange du public du Channel. Mais ils ne représentent pas à eux seuls l'intégralité de ce public. Aux assidus du cinéma Louis Daquin et de la programmation régulière de spectacles, il faut y ajouter tous ceux qui sont concernés par nos modules d'action culturelle, dans et hors l'éducation nationale, tous ceux qui visitent les expositions à la galerie de l'ancienne poste, tous ceux qui nous accompagnent lors de *Jours de fête*, spectateurs et bénévoles¹.

Ce sont des milliers de personnes supplémentaires, dont on peut cerner le nombre mais qui, curieusement, échappent à tout cadre statistique.

Le cadre statistique à lui seul ne peut mesurer l'intensité des actions.

Le spectacle conçu avec la compagnie Montalvo en est un bon exemple.

Il a impliqué une vingtaine de personnes durant une année entière. Ce qui en regard d'une statistique annuelle ne pèse rien.

Le spectacle a été présenté trois fois, (deux représentations pendant *Jours de fête 1998* et une représentation lors de notre rentrée de la saison 1998/1999). Ce sont approximativement 2500 personnes qui ont assisté au spectacle. Elles non plus n'auront pas droit à une quelconque prise en compte dans les cadres statistiques existants. Faut-il ajouter que ce spectacle fut une réussite et qu'il constitue dans la mémoire de la scène nationale un des plus grands moments chorégraphiques que nous ayons présentés.

Autre exemple de la relativité des chiffres, la première édition de *Jours de fête* concerna environ 500 000 personnes, les deux éditions suivantes, aux budgets incomparables concernèrent respectivement 65 000 et 300 000 personnes.


L'impact n'en fut pas moins fort à chaque fois.

Il convient donc avant tout d'analyser. Une activité comme la nôtre ne peut en aucun cas se limiter et se traduire dans un cadre statistique, si fin soit-il.

Notre adresse au public prend des formes différentes. Elles couvrent tous les champs possibles, de la pratique amateur à l'école du spectateur, d'une participation effective à l'acte artistique à celui de simple spectateur.

L'activité du Channel telle qu'elle se définit en 1999 est le résultat d'une

1. Selon les nécessités, entre 80 et 120 personnes bénévoles nous ont accompagnés dans la mise en œuvre lors de *Jours de fête*. Chaque édition l'a vérifié. Cette année, après le déplacement des dates, nous avons appris que certains d'entre eux avaient déposé leur congé pour profiter de l'intégralité de la manifestation.



lente maturation où le temps a fondé des équilibres internes à l'activité. L'activité du Channel est un puzzle où chaque pièce qui se modifie entraîne le réajustement des autres. Tout ordre invite au désordre. Nous ne plaidons surtout pas pour une vue statique du futur de la scène nationale. Mais il y a un effet *vases communicants*, où dans le tuyau se mêlent les paramètres du temps, de l'argent, des énergies et des envies. (Plus de spectateurs, c'est une programmation plus conventionnelle, moins d'action culturelle, donc en bout de course moins de diversité de spectateurs, etc...). Si le projet de la scène nationale convient à ses partenaires, nous proposons de le faire évoluer comme quelque chose de vivant mais de ne pas le refondre et de ne pas en bousculer les équilibres au point d'y perdre l'identité du projet que nous animons.



La subvention

Sur la question des moyens, nous ferons plusieurs remarques. D'abord, il est heureux que madame le ministre de la culture ait accepté de lier, y compris dans l'appellation officielle, objectifs et moyens. Nous avons le souvenir de réunions où poser la question de ce lien avait quelque chose d'hérétique.

Nous voulons rappeler également que l'acte de subvention n'est pas un financement. Le financement renvoie au mécénat quand la subvention naît de la responsabilité publique. Et les attendus de l'un et de l'autre n'ont aucune équivalence². L'existence d'un contrat d'objectifs et de moyens renforce cette idée.

2. voir *Contribution*

Nous voulons aussi affirmer que la dimension budgétaire n'est qu'un outil. Le budget est au service d'une politique : il ne la définit pas. Sa raison d'être est de la conduire dans le cadre imparti. Neuf ans d'expérience, cela va peut-être choquer, nous font dire qu'il n'est pas si difficile de mener à bien un exercice budgétaire. Sur un tableau de bord totalement élaboré sur la marche et la nature de notre activité (donc différent des cadres imposés, qui, pour nous, ne sont que des exercices de présentation), nous gérons l'argent qui nous est confié au service d'une activité et pour le mieux de cette activité. Nous continuons à prétendre que l'arrivée d'administrateurs tout droit sortis des grandes écoles a eu pour effet une inflation généralisée et une conception entrepreneuriale exagérée de nos métiers, a accentué ce qu'Alain Grasset a fort à propos nommé la *déréalisation* du directeur et, surtout, n'a pas su éviter ni les déficits, ni les abus. Déficit et abus sont la conséquence d'irresponsabilités individuelles et, lorsque c'est le cas, tout garde-fou est rendu à son inefficacité.

