

2019...



# Partie 1

Lettre à Gilles Taveau, président du Channel  
et aux membres du conseil d'administration.

Et à tous ceux qui sont attentifs au devenir du Channel.



# 1

Osons.

Ceci n'est pas un projet.

Un projet a uniquement besoin d'être là.

Ce texte, lui, a nécessité d'être lu.

Il était pourtant dans mes engagements et mes intentions de produire un tel document, en approche de la période 2019-2022.

2022, le terme annoncé de mes fonctions.

Négociation et signature de l'autorisation d'occupation temporaire du lieu, politique d'investissement, *Feux d'hiver*, les futures aventures artistiques en devenir, et autres considérations diverses, tels sont les quelques éléments de la feuille de route qui aurait dû s'énoncer ici.

J'aurais exposé combien l'avenir du Channel va se jouer dans le détail de la négociation de l'autorisation d'occupation temporaire, et insisté pour que cette négociation se déroule en présence active de tous les partenaires publics. Elle est trop déterminante pour la confier au seul face-à-face entre la Ville et le Channel. Notre futur s'y écrit. J'y reviendrai plus loin.

J'aurais signalé la nécessité impérieuse d'un véritable plan d'investissement, afin de préserver les bâtiments, à des endroits menacés et dangereux, et leur esthétique, qui contribue à la magie du lieu.

J'aurais répété que la pertinence de l'outil de travail impose de renouveler un matériel de spectacle ancien de plus de dix ans, aujourd'hui dépassé par deux générations successives.

J'aurais décliné *Feux d'hiver*, ressuscité de ses cendres par le président de la Région Hauts-de France<sup>1</sup>.

J'aurais affiné les premières réflexions concernant *Dunes de miel*, nouvel événement à naître en juin 2020, qui sera une manifestation d'une autre nature – c'est le mot – que celles que nous avons pu créer jusqu'ici. Elle s'inscrira sur la bande côtière, dans divers endroits sauvages de la Côte d'Opale. Je la regarde comme une proposition neuve, excitante, aux promesses évidentes, à valeur hautement poétique.

J'aurais rappelé que l'idée d'une proposition artistique inscrite dans l'urbain avec François Delarozière est née sous ma plume<sup>2</sup>, et comment, à mon sens, cette idée s'est perdue. Comment et pourquoi elle a été dévoyée, avec l'éviction immédiate et programmée du Channel de toute réflexion. Notre intention n'était pas celle de réaliser un parc d'attractions, fût-il d'un type nouveau<sup>3</sup>. Et, surtout, nous aurions évité tout copier-coller avec les *Machines de Nantes*.

1. M. Xavier Bertrand.

2. Voir lechannel.fr, puis *Les publications*, puis *Quelques écrits du Channel*, puis *Une valse à trois temps*, à la page 73.

3. La Machine l'a intitulé *Le dragon de Calais*.

J'aurais mis en évidence le temps long des effets et des causes. Une histoire comme celle du *Dragon de Calais* trouve en fait sa véritable origine en 1994<sup>1</sup>, avec le surgissement dans les rues de la ville du *Géant tombé du ciel*, de Royal de Luxe. Là aussi à l'invitation du Channel. C'était durant les *Manifestations liées à l'ouverture du tunnel sous la Manche*<sup>2</sup> que nous avons organisées.

J'aurais considéré bien volontiers que *Le dragon de Calais* est qualitativement infiniment supérieur aux programmes antérieurs, type *Héroïc land*. Il n'en reste pas moins que ce projet est un projet à vocation uniquement touristique et commerciale. Il a, de ce fait, bien peu à voir avec les préoccupations et les missions du Channel. Être imaginé par un artiste ne suffit pas à en faire un projet culturel.

J'aurais fait démonstration de doutes sérieux sur le pronostic assez fantaisiste de la fréquentation et du budget présentés par la Machine. En ces matières, être ambitieux, c'est bien. Rester réaliste, c'est mieux. Ce point de vue ne sera pas une surprise pour François Delarozière puisque c'est, entre autres, le discours que je lui ai tenu.

J'aurais alerté de la perspective inquiétante de la présence éventuelle du *Dragon de Calais* au Channel – plusieurs passages par jour des *varans de voyage*<sup>3</sup>, deux cents jours durant dans l'année, si je lis bien l'étude produite par la Machine –. Elle en phagocyterait le lieu, en tuerait l'esprit et le fonctionnement tels qu'ils se sont installés au fil du temps. Elle amputerait le Channel de lui-même.

J'aurais laissé imaginer dans quelle atmosphère nous évoluerions aujourd'hui si François Delarozière avait fait le choix déterminé du respect de notre histoire commune : travailler et réfléchir avec nous.

J'aurais ressassé que l'action culturelle et artistique n'est à la remorque de rien. Et elle n'est surtout pas le porte-serviette du tourisme ou de l'économie. Sa justification se résume d'abord à elle-même.

J'aurais témoigné du Channel comme l'invention permanente d'un lieu de vie artistique. C'est là l'essence de son propos. La scène nationale se regarde comme un tout. Les activités de spectacles, de restauration et de librairie, – qui sont bien plus et autre chose que des activités de restauration et de librairie –, ne font qu'un et un seul. Elles s'entremêlent, se répondent, s'alimentent, se complètent et servent la même philosophie du lieu. Ce qu'a très bien saisi la Chambre régionale des comptes.

J'aurais évoqué les questions passionnantes posées par une ouverture

1. Première venue à Calais du Royal de luxe, du mercredi 4 au samedi 7 mai 1994.

2. Ce fut la première édition de *Jours de fête*, du vendredi 29 avril au samedi 7 mai 1994.

3. Apparition des varans prévue en 2021-2022, source brochure éditée par la Ville de Calais, mercredi 10 octobre 2018.

de billetterie de la saison 2018-2019 prise d'assaut. Alors que la vente du premier jour progressait chaque année de manière raisonnable, cette nouvelle saison nous fait franchir un palier. Nous sommes passés de 12 060 billets vendus en 2017 à 18 014 en 2018, soit une hausse de 5 954 billets. Réjouissant, spectaculaire, mais provoquant aussi, il est vrai, quelques frustrations.

J'aurais affirmé que l'existence d'un deuxième lieu issu du théâtre public, lieu autonome et de création, avec l'implantation à Calais de la compagnie de Julien Gosselin, *Si vous pouviez lécher mon cœur*, est une perspective enthousiasmante pour les deux structures. Julien Gosselin ne doit qu'à lui-même son itinéraire fulgurant de metteur en scène. Et je me garderais bien d'en récupérer une seule miette. Le Channel occupe toutefois une place réelle dans son éveil et sa maturation artistiques. Toujours cette mise en évidence du temps long des effets et des causes.

J'aurais suggéré qu'il est absolument inutile de m'inventer une inimitié personnelle avec Julien Gosselin, pas plus qu'avec François Delarozière, comme ce fut dit au conseil municipal<sup>1</sup>. C'est absolument ridicule. Et peine perdue.

1. Conseil municipal, procès-verbal de la séance du mardi 22 mai 2018. Parlant du Channel, le maire déclare : *Donc les rapports, par contre, avec les autres acteurs tels que Delarozière ou Gosselin et la Ville sont compliqués.* Source Ville de Calais.

J'aurais insisté sur l'importance de la forme associative de la scène nationale, et notre intention de lui donner plus de vigueur. Tout discours sur l'obsolescence supposée de la forme associative consiste de fait à évincer le regard et la présence de ceux pour qui précisément ces structures existent. Le spectateur ou l'usager, écarté de tout débat et de toute décision, est alors réduit à la seule condition de client. Nous avons une conception plus haute des personnes et des êtres.

J'aurais partagé un point de vue très entier sur la gestion du personnel, à l'heure où des conflits dans le théâtre public se multiplient – Aubervilliers, Béthune, Grenoble –, faisant mienne la formule très pertinente émise à propos du conflit entre direction et une majorité de salariés au théâtre de la Commune d'Aubervilliers : *l'exception culturelle ne vaut pas exception sociale*<sup>2</sup>. La mise en œuvre d'une ambition artistique se nourrit et se construit en complicité avec une équipe : cohérence de la fin et des moyens.

2. Philippe Martinez, secrétaire général de la CGT.

J'aurais témoigné sur ce sujet précis qu'il est possible d'harmoniser respect de la convention collective et bien-être des salariés, d'installer une autorité détendue, d'éviter tout comportement caractériel. C'est ce que nous réussissons à faire ensemble, au Channel, malgré une activité très importante et une ouverture chaque jour de l'année ou presque – à trois ou quatre

jours près –. Sans ne jamais prononcer le mot *management* et en bannissant la novlangue atterrante du monde des ressources humaines.

J'aurais enfourché, dans une déclinaison qui nous est propre et familière, ces mots<sup>1</sup> expliquant que *le théâtre a plus besoin d'imagination que de gestion, de contes illogiques que de logiques comptables, d'errance que de suffisance, de tâtonnements que de ronronnements.*

J'aurais... Tant pis.

Moins qu'un projet, ce sera donc une lettre.

Plus qu'un projet, ce sera l'ouverture d'une nouvelle ère.

1. Voir *Blog Mediapart Jean-Pierre Thibaudat*, puis *Théâtre: silences et bévues, spleen d'automne*, 1<sup>er</sup> octobre 2018.



## 2

Savourons.

Ce n'est ni suffisance, ni arrogance que de le prétendre : la scène nationale vit. Et surtout, elle vit bien, chaque année plus riche et plus dense que la précédente. Il en va ainsi depuis 1991. Et particulièrement depuis le nouveau départ que constitua la transformation des anciens abattoirs, inaugurée le 1<sup>er</sup> décembre 2007.

Et pourtant... Rien n'y fait, la déconsidération persiste et s'amplifie. Et pourtant...

Le Channel est une merveille, un rêve à ciel ouvert, un mouvement permanent. Il s'enrichit chaque jour des aventures qui s'y déroulent, par empreintes physiques et strates de la mémoire.

Et pourtant...

Ce lieu est notre création, le fruit d'un combat annoncé dès mon arrivée, en 1991. Ce lieu est notre propriété. Je parle d'une propriété qui n'est pas celle du cadastre, qui, elle, n'est le résultat d'aucun mérite<sup>1</sup>.

Il s'agit d'une propriété d'une autre nature, intellectuelle et sensible, la seule qui vaille. Elle revient à ceux et celles qui l'ont voulu, qui l'ont permis, qui l'ont pensé, qui l'ont conçu.

Elle revient bien sûr à ceux et celles qui le font vivre chaque jour de l'année, au bistrot et restaurant, à la librairie, dans les bureaux, dans les salles, au chapiteau : j'ai nommé l'équipe de la scène nationale, avec ses employeurs multiples, – Actes Sud, les grandes Tables et bien sûr le Channel –.

Elle revient évidemment à l'association *Le Channel, scène nationale*, et à toute cette communauté humaine et plurielle, – spectateurs, associations, travailleurs sociaux, enseignants, lycéens, compagnies, artistes, visiteurs d'un jour –, qui, je veux le croire, s'y sent accueillie et bienvenue.

Le Channel respire par le souffle de ceux et celles qui l'animent. Tout est là : l'âme.

Et pourtant...

Le Channel est porté par une volonté publique et plurielle, celle des collectivités territoriales et de l'État.

Le Channel est géré par une association type loi 1901.

Le Channel est mené par une équipe professionnelle alerte, investie, compétente, en phase avec l'activité mise en œuvre, dont les membres ne sont pas là par défaut.

Le Channel transcende la simple présentation de spectacles.

1. Soyons juste, la ville de Calais a eu le geste premier, fondateur, par la décision de son maire de l'époque, M. Jacky Hélin, qui a déclenché et favorisé la transformation du lieu.

Le Channel a inscrit la saga des géants, véritable mythologie urbaine, dans l'imaginaire de la population.

Le Channel ne s'adresse pas à des clients.

Le Channel ne trie pas et fait sien l'idée de *n'oublier personne de la communauté humaine*.

Le Channel a le mot *émancipation* à la bouche.

Le Channel prône des valeurs, humanistes.

Le Channel a une histoire, forte.

Le Channel est une histoire, de combat, qui lui donne une assise insoupçonnable.

Le Channel n'a pas eu une petite cuiller en argent dans son berceau.

Le Channel est un pôle qui irradie.

Le Channel est une respiration dans la ville.

Le Channel fait entendre des langues étrangères.

Le Channel est en prise sur son temps.

Le Channel s'étoffe et se métamorphose au fil des jours.

Le Channel cultive le doute, se remet en question, n'a pas de certitudes.

Le Channel a des convictions.

Le Channel se renouvelle en permanence.

Le Channel agite, soutient, aide, expérimente, cherche, invente, imagine, crée.

Le Channel ne milite pour rien d'autre que de faire exister un label comme celui de *scène nationale* sur ce territoire, en travaillant beaucoup et du mieux possible.

Et pourtant...

# 3

Dévoilons.

Nous sentons posé sur nous un regard prédateur. Ce n'est pas nouveau. Face à ces situations tendues et conflictuelles, notre attitude n'a jamais varié.

Gilles Taveau, président du Channel et moi-même, y compris dans les moments les plus violents de notre histoire, avons toujours pris grand soin de ne pas déborder dans notre expression publique<sup>1</sup>, de rester dans une parole sobre qui, quand elle devait être ferme, ne rentrait jamais dans l'intime de la scène nationale.

En 2008, nous n'avons rien laissé filtrer de la volonté de la Ville de baisser la compensation de service public versée au Channel de 25 % – passer de 800 000 euros à 600 000 euros –. Cette volonté s'était immédiatement heurtée à une réalité juridique qui la rendait impossible.

Nous sommes restés muets quand, début 2010, nous vécûmes un mois infernal<sup>2</sup>, sous la pression conjuguée de la Ville et de la Communauté d'agglomération, face à leur tentative vaine de liguier le président du Channel contre son directeur.

Aucun mot, encore une fois, de la première attaque en 2011 sur la tarification du Channel.

Bouche cousue sur le refus du maire de me parler et de me recevoir<sup>3</sup> pendant deux ans – 2012, 2013 – et sur les atmosphères de réunion d'une violence insoutenable<sup>4</sup>, où la haine était directement palpable.

Nous ne nous sommes pas plus épanchés, en 2012, sur la première proposition de rédaction de la future délégation de service public, document que nous avons résumé, entre nous, par les mots *surveiller* et *punir*.

La seconde attaque sur la tarification en 2015, beaucoup plus violente, s'est largement jouée dans la coulisse.

Nous avons vu les intimidations et les menaces qui ont pesé, au même moment, sur la manifestation *La saveur de l'autre*.

Nous avons gardé pour nous la confiance d'un haut fonctionnaire du Ministère de la culture, qui nous invitait à nous méfier de ce que la Ville tramait au Théâtre municipal, *une machine de guerre mise en place contre le Channel*.

De 2015 à aujourd'hui, nous n'avons rien rendu public de nos analyses et inquiétudes.

Nous n'avons jamais mis au grand jour tout ce que nous savions. Nous pensions que cela aurait desservi notre objectif permanent et majeur, qui a de tout temps été de défendre l'existence du Channel.

1. Une seule exception toutefois. Voir lechannel.fr, puis *Les publications*, puis *Sillage*, puis *2011*, puis *mai 2011*, pages 4 et 5.

2. Le prétexte saisi fut un article de la Voix du Nord, paru le 2 janvier 2010, écrit par Bruno Mallet, qui, dressant le bilan des *Feux d'hiver* 2009, écrivait ceci : *Les élus locaux ont eux aussi brillé, mais par leur absence, concrétisant ainsi leur défiance vis-à-vis des activités de la scène nationale*. Les uns et les autres faisaient semblant de croire que j'avais commandité cet article. Lorsque l'on connaît la rigueur professionnelle de Bruno Mallet, comment peut-on croire sérieusement à une telle possibilité, qui du reste, avec lui comme avec d'autres, reste totalement étrangère à mes pratiques.

3. Signifié très explicitement par le maire en personne à Gilles Taveau, président du Channel.

4. Commission annuelle consultative des services publics, M. Antoine Deguines, ancien adjoint à la culture et présent à ce titre, peut en témoigner. Certaines furent particulièrement terribles.

Nous allons ici opérer une deuxième entorse aux usages.

Nous taire aujourd'hui serait le meilleur service à rendre à une opposition qui se sent de plus en plus proche d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé. L'état du temps se resserre. Notre silence n'est plus de mise.

Motivée comme jamais, persuadée de tenir avec *Le dragon de Calais* un argument si puissant que rien ne sera en mesure de contrarier ses plans, la Ville a une idée en tête et elle pourrait bien arriver à ses fins. Nous préciserons plus loin. Quelques années à peine lui suffiront. La voie est tracée, les pièces de l'échiquier se mettent en place. Sauf à tenter un pari, l'issue funeste est inéluctable. Son échéance est l'année 2022.

Nous sommes à l'instant précis où tout se joue.

Nous allons donc sonner l'alarme, déclencher les sirènes, alerter les bébés<sup>1</sup>. Et dire. Donner à lire l'essentiel de ce que nous savons, ce que nous analysons des faits et nombreux échos qui nous parviennent. Rendre conscients tous ceux qui tiennent à cette scène nationale du danger qui guette.

Il en va de ma responsabilité, de notre responsabilité. Rien ne présage que cela sera suffisant. Mais tout prédit que le silence et les faux-semblants nous conduiraient mécaniquement à notre perte.

Cela nous oblige à quelques aveux. Sans cela, rien ne serait intelligible. Et l'intelligibilité suppose le détail et la précision. Parfois, il faut savoir taire et se taire pour empêcher le pire et sortir de l'impasse. D'autres fois, quand vous sentez confusément l'inexorabilité du destin que l'on écrit à votre place, il vous faut informer et éclairer.

Cela crée en retour des exigences, qui demandent un certain courage. Plus personne ne peut désormais échapper à sa responsabilité. Plus personne ne peut se réfugier derrière une ignorance supposée. Et quand j'écris *plus personne*, cela va du simple citoyen au ministre. Cela devient ainsi l'affaire et la responsabilité de chacun.

1. Juste un hommage à Jacques Higelin.

Relatons.

Un peu d'histoire. Un peu d'histoires.

Depuis 2008, la Ville croit bon de mener la vie dure à la scène nationale. Le coup d'envoi fut clairement donné à l'issue d'une première rencontre avec le maire – été 2008 –, où, nous raccompagnant à la porte Gilles Taveau et moi-même, son directeur de cabinet me toisa et me déclara: *M. Peduzzi, vous êtes la richesse de cette scène nationale, mais M. Peduzzi, vous êtes le problème de cette scène nationale*. Le ton était donné. Comme le notait déjà la presse à cette époque<sup>1</sup>: *Ce n'est pas un scoop, le Channel n'est pas trop la tasse de thé de Natacha Bouchart*.