Nous plaçons pour une simplicité des procédures, l'unicité de la présentation des comptes et la non confusion entre un outil et une fin en soi. Moins nous passerons de temps et d'énergie à l'inutile technocratique, plus il nous en restera pour penser, concevoir et mettre en œuvre notre raison d'exister.


Pour résumer l'état de subventionnement de la scène nationale, depuis neuf ans, une disparité croissante entre les subventionneurs de la scène nationale a totalement modifié la règle des trois tiers qui était tacitement en vigueur vers la fin des années 1990.

La ville de Calais a accompli un véritable effort, avant tout à travers les manifestations à grande échelle (*Jours de fête, Feux d'hiver*).

Le conseil régional Nord/Pas-de-Calais, sans ne jamais flécher son concours budgétaire, respectant ainsi à la lettre la logique de projet, a lui aussi accompagné et permis le développement du Channel. Après avoir été déterminant pour la réalisation effective de la proposition que nous avons formulée à l'occasion des manifestations liées à l'inauguration du tunnel sous la Manche, il a régulièrement augmenté sa participation dans le fonctionnement du Channel.

Le conseil général du Pas de Calais a accompli un effort supplémentaire en 1993 et reste depuis sur la même trajectoire.

En considération de la période, l'État reste le subventionneur le plus en retrait en regard de tous les autres. Il n'a jamais été présent sur les deux dernières éditions de *Jours de fête* ou sur *Feux d'hiver*.



Le lien établi par le directeur de la scène nationale, à l'occasion de l'étude menée avec Alain Grasset, avec la nouvelle délégation au développement et à l'aménagement du territoire (une des directions du ministère de la culture) pourrait améliorer la situation.

L'autre constat que nous pouvons faire concerne une forme de fragilité. *Jours de fête* reste une manifestation tacitement reconductible. *Feux d'hiver* a été créée suite à la demande formulée par la ville de Calais de réfléchir à une manifestation liée à l'an 2000 et reçoit un soutien ponctuel. Ce schéma ne nous dérange pas. Après tout, il a le mérite de permettre de vérifier pour chaque édition sa pertinence, son impact et sa raison d'être. Dans ce contexte, le Channel a toujours mis un soin jaloux à consolider une autonomie, capable de débloquer sur l'instant des situations, de réagir aux imprévus (la proposition du Théâtre national de l'Odéon de nous confier la *cabane* en est une), d'impulser ou de miser sur des projets à risque. Le Channel a toujours également maîtrisé les coûts de ses productions. Le matériel de lancement de saison représente beaucoup moins en 1999 qu'en 1991 (environ 50 000 F). Nous pouvons également nous interroger lorsque la responsable art contemporain du centre Georges Pompidou à Beaubourg évalue le budget du catalogue de l'exposition de Jean Kerbrat cinq fois supérieur à la réalité ou lorsque sur une création commune avec l'Établissement Public de la Villette (*feu d'artifices* de 1996), le même spectacle double son coût dans le transfert parisien. C'est alors plus facile de s'expliquer l'insupportable disparité du subventionnement entre Paris et la province. Une exigence qualitative et une capacité à réaliser dans le souci d'une économie juste est une conception affirmée de notre gestion (sans négociation de marchands de tapis avec les équipes artistiques, sans déroger à leurs droits, faut-il le préciser).

Le personnel

L'activité du Channel est le résultat du travail d'une équipe. Si le directeur assume la responsabilité de tout ce qui est mené par la scène nationale, il ne lui revient évidemment pas de conduire toutes les tâches.

Il y a donc nécessité par chacun des membres du personnel d'une compréhension des enjeux de la scène nationale.

Dans sa fonction de chef du personnel, le directeur doit être le garant d'une équité, faire en sorte que cela fonctionne et résoudre les problèmes lorsqu'ils se présentent.