1. Voix du Nord, édition du samedi 6 septembre 2008.

2. L'expression de la Ville à propos du Channel peut varier d'une opinion à son exact contraire. Selon les circonstances. Les déclarations retenues dont nous faisons état nous semblent toutefois représentatives. Ce sont celles qui sont en phase avec les actes posés. Elles seules font réellement sens.

Depuis, ce furent, en direction du Channel, menaces à la subvention ou à l'occupation des lieux, discrédits publics de son directeur et à l'occasion de son président, propos méprisants sur son action, déni<sup>2</sup>. Aucun de ces mots n'est là par hasard. Pour qui douterait de ces affirmations, nous tenons à disposition comptes rendus de conseils municipaux, courriers de la Ville et revue de presse.

Nous avons vécu et vivons cette hostilité manifeste. C'est une réalité permanente, sans réel répit, à peine quelques moments de pause.

Durant les vingt premières années de mon mandat, l'assistance d'un avocat était à des années-lumière de nos préoccupations. Jamais nous ne l'aurions imaginée, tant cela relevait du scénario de science-fiction. Signe des temps, c'est désormais devenu une simple routine.

Nous avons résisté sans jamais faiblir, sur la base de démonstrations rigoureuses, étayées et cohérentes. Cela s'est fait sur un principe et un seul, le respect des textes de la République, notre boussole, et deux d'entre eux en particulier – la charte des services publics du Ministère de la culture et le texte relatif au label *scène nationale* du même ministère –. Sans l'aide discrète et efficace de l'État, et le soutien permanent de la Région et du Département, quelles qu'en soient les majorités, nous n'aurions pas réussi à nous maintenir.

Le discours de défiance fut donc constant. Les premiers temps, la difficulté de la Ville avec le Channel l'était en réalité avec ma personne. Taper sur le Channel était et reste la voie la plus courte pour taper sur le directeur. Et réciproquement, serions-nous tentés de dire. Pendant de nombreuses années, beaucoup de griefs furent distillés contre la scène nationale, de son présumé élitisme au fait qu'il ne fallait pas y ouvrir un restaurant.

Mais l'objectif était d'abord de se débarrasser du directeur. Cela me fut d'ailleurs signifié directement. Rien, du point de vue du bilan artistique

et culturel du Channel, ne peut l'expliquer rationnellement. L'explication est ailleurs. J'apparaissais sans doute trop peu malléable – ce qui est vrai –, regardé comme un suppôt de la municipalité précédente – ce qui est faux –, regardé comme un ennemi – ce qui est également une grave erreur d'appréciation –.

Comme la Ville n'avait pas encore tout compris de la nature d'une telle institution, elle pensait naïvement qu'il suffisait de remplacer un directeur par un autre pour mettre la main sur l'équipement. Un certain recrutement avait clairement cet objectif. Puis, les années passant, la Ville s'est tout de même aperçue du rayonnement du Channel et de sa place dans l'imaginaire de la cité.

La restructuration si vilipendée continue à alimenter les pages des revues d'architecture. La presse nationale légitime notre activité. Le Channel a une place singulière mais réelle dans le paysage artistique de ce pays. Son directeur dispose également d'une certaine reconnaissance. Cela impose à la Ville un minimum de retenue. L'affaire ne peut se traiter aussi simplement.

Dès lors, le problème de la Ville ne se résume plus seulement à celui qui dirige et à sa personnalité. D'autant que les règles mêmes de l'exercice d'une scène nationale sont un frein objectif à toute prise de pouvoir par une Ville.

De tout cela, la Ville a pris conscience.

Pourtant, si la méthode est aujourd'hui en apparence identique, attaquer indistinctement le Channel et son directeur, il y a désormais une différence majeure. Elle rend la situation préoccupante. Pas à pas, patiemment, sûrement, l'air de rien, alternant mise à feu de polémiques et flot mielleux de paroles censées rassurer, une menace sourde gagne du terrain.

La Ville sera bientôt en mesure de donner le change face à une disparition éventuelle du Channel.

# 5

Démêlons.

Quelques constats s'imposent.

Il fut un temps où la Ville de Calais, dirigée par la même équipe qu'aujourd'hui, passait commande au Channel pour des événements spécifiques. Ce temps est révolu.

Pour la première fois en vingt-cinq ans, nos propositions dans le cadre de la *Politique de la ville* ont été refusées en 2016 et 2017. Il a fallu une intervention de l'État par l'intermédiaire du sous-préfet de Calais, qui s'est ému de cette situation qu'il jugeait totalement anormale, pour retrouver un peu de considération et revenir dans la boucle.

Dans les réunions type *Comité technique, politique de la Ville*, les suggestions liées au spectacle vivant sont, par les services municipaux, systématiquement orientées vers le théâtre municipal ou le centre Gérard Philipe, nous faisant nettement comprendre que si nous y sommes invités, nous n'y sommes que tolérés.

Il est d'ailleurs assez curieux de lire dans le rapport de la chambre régionale des comptes que le maire de Calais considère que *la scène devrait davantage s'impliquer dans la politique culturelle locale via des programmations hors les murs et des actions dans les quartiers prioritaires*<sup>1</sup>.

Un mot sur les programmations hors les murs. *Long Ma, l'esprit du cheval-dragon*, le spectacle de la Machine que nous avons acheté, programmé et mis en œuvre, qui a réuni des dizaines de milliers de personnes, appartient-il à une autre catégorie ? Il est vrai, à suivre le discours officiel de la Ville, que l'initiative d'inviter et d'organiser ce spectacle lui revient. Une manière comme une autre de plier l'histoire à sa convenance<sup>2</sup>.

Autre constat, cela fait des années que la programmation de la saison du Channel n'est plus mentionnée dans *Calais mag*<sup>3</sup>, le mensuel de la Ville, extrêmement lu, que chaque calaisien réceptionne à son domicile. Désormais, aucun spectacle de la scène nationale n'y est jamais annoncé.

Sur le site internet officiel de la Ville<sup>4</sup>, où la rubrique *Culture* est absente, il est impossible de savoir qu'une scène nationale existe à Calais. Le Channel n'est présent ni dans l'annuaire des associations, ni dans l'agenda, ni dans la rubrique *se divertir*, où pourtant apparaissent le théâtre municipal et le Centre Gérard Philipe. D'ordinaire, les villes sont pourtant plutôt fières d'abriter une scène nationale sur leur territoire.

Rassurons-nous, le Channel existe et se développe auprès de la population

1. Voir [lechannel.fr](http://lechannel.fr), puis *Les publications*, puis *Rapport de la chambre régionale des comptes*.

2. Dans les faits, le Channel et lui seul fut à l'initiative de la venue de ce spectacle. Le titre premier d'ailleurs en était *Long Ma, l'esprit du cheval-dragon au Channel*. La Ville s'y raccrocha par la suite, en nous demandant la déclinaison et la présentation du spectacle également au centre-ville. Ce que nous avons bien évidemment accepté, sous réserve de prise en charge par la Ville des charges supplémentaires que cela supposait. Ce qui fut fait. Ce qui montre au passage que l'argument de l'insuffisance du pourcentage de nos ressources propres, asséné durant le conflit que la Ville engagea sur la tarification du Channel, avait bien peu de sincérité. Quand vous injectez dans un budget des dizaines de milliers d'euros supplémentaires pour la tenue d'un spectacle qui ne génère aucune ressource propre, ce qui fut le cas, vous faites mécaniquement baisser le pourcentage des ressources propres. Ce n'est pas le Channel qui le dit, mais les lois de l'arithmétique.

3. Voir [calais.fr](http://calais.fr) puis *Calais mag*. Le numéro de novembre 2018 est particulièrement édifiant.

4. Voir [calais.fr](http://calais.fr). Situation au moment où sont rédigées ces notes, fin octobre 2018. Nous nous sommes aperçus de cet effacement, puisqu'auparavant nous étions présents sur le site de la Ville, en décembre 2017. Nous avons réalisé les captures d'écran qui en attestent.

sans cela. Mais cet effacement généralisé doit bien être le signe de quelque chose, non ?

En parallèle, l'horizon municipal, lui, mobilise des moyens conséquents, s'agence et se modifie.

Si les fouilles archéologiques ne contrarient pas ce délai, *Le dragon de Calais* devrait apparaître fin 2019. Une Arena est annoncée pour les années à venir. Théâtre et Centre Gérard Philipe s'affichent dans la ville format trois mètres sur quatre et panneaux lumineux. Les calaisiens reçoivent tous dans leur boîte aux lettres le programme de leur saison unifiée. Des événements ponctuels, dont certains tutoient l'histoire ancienne de la scène nationale, sont désormais organisés par la Ville.

Dragon, future Arena, événementiel, théâtre municipal et Centre Gérard Philipe font ainsi l'objet de toutes les attentions. Le Channel un peu moins. On fait déjà miroiter à la population des bijoux de luxe, royal, et l'on construit patiemment une offre exclusivement municipale, éphémère ou permanente, histoire de donner le change. Une stratégie méthodique parie sur l'indifférence.

Si l'on peut comprendre que ces attributs et ces effets nouveaux, munis des atours trompeurs d'une offre dite culturelle et multiple, puissent combler la fibre du consommateur, ils devraient inquiéter celle du citoyen. Si demain, la scène nationale cessait son activité, ce serait un traumatisme, bien au-delà des milliers de personnes qui la fréquentent. Et rien, et surtout pas le paysage qui se dessine, ne comblera le vide et le silence. Ce sont sans doute une force et un atout.