Des problèmes se présentent. La scène nationale a toujours vécu d'un investissement important des membres de l'équipe qui la composent. Aujourd'hui, des paramètres nouveaux interviennent. Ils ne sont pas spécifiques à cette scène nationale. Une génération nouvelle apparaît dans la profession, qui n'a pas nécessairement été nourrie au même lait. A génération nouvelle, histoire différente. La source du recrutement sociologiquement pluriel est tarie. Nous commençons à peine à mesurer toutes les conséquences d'une disparition d'un organisme de formation comme l'ANFIAC³. Nos professions tendent à devenir des professions comme les autres.

Cela signifie que les temps de travail ne sont plus extensibles, qu'ils sont référés scrupuleusement au droit du travail et le seul espace de négociation reste la définition du temps de travail, ce qui est pris ou non en compte pour mesurer le travail mensuel.

Le personnel a ses raisons, la loi lui donne raison et jusqu'à preuve du contraire, nous ne sommes pas au-dessus des lois.

L'équation à résoudre est donc la suivante. Tout le monde n'étant pas dans la même attitude, comment ne pas créer de disparités ? Comment faire en sorte de ne pas pénaliser ceux qui continuent de s'investir comme avant ? Comment répondre, dans une prise en considération de l'ensemble du personnel, à des revendications qui sont loin d'être infondées ? Comment ne pas rentrer mécaniquement dans le jeu comparatif avec d'autres scènes nationales sans pour autant laisser perdurer une situation où l'ensemble du personnel, du haut en bas de l'échelle, vit globalement une réelle disparité salariale en comparaison des établissements de même nature ?

Comment commencer à résoudre ces questions sans remettre en cause notre activité et la générosité qui l'a toujours accompagnée ?


Comment maintenir un volume d'activité identique, si le temps à y consacrer faiblit spectaculairement ?

Comment coexister avec les compagnies qui n'ont pas le luxe d'être atteintes par le phénomène ? Faudra-t-il créer un emploi spécifique pour mesurer et diriger le temps de travail ?

Soyons clair, nous ne plaidons pas pour la précarité et une exploitation éhontée. Nous n'emprunterons rien au MEDEF. Un peu au CNPF (le Centre National Populaire et Festif du théâtre de l'unité, bien sûr).

Si nous suivons cette pente, dans peu de temps, nous nous apercevrons que nous nous serons installés vraiment dans des relations et des hiérarchies comme dans une *entreprise comme les autres*. Nous émargerons à la rubrique des prestataires de service (la culture comme la *gymnastique du lundi soir*). Nous n'aurons plus le luxe du détail (et c'est le détail et le soin

3. L'ANFIAC (Association pour la Formation et l'Information Artistique et Culturelle) formait des responsables culturels, issus d'une pluralité d'expériences professionnelles.



qu'on y apporte qui fait la différence). Bref, nous aurons tué notre propre envie. Nous perdrons tout. Nous pourrions installer les pointeuses. Qui sera vainqueur d'une telle situation, dont le scénario n'a plus rien de fantaisiste ? Assurément, ni le Channel, ni son personnel, ni ceux avec qui et pour qui nous travaillons.

Nous restons persuadés que personne n'en rêve. Mais ne cachons pas qu'il s'agit d'une situation inquiétante, qui dépasse largement le cadre calaisien. C'est une question lourde, sérieuse, déterminante. Nous verrons si nous pouvons trouver des solutions. Parions, qu'à la faveur de la réflexion sur l'aménagement de la réduction du temps de travail, nous réussirons à trouver un véritable accord. La solution n'est pas chez l'un ou l'autre des voisins. Et il nous faut la résoudre ici. Elle reste à inventer pour la scène nationale de Calais, dans le respect d'une histoire, d'un acquis et d'un bilan. Notre règle de conduite sera de ne pas gommer cette histoire, brûler l'acquis et mettre en péril le bilan qui représente le patrimoine commun de tous ceux, encore présents ou aujourd'hui ailleurs, qui ont donné leur temps et leur savoir au service des différents projets mis en œuvre depuis 1983. Notre force demeure l'investissement et la conviction de chacun autour d'un projet partagé. La scène nationale a besoin d'un feu interne. Elle a besoin de gens passionnés.

En forme de conclusion

Nous venons d'expliquer notre point de vue. De notre point de vue. Autrement dit, notre opinion de là où nous sommes. Le *point de vue*, comme lieu du regard, notion essentielle, dont la multiplicité permet la meilleure connaissance. Nous y ajoutons volontiers le *point de vue* comme pensée de l'action.