Voilà pour la photo arrêtée. En parallèle à cela, les six derniers mois ont donné lieu à une offensive à haute intensité envers le Channel.



# 6

1. Réunion en présence de la Ville de Calais, de la Région, du Département, de la Direction régionale des affaires culturelles et du Channel.

2. Nous avons reçu des courriers particulièrement insistants sur ce sujet.

3. Ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017 relative à la propriété des personnes publiques.

4. Conseil municipal, procès-verbal de la séance du jeudi 5 avril 2018. Source Ville de Calais.

5. Nord Littoral, édition du vendredi 6 avril 2018.

Détaillons.

Il y eut d'abord, le mardi 20 mars 2018<sup>1</sup>, la première réunion dédiée à la convention qui se substituera à notre délégation de service public. Ce jour-là, nous avons confirmation<sup>2</sup> qu'il nous était ordonné de céder gracieusement notre tribune à la Ville – une tribune de 584 210 euros qui n'aura coûté que 100 000 euros à la Ville –, ce qui supposait que le Channel doive rembourser un crédit-bail, le 30 juin 2018 au plus tard, de 242 390 euros.

Ce crédit-bail avait été précisément contracté pour étaler la dépense sur sept ans, afin de la rendre parfaitement absorbable. L'exigence de la Ville de son rachat par le Channel ne se souciait guère des conséquences, puisque l'impact budgétaire, impossible à supporter sur un seul exercice annuel, nous aurait interdit toute programmation lors du dernier trimestre 2018.

Nous apprenions aussi que le Channel devrait s'engager dans une procédure d'appel d'offres, soit une mise en concurrence pour la jouissance du lieu. La Ville s'abritait derrière un texte de loi<sup>3</sup> régissant l'usage des trottoirs par les cafetiers qui, affirmait-elle, l'obligeait à agir ainsi.

Et puis il y eut le conseil municipal du jeudi 5 avril 2018.

La Ville y a tenu des propos assez stupéfiants. Doter le Channel, dans un temps record, d'une œuvre aussi remarquable que la nouvelle tribune, en remplacement de celle qui faillit nous coûter des morts – quatorze blessés, quatorze de trop –, nous a valu des reproches appuyés. Dans un monde normal, il n'aurait pas été saugrenu de nous remercier.

Nous remercier pour avoir remplacé une tribune, véritable danger public, par une autre, absolument magnifique d'esthétique et de fonctionnalité, pour laquelle la participation de la Ville aura été plutôt minime.

Nous remercier également pour avoir pris intégralement à notre charge la réfection nécessaire de la dalle de la grande halle, nécessité technique impérative. Plus exactement corriger une malfaçon initiale du bâtiment.

Au lieu de ce discours de simple courtoisie, nous avons reçu une volée de bois vert, accusés d'avoir *fait une faute* et d'avoir contracté un *crédit illégal*.

Il s'y est dit aussi que – c'est le maire qui parle – *nous ne sommes pas là non plus pour nous faire insulter, tous les jours au matin, et surtout insulter les services ou les élus qui sont dans le Conseil d'administration*<sup>4</sup>. Ce qui avait valu cette manchette sur la *une* du journal local *Nord Littoral*<sup>5</sup>: *Le maire fait*

*feu sur le Channel. Natacha Bouchart fustige le directeur du Channel en plein conseil municipal.*

Ce fut un choc. Un état de sidération. Une affirmation aussi mensongère du plus haut magistrat de la Ville, ne reposant sur rien, même pas un écrit ou une parole qui aurait pu être soumis à interprétation, dans une enceinte aussi chargée de symbole que celle d'une assemblée démocratique, fut pour moi d'une très grande violence. Me sachant bien évidemment innocent de ces accusations, j'en ai tout de même éprouvé un sentiment de honte. C'est une expérience douloureuse que celle de la mise en pâture publique de sa personne, sans aucun fondement.

Car que croyez-vous que pense le lecteur *lambda* ?

Son réflexe sera de se fier à l'adage selon lequel il n'y a pas de fumée sans feu. Au nom du simple bon sens. Le bon sens, cette évidence qui ne laisse aucun doute, le matin, en ouvrant ses volets, sur le fait que la Terre est plate.

L'hostilité à notre égard, quelquefois aux lisières de la haine, s'est ainsi exprimée avec une intensité rarement atteinte. Elle s'est débarrassée de toute éthique et d'un rapport minimal à la vérité. Déboutonnée. Le combat est dès lors devenu inégal, nos seules armes n'étant qu'à l'endroit d'argumentaires raisonnés.

Quand la première responsable d'une ville de plus de 70 000 habitants ose pareille indignité – une attaque personnelle sur la base d'une fausse accusation –, il est évident que des digues ont sauté. Interrogée plus tard en face-à-face, le maire reconnut<sup>1</sup>, sans beaucoup de gêne, que *bien sûr, Francis Peduzzi n'avait insulté personne*. Des milliers de lecteurs pour la mise au pilori, trente personnes pour le démenti.

Après ces premières offensives, une première volte-face est intervenue lors d'une réunion avec la Ville le mercredi 16 mai 2018. Devant les yeux ébahis des fonctionnaires municipaux, à qui il avait sans doute été demandé, les mois précédents, de rechercher tous les griefs possibles et imaginables contre la scène nationale et son directeur, il n'était plus question de faute, encore moins d'*illégalité* concernant la tribune. La Ville rachetait même le crédit-bail. Tout cela fut confirmé en tout point par le maire en personne lors du conseil d'administration du mercredi 30 mai 2018. Ce même jour, l'appel d'offres pour la jouissance du lieu, impossible à éviter quelque temps plus tôt, devenait tout à coup inutile.

Objectivement, pour cette année 2018, cette concurrence ne constituait qu'un faible danger, sans être nul pour autant. Pour 2022, ce qui se mettait

1. Au cours de la réunion du mercredi 16 mai 2018 et lors du conseil d'administration du mercredi 30 mai 2018.

en place aurait représenté une disposition mortifère, faisant potentiellement de cette échéance un écueil majeur. D'autant que le secteur privé fait de plus en plus main basse sur les lieux culturels. Pourquoi serions-nous à l'abri de la démarche volontariste d'une entreprise ou consortium aux reins solides ? Le Channel offre des atouts considérables.

Si le danger semble pour 2018 écarté, rien ne dit qu'il ne ressurgisse pas en 2022.

La zone de tension semblait s'éloigner. Ce conseil d'administration semblait délibérément ranger le conflit, ouvert unilatéralement par la Ville, aux oubliettes. L'horizon se dégagait, à notre grand soulagement.

Soyons objectifs, le Channel n'y était pour rien, ou si peu. Il ne fallait pas être grand clerc pour comprendre que des influences extérieures et convaincantes avaient éteint les velléités agressives de la Ville à notre égard. Elles avaient réussi, pour le court terme, à lui faire opérer un virage radical à 180°.

Le ton était alors presque à la gentillesse, les arguments et les problèmes insolubles qui annonçaient un conflit dur à l'issue incertaine s'évaporent par magie et furent réglés en un quart d'heure.

Lors de ce même conseil d'administration, nous annulons le communiqué de presse chargé de rétablir publiquement la vérité sur la fausse accusation d'insultes. Nous adressons ainsi à la Ville un signe d'apaisement.

Délicatesse inutile. L'épisode<sup>1</sup> de la fin août 2018 nous rappela au réel. Le Channel et moi-même étions à nouveau et publiquement mis en accusation sur la base d'affirmations extravagantes – sur les travaux de la librairie et sur une convention que nous n'aurions pas signée –.

Accusation d'un adjoint<sup>2</sup> au maire, le premier dimanche, puis par un autre adjoint<sup>3</sup>, le dimanche suivant. Une première chance au tirage, une deuxième au grattage. Rien ne s'arrêterait donc jamais. Donnant raison à celle<sup>4</sup> qui, devant toutes ces lettres recommandées reçues en rafale en juin 2015, laissa échapper ces mots : *ils n'arrêteront jamais*. En effet, rien ni personne n'a jusqu'ici été en mesure de mettre un terme à cette obstination destructrice.

En cette fin d'été 2018, notre comportement fut tout autre. La relation entre la Ville et le Channel réclamait en effet un peu de sang-froid et une véritable accalmie. Nous avons donc volontairement confirmé le signe d'une confiance et posé un autre geste d'apaisement. Parmi les multiples verbes qui nous sont venus à l'esprit pour annoncer notre programme de saison, nous avons éliminé tous ceux qui auraient pu

1. Nord Littoral, éditions des dimanches 26 août et 2 septembre 2018.

2. Adjoint délégué au patrimoine, archives, communication et tourisme.

3. Adjoint délégué à l'urbanisme et aux travaux neufs.

4. Elizabeth Lonquety, secrétaire de direction du Channel qui nous accompagna de 1991 à 2015.

recouvrir une dimension polémique et avons consciemment choisi *Savourer*. Il y a difficilement plus consensuel.

La diatribe n'est pas sans conséquence. Effet recherché ou pas, lorsqu'un responsable élu ouvre les vannes, la crue n'est jamais loin. Ce déni public autorise les esprits faibles ou malveillants à faire le malin derrière un clavier, par exemple.

Nous l'avons constaté le dimanche 23 septembre 2018, lors de l'ouverture de billetterie du Channel. L'appétit inédit pour la programmation a déclenché des commentaires assez pitoyables. Il est impossible de ne pas faire un lien entre la façon dont quelques-uns de ces prescripteurs se sont laissés aller à l'infamie, et toutes les accusations à répétition prononcées en conseil municipal dont nous sommes régulièrement gratifiés.

Considéré spécifiquement, chaque constat dressé dans les pages qui précèdent ne pourrait n'être qu'un détail. En faisceau, ils dessinent une constellation redoutable qui ne peut être le fruit du hasard. Cela traduit une volonté.

Le harcèlement incessant est inhérent, selon nous, à la volonté de mettre main basse, d'une façon ou d'une autre, sur le lieu.

Nous avons désormais l'intuition, sinon la certitude, que la décision a été prise d'aller jusqu'au bout, sans aucune précaution. La stratégie est de jeter régulièrement le discrédit sur ma personne afin d'atteindre la scène nationale. Et inversement. Il a été décidé la construction patiente d'une image publique dégradée du Channel et de son directeur. Le moment venu, elle servira pour des desseins plus noirs.

Face à cet acharnement, la force de conviction d'une utopie réalisée, la passion d'une histoire et de son devenir, sans une prise de conscience généralisée, pourraient ne pas peser lourd. Même si, évidemment, jamais rien n'est joué à l'avance. Ne jamais savourer vaincu<sup>1</sup>.

Voilà. Nous en sommes à un point où il nous faut dire tout cela. Dans un autre contexte, ce serait probablement suicidaire. Ici, c'est vital.

Ou nous ne disons rien, et nous nous laisserons totalement démunis et impuissants. Lorsque nous agiterons les bras, au bord de l'asphyxie, il sera trop tard.

Ou nous rendons lisible la situation, et la prise de conscience inscrira, ou pas, un rapport de forces qui permettra peut-être le sursaut salvateur. Dans le brouillard, il y a tous les risques de s'égarer. Éclairer la scène où tout se joue donne quelque chance de s'y frayer un chemin et de trouver la porte de sortie.

1. Si cette phrase vous dit quelque chose, c'est que vous avez lu l'éditorial du programme de la saison 2018-2019.

Éclairons.

Que comprendre de la menace persistante que nous sentons planer sur nos têtes ?

Évitons les explications psychologiques. La relation conflictuelle permanente avec la Ville n'est pas un problème de personnes. Pour ce qui me concerne, je me sens totalement étranger à ce type de réactions épidermiques et infantiles.

Notre interprétation est d'un autre ordre. Deux conceptions opposées des pouvoirs et des responsabilités dans la cité se confrontent ici.

Dans l'une, tout est pensé en termes de cheffe et de subordination. Dans cette vision, un directeur de scène nationale est le directeur d'un service municipal, aux ordres, sous l'autorité du maire. Il devient soumis à l'exécution des directives.

Dans l'autre, la référence indépassable reste la politique artistique et culturelle telle qu'elle s'est bâtie dans ce pays. Lorsque label national il y a, l'autonomie en est la rançon non négociable. Elle est le socle vital du secteur du théâtre public.

Jamais je n'ai été et ne serai aux ordres directs d'aucun ministre ou responsable de collectivité territoriale. Jusqu'alors, je n'en ai d'ailleurs connu aucun qui eût de telles velléités. Bien au contraire. Leur responsabilité vis-à-vis du Channel existe, s'exerce, mais dans le cadre fixé par la charte des missions de service public.

L'honneur de chaque directeur d'institution est de ne jamais transiger sur son autonomie. Et celui des responsables politiques de ne rien confondre de la responsabilité politique qui est la leur, et de la responsabilité professionnelle, qui ne leur appartient pas.

Si vous observez Calais, quelle institution culturelle implantée sur ce territoire échappe au contrôle direct de la Ville ? Il n'y en a pas. Seul le Channel est dans ce cas. Cela semble une anomalie invivable pour ceux et celles qui dirigent la cité.

Si nous présentions une copie désastreuse, avec salles désertes, restaurant et librairie à l'agonie, cela pourrait peut-être se comprendre. Mais le Channel est une réussite, non ?

Les diverses inspections que nous avons vécues, qu'elles proviennent du Ministère de la culture ou de la Chambre régionale des comptes, ont à chaque fois renforcé notre position. Il s'agit d'une institution qui dispose d'un label national, qui a une vraie place dans le paysage artistique national

et européen. Il devrait y avoir une sorte de bonheur et de fierté, pour une Ville, d'abriter une telle structure.

Si une certaine conception du pouvoir explique le mode de relation conflictuel que la Ville a voulu entretenir avec le Channel depuis l'arrivée de l'équipe municipale actuelle au pouvoir – 2008 –, ce n'est qu'en partie seulement. Elle ne rend pas compte de la détermination nouvelle.

Pour la première fois, nous l'avons suggéré plus haut, la stratégie de harcèlement vis-à-vis de la scène nationale croise un objectif majeur pour la Ville. *Le projet*. Celui qui doit absolument réussir – ce serait mieux –, celui qui supplante tous les autres, celui qui justifie tout. C'est cela qui est nouveau. Nous parlons du *Dragon de Calais*.

Le Channel a été désigné comme l'un de ses lieux d'escale, sans qu'à aucun moment on ne lui ait demandé son avis ou son expertise en regard du fonctionnement de la scène nationale. Le flou de la rédaction de l'étude présentée par la Machine ne permettant pas de connaître exactement les intentions, elle autorise, pour ses auteurs, de renvoyer les questions à plus tard. Cela permet même de les nier. Ce flou ne fait que redoubler, pour notre part, une inquiétude.

Dans la perspective de la gestion du *Dragon de Calais*, une nouvelle société a été créée dont les statuts étendent leur champ d'action. Cette société – Société publique locale –, composée exclusivement d'élus, prévoit, entre autres, la *gestion d'équipements*. Il s'est avéré, qu'au dernier conseil municipal, en réponse à l'émotion de conseillers municipaux qui ont flairé eux aussi un piège anti-Channel, le maire a accepté de rajouter un mot transformant l'expression par la *gestion de nouveaux équipements*.

Le danger reste cependant à portée d'une modification de statuts pour un mot et un seul. Qui peut douter un instant que cette équipe municipale, si elle venait à être réélue, forte d'un troisième mandat, hésiterait à enlever le mot *nouveaux* aux statuts tels qu'ils viennent d'être adoptés? Pas nous, en tout cas.

Pourquoi croyez-vous que, tout à coup, le maire déclare au conseil municipal du mardi 22 mai 2018 que l'équipement – le Channel – est une *réussite*<sup>1</sup>? Le même équipement qui, par la même voix, en 2008, donnait une *impression de pas fini, triste et pas très engageant*<sup>2</sup>. Précisons que la réussite de 2018 était toutefois nuancée. La citation exacte est la suivante: *L'équipement est une réussite. Et donc c'est bien de cela dont on parle. On ne parle pas forcément de*

1. Conseil municipal, procès-verbal de la séance du mardi 22 mai 2018. Source Ville de Calais.

2. Nord Littoral, édition du samedi 23 août 2008.

*ceux qui le font fonctionner. Donc c'est le Channel, en tant qu'équipement, qui rayonne au niveau national. L'élégance...*

Nos présomptions étant bâties non sur des chimères, mais sur des faits, de quoi sont-elles le nom ? Deux hypothèses sont possibles. La première serait que la Ville veuille la peau du directeur, et seulement celle-là. La seconde serait qu'elle veuille la peau du directeur et la peau de la scène nationale.

Un tout en un.

La première hypothèse a certainement été l'objectif des premières années. Ce serait la moins mauvaise. Certes, le label étant attribué au directeur, celui-ci incarne l'institution. Il n'est toutefois qu'à son service. Une direction devenue vacante suppose son remplacement dans la foulée. Avec la même règle du jeu : l'autonomie. L'institution peut vaciller, mais son existence n'est pas menacée. À l'échelle de dizaines d'années de politique publique, cela reste un simple épisode. Enfin. Pas totalement non plus.

L'institution, c'est autre chose. Il est d'ailleurs utile de remettre les choses à l'endroit. Ce n'est pas l'équipe professionnelle et un directeur obstinés qui ont pris la décision de l'existence d'une scène nationale à Calais. Nous devons cette naissance à une volonté politique forte, exprimée en 1983 par l'État et la Région à la Ville, qui l'a acceptée. Nous n'en sommes pas les auteurs.

1. Adjoint délégué au patrimoine, archives, communication et tourisme.

2. Conseil municipal, procès-verbal de la séance du mardi 22 mai 2018. Source Ville de Calais. La déclaration est celle-ci : *À l'époque, quand on avait fait une enquête sur d'autres scènes nationales, je crois, pour mémoire, au Phénix de Valenciennes, ils valorisent à près de 400 000 euros la location et l'association paie cette location sans subvention supplémentaire – nous avons vérifié, cette affirmation est totalement fautive –. Donc elle prend ça sur son fonctionnement. Donc on voit qu'ici, je ne sais pas à combien pourrait être évaluée la location des lieux mais c'est une somme assez conséquente dont la Ville fait, entre guillemets, cadeau au Channel.*

Que penser alors de l'intervention de cet adjoint<sup>1</sup> qui, s'appuyant sur une réalité totalement erronée, évoque la location des lieux précisant que *c'est une somme assez conséquente dont la Ville fait, entre guillemets, cadeau au Channel*<sup>2</sup>. La nuance des guillemets ne masque rien : le Channel est regardé comme un corps étranger.