Nous avons donc essayé de clarifier *notre* pourquoi et *notre* comment. Nous partons avec quelques atouts. Nous savons l'investissement considérable, depuis des années, du personnel de cette scène nationale. Nous mesurons (mais corrigeons les défauts d'optique si quelqu'un a une autre lecture) l'avancée considérable de la place occupée, dans cette ville, par cette structure culturelle. Nous entendons dans le discours de la majorité des artistes qui travaillent avec nous un respect, une confiance et la compréhension profonde de ce que nous sommes. Nous appréhendons avec beaucoup d'énergie tout ce qu'il nous reste à construire et nous ne nous sentons ni éteints, ni frileux, ni privés d'ambition pour cette scène nationale.

C'est sur ce patrimoine sensible, et à certains égards fragile, que s'élabore notre futur. Ce sera la seule dimension conservatrice de notre projet. Pour le reste, nous voulons y voir une résistance aux ordres du temps. En tentant de nous affranchir des visions communes. En acceptant de nous interroger en permanence sur ce que nous faisons. En nous méfiant de la force insidieuse des langues de bois, y compris la nôtre. En conservant une éthique de travail. En redoublant de vigilance pour ne jamais tomber dans la démagogie et le facile¹. En ne troquant pas la générosité contre une efficacité sans âme.


A bien nous lire, il apparaît que notre unique question n'est pas celle de savoir ce qu'est le théâtre, la danse ou n'importe quelle autre discipline artistique. Cette question, posée isolément, sans contexte et pour elle-même, nous paraît totalement improductive. Antonio Tabucchi² parle à ce sujet de question *funèbre*. Il renvoie le *funèbre* à l'institution. Alors nous ne voulons pas être une institution.

Nous préférons adopter une position *vitale*. C'est-à-dire considérer le Channel comme une *fonction*. Nous résisterons aux glissements, internes et externes, qui nous pousseront vers *l'institution* et nous éloigneront de la *fonction*. Cela pourrait bien être celle d'un intellectuel, moral comme on le dit d'une personne, qui a le souci de l'intellectuel collectif. Nous reprenons à notre compte ce que dit Maurice Blanchot des intellectuels. Ce court texte n'est pas une aussi mauvaise métaphore de notre objectif fondamental. Nous nous permettons de vous livrer ce brillant raccourci.

Qu'en est-il des intellectuels ? Qui sont-ils ? Qui mérite de l'être ? Qui se sent disqualifié si on lui dit qu'il l'est ? Intellectuel ? Ce n'est pas le poète ni l'écrivain, ce n'est pas le philosophe ni l'historien, ce n'est pas le peintre ni le sculpteur, ce n'est pas le savant, fut-il enseignant. Il semble qu'on ne le soit pas tout le temps pas plus qu'on ne peut l'être tout entier. C'est une part de nous-mêmes qui, non seulement nous détourne momentanément de notre tâche, mais nous retourne vers ce qui se fait dans le monde pour juger ou apprécier ce qui s'y fait. Autrement dit, l'intellectuel est d'autant plus proche de l'action en général et du pouvoir qu'il ne se mêle pas et qu'il n'exerce pas de pouvoir politique. Mais il ne s'en désintéresse pas. En retrait du politique, il ne s'en retire pas, il n'y prend point sa retraite, mais il essaie

1. nous entendons beaucoup de choses sur Royal de luxe. Nous voulons affirmer ici que ce n'est pas facile, contrairement à ce qui se dit ici et là, d'être Royal de luxe. Il suffit de voir les spectacles de ceux qui aimeraient bien être Royal de luxe. Royal de luxe rend vivante la formule de Schiller, le théâtre élitare pour tous.

2. Antonio Tabucchi, romancier, s'est vigoureusement opposé, par presse italienne interposée, à Umberto Eco sur la conception du rôle des intellectuels. Les interventions d'Antonio Tabucchi, sous la forme d'un échange épistolaire avec Adriano Soffri, emprisonné pour une collaboration non établie avec les brigades rouges, sont consignés dans un petit livre intitulé La gastrite de Platon.