Notre rôle, comme celui du conseil d'administration dans une partition spécifique, a été, et il le demeure, de démontrer constamment que le choix de 1983 n'était pas une hérésie. Nous avons été choisis pour cela : rendre présente et vivante cette scène nationale dans la cité et y mener une action culturelle et artistique en lien avec la population. Pas du tout pour justifier, politiquement, son bien-fondé et son utilité. Même si souvent, nous en sommes rendus là.

Cette année-là, en 1983, il s'en est suivi le remplacement de l'office municipal de la culture par le centre de développement culturel, notre nom à l'époque. Si demain la Ville, ou une association para-municipale, ou une direction à la botte, prenait en main le destin du lieu, ce serait le retour d'un schéma abandonné depuis trente-cinq ans. Et la quasi-totalité de l'offre

culturelle serait alors sous l'autorité active d'une seule et même personne.

Un progrès ?

La Ville dispose aujourd'hui de scénarios de rechange à la scène nationale. Elle s'en est dotée. Elle peut en faire surgir d'autres si devait demain se réenclencher une procédure d'appel d'offres pour la gestion du lieu. Elle discerne maintenant ce qu'elle pourrait faire de cet endroit. Elle pense même disposer des personnes qui pourraient tenir le gouvernail. Même si, objectivement, il me semble qu'il y a là une prétention largement excessive.

Comme à chaque fois qu'il le fut nécessaire, nous avons, Gilles Taveau et moi-même, beaucoup échangé, afin de tenter de comprendre les tenants et aboutissants de ce que nous étions en train de vivre. Nous avons rassemblé alors tous les éléments du puzzle et esquissé, à partir de pièces éparses, une explication cohérente. Nous avons produit une analyse. Elle aboutit à cette conclusion, qui transpire de ce que nous écrivons ici : le Channel est bien en danger.

La seconde hypothèse nous semble donc réellement la plus probable.

Une hypothèse juste ou juste une hypothèse ?

Bien sûr, il va nous être rétorqué que de considérer le Channel en danger n'est que pur procès d'intention. Que tout n'est jamais noir ou blanc. Que cela mérite la nuance. Très bien. Nous en acceptons l'augure. Nous n'avons que des présomptions et une démonstration logique et rationnelle à opposer à cela. Si une autre explication existe, cohérente et rationnelle, qui infirmerait celle-ci, nous en serons les heureux lecteurs.

Nous nous permettons donc d'avancer des conclusions sans preuves.

La remarque est parfaitement audible. Elle a une légitimité absolue.

Alors avouons-le : des preuves, nous n'en avons aucune. Le jour où nous en aurons, il n'y aura plus de retour possible. La messe sera dite.

La Ville se doit pourtant d'éloigner le doute. Tout discours rassurant, toute promesse, fût-elle électorale, ne seraient pas à la hauteur de la situation et ce qu'elle requiert. Il y a de toute évidence une autre façon, très simple, de procéder. Je l'ai dit plus haut, tout se joue dans la négociation de l'autorisation d'occupation temporaire et le détail de ses articles. Afin de rendre notre analyse à ce qu'elle est peut-être, une ineptie hors sujet, il suffit de rédiger une convention d'occupation temporaire qui offre toutes les garanties. Les garanties sont celles d'une inscription du Channel au Channel, – c'est ainsi –, et celle d'une assurance dans la durée, avec la confiance du temps long.



Clarifier, donc.

Dans son esprit et dans sa lettre, cette autorisation d'occupation temporaire doit en effet accompagner la scène nationale et servir son propos. La proposition de la Ville que nous avons entre les mains, dont la discussion sur le fond n'a pas réellement commencé, ne nous rassure pas.

La première rédaction des articles respire une volonté d'emprise et de contrôle sur le lieu, une manière de nous faire comprendre que nous ne sommes pas chez nous, que notre existence est d'abord subie. Elle ne manifeste aucune compréhension et empathie pour la philosophie qui préside à la notion de lieu de vie.

Que faudrait-il donc pour installer cette autorisation sur des vraies bases, sans pénaliser le Channel mais, à l'inverse, le favoriser ? Que faudrait-il pour rendre caduque cette chronique d'une mort annoncée ?

Ce serait finalement assez facile.

Il suffirait pour la Ville de :

– donner assurance par écrit que jamais le site ne sera consacré à autre chose que le projet artistique de la scène nationale, et donc qu'il ne sera jamais question de faire du Channel une base de passage ou de repli pour le *Dragon de Calais*, sauf exception, qui ne pourra exister et prendre sens que dans une partition artistique commune.

Si le lieu doit se mettre au service deux cents jours par an du passage des varans, son utilisation en sera bouleversée, et les conséquences feront que toute la vie du Channel et la souplesse d'utilisation du lieu en seront rétrécies. Le Channel ne peut plier son fonctionnement aux impératifs d'autrui. Il a déjà tant de mal à se mettre d'accord avec lui-même, face aux situations cornéliennes à laquelle se confronte sa propre activité, tant l'utilisation des bâtiments est exponentielle.

– Accepter que la clause de résiliation, en cas de résiliation unilatérale par la Ville sans faute du Channel, soit portée à un montant équivalent à tous les frais générés par cette résiliation – indemnités dues aux fournisseurs, aux sociétés Actes Sud et les grandes Tables, au personnel des trois structures, et autres frais divers –.

Franchement, quel est le risque ? Nul, s'il n'y a aucune tentation pour déloger le Channel. Aujourd'hui, à suivre le texte proposé, la Ville remercie – belle perversité du mot – le Channel quand bon lui semble et ne lui doit rien.

– Outre cette clause, régler les autres remarques fondamentales faites

par le Channel sur un certain nombre d'articles, dont le précis prendrait trop de place ici, – redevances des sociétés Actes Sud et des grandes Tables, mode d'utilisation du lieu, matériel restent autant de points sensibles –.

L'autorisation d'occupation temporaire ne peut entrer en contradiction avec les fondamentaux du Channel. Elle doit se concevoir au contraire comme un outil afin de valoriser leur mise en œuvre.

– L'autorisation d'occupation temporaire impactant directement la vie du Channel, la Ville doit accepter les conséquences du pluri-subventionnement et du label scène nationale. En conséquence, nous ne voyons quel argument il serait possible d'opposer à l'invitation systématique, autour de la table de négociation, des autres collectivités territoriales – Région et Département – et de l'État.

Le Channel une institution portée et subventionnée par la volonté publique. L'autorisation d'occupation temporaire étant tout sauf un document anodin, la présence de tous ceux qui le subventionnent est essentielle et constitue une garantie pour le respect de son label et de tout ce qui s'y rattache.

– Enfin, et cela est déterminant, s'engager sur une autorisation d'occupation temporaire du lieu pour vingt ans.

Projetons-nous dans le pire des scénarios. Que se passerait-il dans les faits si l'autorisation d'occupation du Channel ne lui était pas confiée ? Ce serait purement et simplement la fin de son activité, sa liquidation. Personne ne peut imaginer, qu'après avoir construit un tel lieu, subventionné par la puissance publique, cela ait un sens quelconque pour la scène nationale de se retrouver dans la situation d'errance des années 80 et 90. C'était encore le XX<sup>e</sup> siècle, une éternité.

Est-il intellectuellement admissible que la vie du Channel, son existence, soient ainsi remises en jeu tous les quatre ans, la durée d'une olympiade ? À peine le temps de sortir de l'une qu'il est déjà le moment de se préparer aux joutes de la suivante. Ce cycle infernal ne nous apparaît ni sain, ni souhaitable. Il n'est franchement plus admissible.

Une politique artistique et culturelle est une politique au long cours. Le Channel ne peut, régulièrement, mettre la tête sur le billot et redouter le souffle de la hache. Que, périodiquement, selon des modalités à prévoir dans le texte initial de l'autorisation d'occupation temporaire, un toilettage s'opère, c'est une évidence. Le texte doit en prévoir les modalités. Le contrat d'objectifs multipartenarial fera lui parfaitement son office

dans l'optique de valider régulièrement les orientations fondamentales de la scène nationale.

Et si quelqu'un pensait encore que notre demande était totalement hérétique, posons la question. Serait-il imaginable que la nouvelle société des *Machines de Calais* se remette en jeu, elle aussi, toutes les quatre années ? Est-ce ainsi que la Ville va procéder ? Tout le monde sait que la Ville ne se mettra jamais en danger elle-même, que cette société – composée uniquement d'élus – occupera les lieux, et heureusement, jusqu'à l'extinction du *Dragon*. Et cela est normal. Nous ne demandons pas autre chose. En quoi le Channel serait moins important pour le développement culturel du territoire que le *Dragon de Calais* ne l'est pour le tourisme et le commerce ?

Dans quelle loi, dans quel règlement, dans quel usage il serait dit que la durée d'une occupation devrait n'être que de quatre ans ? Rappelons que la transformation des anciens abattoirs a été subventionnée par l'Europe, l'État, la Région et le Département à près de 78 %.

Précisons-le avec force : ce n'est pas exactement la transformation des anciens abattoirs qui a été subventionnée, mais la transformation des anciens abattoirs afin d'offrir un lieu à la scène nationale. Sur la base d'un document écrit par mes soins, présenté le 3 juillet 2001 à toutes les collectivités territoriales et l'État. Il s'intitule *Les abattoirs...* Ce texte dessine les contours du concept de lieu de vie artistique. Il fut approuvé à l'unanimité sur la base d'une confiance exprimée envers le Channel, et sur l'assentiment général de mettre fin au nomadisme de la scène nationale en lui donnant une adresse fixe.