de maintenir cet espace de retrait et cet effort de retirement pour profiter de cette proximité qui l'éloigne afin de s'y installer (installation précaire), comme un guetteur qui n'est là que pour veiller, se maintenir en éveil, attendre par une attention active où s'exprime moins le souci de soi-même que le souci des autres. L'intellectuel ne serait alors qu'un simple citoyen ? Ce serait déjà beaucoup. Un citoyen qui ne se contente pas de voter selon ses besoins et ses idées, mais qui, ayant voté, s'intéresse à ce qui résulte de cet acte unique et, tout en gardant la distance vis-à-vis de l'action nécessaire, réfléchit sur le sens de cette action et, tour à tour, parle et se tait. L'intellectuel n'est donc pas un spécialiste de l'intelligence : spécialiste de la non-spécialité ? L'intelligence, cette adresse de l'esprit apte à faire croire qu'il en sait plus qu'il ne sait, ne fait pas l'intellectuel. L'intellectuel connaît ses limites, il accepte d'appartenir au royaume animal de l'esprit, mais il n'est pas crédule, il doute, il approuve quand il le faut, il n'acclame pas. C'est pourquoi il n'est pas l'homme de l'engagement, selon un vocabulaire malheureux qui a souvent jeté et à bon droit André Breton hors de lui. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne prenne pas parti; au contraire, ayant décidé selon la pensée qui lui semble avoir le plus d'importance, pensée des périls et pensée contre les périls, il est l'obstiné, l'endurant, car il n'est pas de plus fort courage que le courage de la pensée.

Si le Channel parvient à être cela, et tout en étant cela, réussit à laisser quelques traces de son action dans la mémoire de la population, si notre présence est une des conditions d'une vie plus excitante dans cette ville, comme ont pu nous l'écrire quelques oiseaux de passage lors de leur déménagement vers des contrées plus ensoleillées, ce ne sera déjà pas si mal. Et déjà énorme.

Le cahier des charges

Premières indications à François Delarozière

Il s'agit donc d'aménager un lieu contraint (nous ne pourrons pas repousser les murs) afin de poursuivre l'activité que nous avons engagée à la *cabane*.

La salle de spectacle

Son activité passe par la convention de la représentation théâtrale (rapport frontal) mais aussi par la possibilité de scénographies différentes (du défilé de mode au bal en passant par le cabaret).

L'idée est donc de couvrir le sol d'un plancher, d'une scène type plateaux SAMIA et d'un gradin (environ 200 places).

Le gradin et la scène sont facilement démontables et remontables.

Nous emmènerons le plancher lorsque nous quitterons le lieu.

L'accueil

Il s'agit d'accueillir les spectateurs et de bien les accueillir.

Nous aurons donc dans l'espace d'accueil une billetterie et un bar.

Ce sera l'espace d'attente avant d'entrer dans la salle. L'idée est aussi de prolonger par le devant l'espace d'accueil (une sorte d'appendice qui pourrait servir de vestiaire), ce qui jouera une fonction de signalétique.

Comme nous sortons de la *cabane*, lieu dont se dégagait une vraie atmosphère, nous ne voulons pas rater la suite.

Il y a absolument nécessité de tenir une ligne esthétique et d'assurer une véritable cohérence dans l'aménagement de la totalité de l'espace.

Cet aménagement sera défini dans sa nature, son contenu et son volume.

On y retrouvera certainement des tables, des chaises, des meubles (bar, billetterie).

La règle d'or est simplement la suivante :

Tous les éléments sont déplaçables et utilisables ailleurs.

L'esthétique

Nous suggérons une capacité d'alliance entre des éléments contemporains et des éléments type Emmaüs.

L'idée est qu'on s'y sente bien, que ce soit un lieu où l'on puisse se parler, avoir le sentiment en même temps d'être isolé et avec les autres, comme dans un café ou un bistrot.

L'ambiance est à la pénombre, l'intimité, la convivialité et la chaleur.

En partant des éléments existants, il s'agit de décliner l'esthétique du lieu, dans une cohérence de la ligne et de l'esprit, sans pour autant viser l'uniformité.

Il faut prévoir l'accrochage et la mise en valeur du matériel d'informations.

Francis Peduzzi



Profession de foi

Quand l'équipe du Channel m'a proposé de mettre en situation dans les abattoirs, sous forme de théâtre mobile, un site qui serait à la fois lieu de rencontre et de diffusion de spectacles, l'idée m'a tout de suite intéressé.

Aussi avons-nous immédiatement pensé aux chapiteaux de cirque, magic mirrors, bals couverts, kiosques et vieilles baraques foraines, ces endroits magiques qui portent en eux la fête et le spectacle.

Le passager est un «élément rapporté» dans une architecture à l'aspect de friche industrielle.

En gardant les murs nous allons nous amuser avec la «forme», jouer avec l'équipement de ce théâtre provisoire.

Le spectateur pourra déambuler, prendre un verre au comptoir du bar, se rendre à la salle de spectacle en passant sous l'architecture de bois du gradin, et s'y asseoir sur les bancs de chêne et de cuir.

Notre désir en tant que constructeurs de machinerie de théâtre est de rendre ce lieu unique.

Alors... rendez-vous au *Passager* !

François Delarozière, La machine