Ce texte<sup>1</sup> fut rendu public en octobre 2001. J'y reprenais, en introduction, des extraits de l'éditorial de la plaquette de saison 2000-2001.

J'écrivais :

*Nous allons essayer d'imaginer un endroit doux, fonctionnel, rassurant, pertinent, inventif, généreux.*

*Un lieu pour des aventures insoupçonnées et insoupçonnables ; un lieu qui incite à la promenade ; un lieu qui invite à la rêverie ; un lieu qui ouvre les bras ; un lieu qui marie les plaisirs ; un lieu de l'imaginaire ; un lieu de la résolution permanente ; un lieu où la vie déborde ; un lieu qui prouve que le quotidien du Channel, l'évènementiel de Jours de fête, le populaire du Royal de luxe ou l'exceptionnel de Rwanda 94 : tout ça, ce sont débats et mêmes combats, ceux pour ne pas tomber dans la comédie inhumaine.*

*Bref, un lieu marqué de nos réponses à notre question fondatrice : qu'est-ce qu'une scène nationale à Calais ?*

1. Voir lechannel.fr, puis *Les publications*, puis *Quelques écrits du Channel*, puis *Les abattoirs...*

Je vous laisse porter appréciation de la tenue ou non de notre engagement pris dix-huit ans plus tôt.

Pour mémoire, la Ville de Calais, par vote du conseil municipal, m'a également mandaté pour la *conduite de projet pour la transformation des abattoirs*<sup>1</sup>. Mandat exécuté sans indemnités, autrement dit gracieusement, puisqu'il s'est exercé dans le cadre de ma fonction de directeur.

Rien ne relève de la génération spontanée, d'une création du Saint-Esprit, mais tout relève d'une histoire, d'un combat patient et souvent acharné, d'une pensée artistique.

Le marché public de travaux de la Ville de Calais, en date du 17 mai 2005, dans son cahier des clauses administratives particulières commun à tous les lots précise dans son objet : *Reconversion du site des anciens abattoirs en espace culturel dédié à la scène nationale Le Channel*. Il s'agit d'un document officiel. Le directeur du Channel, faut-il le rappeler, a, en complicité avec les autorités locales de l'époque, été lui-même au charbon pour l'octroi de subventions. Seul à la Région.

Avec le maire de Calais<sup>2</sup> au Département, où la commission idoine nous a reçus. En complicité active avec le directeur général des services de la Ville de Calais<sup>3</sup>, pour l'octroi des fonds européens, ce qui fut tout sauf simple. Et bien sûr auprès de l'État, cela va sans dire.

Tout l'atteste. Les subventions pour la restructuration des anciens abattoirs ont été attribuées pour satisfaire une seule et unique volonté, partagée par tous : doter le Channel d'un lieu et une adresse. C'est une réalité qui est quelque peu enfouie et oubliée. Je la réactive à dessein.

Tant que le Channel ne sera pas arrimé durablement dans le lieu, son existence sera précaire. Seules une rédaction précautionneuse de l'autorisation d'occupation temporaire et une durée significative peuvent en donner garantie.

Tout cela ne coûte rien. Agir en ce sens constituera le meilleur des démentis à notre pessimisme – ou paranoïa – supposés. De tels engagements de la Ville réfuteraient notre analyse. Ils seraient à même de fonder la seule réponse convaincante.

Depuis 2008, année de l'arrivée de l'équipe actuelle à sa tête, nous essayons de persuader la Ville que le Channel est un atout pour ce territoire, et que le Channel n'est ennemi de personne. Jusqu'à présent, sur ces deux points, le moins que nous puissions en dire, est que nous n'avons pas été écoutés. Le bon moment pour l'entendre est sans doute venu.

1. Convention de mandat de directeur de projet pour la transformation des abattoirs, 22 mai 2003, reçu à la sous-préfecture le 23 mai 2003. Source Ville de Calais.

2. M. Jacky Hénin.

3. M. Hugues Falaize.

# 8

Terminons.

Cette lettre touche à sa fin.

Venir chaque matin au Channel, y sentir un amour partagé pour ce lieu, source d'imaginaire inépuisable ; observer combien chaque salarié possède une conscience aigüe de sa tâche ; rêver à nos futures aventures artistiques ; apprécier la fluidité des relations et les complicités qui y voyagent ; échanger autour d'un café ; taquiner avec beaucoup de complicité les libraires ; plaisanter dans les cuisines ; se fondre dans l'ambiance et les applaudissements des soirs de spectacle ; bref, mesurer au quotidien la chance d'exercer dans un tel endroit, ce sont les petites offrandes auxquelles j'ai toujours autant de plaisir à goûter.

Ma motivation pour l'action artistique et culturelle est intacte. Ma motivation pour le Channel tout autant. L'essentiel de ma vie professionnelle lui fut consacré. Je continue à exercer ma fonction avec enthousiasme, lui consacrant temps et énergie comme au premier jour. J'ai même le sentiment de n'avoir jamais aussi bien maîtrisé l'ensemble des paramètres qu'une telle fonction exige. Je ne sens pas poindre en moi l'année de trop.

Mais je n'accepte pas que l'histoire de la scène nationale puisse être salie et tronquée. Je n'accepte pas qu'une politique publique de plus de trente ans puisse être rayée d'un trait de plume. Je n'accepte pas que l'une des aventures collectives des plus singulières du théâtre public soit ainsi bafouée.

Mon obsession de chaque instant est que subsiste à Calais une structure culturelle à haute ambition, non inféodée à quiconque. Je ne l'abandonne pas. Cette lettre en est l'un des témoignages. Elle se lit ainsi.

Sauf que...

Mon engagement, sans failles, reste un métier. Ce n'est ni un sacerdoce, ni un acte sacrificiel, ni une épopée héroïque.

L'accusation d'insultes, dont j'ai fait état plus haut, a été une amorce, l'élément déclencheur. Elle a initié un processus dont je n'ai su me départir. Elle m'a fait comprendre que la Ville serait définitivement à l'affût du moindre prétexte susceptible d'allumer l'incendie.

J'avoue m'être lassé de cette atmosphère. Toujours prendre sur soi, retenir sa colère, prendre des coups et serrer les dents me coûtent de plus en plus.

Cela ne paraît sans doute rien et il est compréhensible que cela passe inaperçu. Mais les périodes de tension, comme ces six derniers mois le furent, obligent à dépenser une énergie et un temps considérables. Ce sont des heures, des jours, des semaines où le cerveau est tout entier mobilisé.

Plus rien d'autre ne compte. Le sommeil en pâtit. Le savoir-faire permet de compenser ce que vous relâchez un peu de vos attentions primordiales. Ces situations font perdre de la finesse dans le détail, conduisent, faute de temps, à opérer impasses, impensés et autres délaissés. Elles nous pénalisent. Le temps consacré à la scène nationale ne mériterait-il pas une meilleure utilisation ?

Rien ne justifie cette façon de traiter le Channel. En fait, je ne supporte plus cette persistance, que rien n'a réussi à endiguer. La Ville est restée sourde à ceux et celles qui lui demandaient d'en finir avec cette attitude belliqueuse à notre égard.

À ma connaissance, aucun directeur du théâtre public n'a jamais subi un tel déni sur une aussi longue période. Pour la Ville, je ne suis plus seulement le directeur du Channel, je suis d'abord une cible à abattre. La pression permanente que je subis commence à produire, au bout de dix ans, ce qu'elle est censée produire. Elle ne reste pas sans effet. Il y va de ma santé de m'en extraire.

Vous l'aurez compris. Sans épiloguer à l'infini, la résistance, celle que nous avons déployée avec Gilles Taveau afin de faire vivre une scène nationale à Calais, se heurte désormais, en mon for intérieur, à un principe de réalité. Nommons-le sagesse ou lucidité. La lucidité m'invite à avoir conscience de mes propres forces, à ne pas les surestimer par une vanité mal placée.

En commençant cette lettre, la décision était prise de quitter la direction. Elle ne s'est pas évanouie dans l'écriture. Le scénario est en cours, aussi regrettable que provoqué et prématuré. Commandée par la raison, la décision, elle, a été longuement méditée. Elle est apaisée et sans retour.

Nous trouverons, avec l'association, la forme équitable et les modalités de mon départ.

Cette lettre touche à sa fin.

Entre son premier et son dernier mot, le paysage a changé. Il arrive un moment où chacun doit savoir. Et agir en connaissance de cause. Cela doit avoir un nom. L'exercice démocratique ?

Cette lettre touche à sa fin.

Et je veux dire encore une chose. Ainsi elle sera dite et c'est peut-être le bon endroit et le bon moment pour le faire. Et cela n'a rien à voir avec un exercice de politesse convenue. Je veux témoigner ici du duo que nous avons su construire avec Gilles Taveau.

Son refus de la notabilité, sa rigueur intellectuelle, sa probité, sa conception du rôle de président, sa capacité d'analyse, notre complicité ont été des garanties essentielles à la réussite de la scène nationale. Gilles Taveau a une part énorme et décisive dans l'histoire du Channel. Avec moi, il en a tracé le chemin. Sa posture fondamentale éclaire d'ailleurs cruellement les comportements conduisant à ma décision.

Cette lettre...

Finalement, s'agit-il réellement d'une lettre ? Peut-on en être si sûr ? Je n'en suis plus certain. À bien lire, se dévoilent, çà et là, dans les interstices, une manière d'être, une façon de faire, une vision du monde, une visée des lendemains, l'identité d'un lieu, l'idée du pourquoi et l'approche du comment.

Et puis, d'évidence, s'affirme la seule véritable question que le Channel doit poser et se poser, celle que son moment d'histoire réclame et revendique.

La plus importante, la plus nécessaire et la plus exaltante qui soit : comment créer les conditions afin que la scène nationale puisse vivre, dans son intégrité pleine et entière, encore longtemps, très longtemps, au-delà des personnes qui la portent aujourd'hui ?

À elle seule, cette question a valeur de projet.

La réponse et son destin seront les seuls critères d'évaluation de ce texte. Rien d'autre ne fera jugement de sa pertinence.

J'insiste. La ville, la population, le territoire, personne, absolument personne, n'a intérêt à la disparition de la scène nationale.

Le Channel est l'un des rares espaces de liberté sur ce territoire. Il est excessivement précieux. Il ne continuera à exister et donner le meilleur de lui-même, en tant que scène nationale, qu'à la condition d'une autonomie véritable.

Là est l'enjeu.

Ma responsabilité était de vous écrire tout cela. Place à l'avenir.

Vous n'avez certainement pas dit votre dernier mot.

Francis Peduzzi, le 4 novembre 2018





# Partie 2

Socle pour une scène nationale, de 2019 à...



# Introduction

Pourquoi, après le dernier chapitre de la partie 1, poursuivre une écriture dont on pouvait penser qu'elle était légitimement arrivée à son terme ? Incongruité apparente puisque c'est bien le même fil que nous allons dérouler. C'est d'ailleurs la signification de la confection d'un seul et même document, parties 1 et 2 rassemblées. La partie 1 s'est réfléchi et écrite au dernier trimestre 2018, la partie 2 en mai et juin 2019.

Ce fil est la pérennité du Channel. Après avoir durant dix-sept ans – de janvier 1991 à décembre 2007 – mené la quête d'une adresse et d'un lieu dans cette ville pour le Channel, il nous faut maintenant nous assurer que nous en sommes l'utilisateur légitime, sur une base inchangée, qui est celle d'une scène nationale. Non une pérennité factice, où l'apparence serait sauvée à travers des autorisations pensées comme autant d'épées de Damoclès, placées au-dessus de nos têtes et prêtes à tomber. Mais une pérennité arrimée sur un accord négocié au service de la mise en œuvre des orientations artistiques du Channel, elles-mêmes approuvées par le conseil d'administration.

Autrement dit, bien que ne soustrayant pas un mot à la partie 1, mon départ n'est pas une fin en soi. Que chacun se le dise. Face aux questions posées et aux dangers qui guettent, l'annonce de ce départ est anecdotique. La décision est prise, certes, mais la date n'est pas encore fixée. Cette annonce était l'acte par lequel nous fondions l'espoir d'une résolution rapide des petits litiges concernant la convention d'utilisation du domaine public par le Channel, la terminologie exacte pour ce que nous appelions, trop rapidement, dans la partie 1, l'autorisation d'occupation du territoire. L'autorisation d'occupation du territoire est rédigée d'une seule main et sans aucune discussion. Il s'agit d'un document unilatéral, dans lequel le bénéficiaire, le Channel, n'a pas son mot à dire. Tout ce qui y est écrit s'impose sans autre forme de procès. Un document négocié est, lui, une convention.

Pourtant, nous avons bien cru que nous étions à la fin du processus de négociation, quand, après le dernier conseil d'administration<sup>1</sup>, une réunion eut lieu quelques jours plus tard<sup>2</sup>, en mairie, sur ladite convention. Cette réunion nous est apparue extrêmement prometteuse. Nous pensions avoir trouvé les clés définitives du dialogue. Nous y reviendrons.

Las. Nous ne sommes plus sous les auspices engageants de novembre 2018. La difficulté de nous réunir à nouveau avec la Ville, malgré nos courriers, en est un signe. Il existe toutefois une dernière opportunité, – la dernière, il n'y en aura plus d'autres –. Elle est dans la nature de la convention multipartenariale pluriannuelle d'objectifs et ce qu'elle impose.

1. Le 19 novembre 2018.

2. Le 22 novembre 2018.

Cette convention nous oblige à engager la discussion autour des orientations futures, exposées plus loin, qui s'inscrivent dans la continuité vivante de ce que nous avons toujours fait. Notre ordre du jour est en effet double : la convention multipartenariale pluriannuelle d'objectifs, dont le préalable est ce document, et la convention d'occupation et d'utilisation du lieu. Par définition, celle-ci est obligatoirement négociée par les deux parties qui en sont signataires, le Channel et la Ville de Calais. Ce sont ces deux conventions qui sont aujourd'hui sur la table. L'échéance retenue par l'ensemble des signataires est celle du 31 octobre 2019.

Le temps presse.

Il presse d'autant qu'il est impossible de les réfléchir séparément. L'accord sur l'un détermine l'accord sur l'autre. Plus précisément, le contenu de la convention pluriannuelle d'objectifs conditionne celui de la convention d'utilisation du lieu. Il ne peut y avoir de contradiction. Et il y a bien une hiérarchie entre les deux. Un effet de conséquences, où le projet artistique du Channel et la convention qui en découle induisent mécaniquement la manière de penser le conventionnement sur l'utilisation du lieu. Le texte ministériel qui définit le cahier des missions et des charges des scènes nationales est en effet sans appel : *Lorsque les locaux appartiennent à une collectivité territoriale ou tout autre tiers, une convention d'occupation et d'utilisation, d'une durée au moins égale à la convention pluriannuelle d'objectifs est annexée à cette dernière. Elle doit être établie afin de garantir à la structure labellisée scène nationale les moyens et les conditions de la mise en œuvre de son projet.*

En termes de temporalité comme de contenu, les deux documents sont donc indissociables.

Il convient ici, petite incise, de remarquer combien le cahier des missions et des charges des scènes nationales, dans sa philosophie, ne fait pas de l'existence d'une scène nationale un objet subi, mais une structure émanant d'une volonté publique, dont la responsabilité première incombe précisément à la sphère publique. Il permet l'exercice de construction commune et en édicte les règles.

La responsabilité qui est la mienne m'impose donc d'écrire, première condition au lancement du processus. C'est bien volontiers que je l'endosse. Alors j'écris. À nouveau.

Je vais écrire autour des orientations fondamentales du Channel. J'éprouve le besoin de donner à lire quelques repères, ce qui apparaîtra peut-être comme des digressions. Repères sur la conception du métier, repères sur

ce qui continue à m'animer, repères sur la manière de vivre au Channel, repères sur ce qui fait sens à nos yeux.

Nous ne couvrirons pas toutes les questions, loin de là. Nous ne servirons pas toutes les réponses. Mais ce qui suit devrait suffisamment éclairer chacun afin qu'il puisse se situer, et dire si l'envie est là de continuer l'histoire du Channel sur les attendus qui ont toujours été les siens. C'est évidemment la première condition à ce marathon désormais engagé de négociations multiples, dont l'achèvement doit se clore, insistons, avant le 31 octobre 2019.

# Le bilan

Parce que telle est la règle de cet exercice, nous commencerons par le bilan. Établir un bilan, c'est un peu comme escalader une montagne, il faut choisir la face par laquelle l'aborder. La voie retenue sera en l'occurrence plutôt celle du sensible et de l'intuition. Nous allons essayer de ne pas nous perdre dans les chiffres, même si quelques données parsèmeront le parcours. Nous croiserons aussi les points de vue et les regards.

## Des nuages

### Une marque indélébile

Tout n'est pas heureux dans notre bilan. Un événement a eu lieu, durant cette période, qui n'aurait jamais dû se produire. C'est un drame, une tragédie. Je parle de l'accident de tribune, qui projeta quatorze personnes au sol de plus de quatre mètres de haut. Aucun mort, mais des séquelles physiques, psychologiques pour ceux qui sont tombés, tel qu'il est facile de se l'imaginer. Nous savons, parce que nous avons étudié le sujet, de sa genèse à cet épilogue dramatique, que nous ne sommes pas impliqués dans la chaîne des malfaçons. Nous attendons que la justice passe avec beaucoup de sérénité. C'est une maigre consolation. C'est là. Ancré à jamais dans un coin de la mémoire. Cela nous a atteints au plus profond. Quand Kaori Ito, l'artiste ce soir-là sur scène, au cours d'une conversation informelle en mai 2019, évoqua le sujet, tout remonta à la surface. Les visites à l'hôpital, une équipe effondrée, le sommeil perdu, la douleur des victimes... Je mis rapidement un terme à la conversation. Insupportable. Bien sûr, la vie continue.

### Errare humanum est

S'il est difficile de défendre l'idée que le Channel serait un échec, je dois toutefois concéder deux erreurs majeures dans la période qui vient de s'achever.

La première erreur se trouve à la page 73 du précédent projet s'intitulant *Une valse à trois temps*<sup>1</sup>. Le destin de cette proposition fut d'échouer dans un dialogue exclusif entre la Ville et la Machine, où le Channel ne fut pas convié. Le projet du *Dragon* naquit de ce dialogue. Ce n'est pas le non-respect de

1. Voir sur lechannel.fr, Les publications, Quelques écrits du Channel. La proposition était chapitrée Le carnaval des animaux. Pour rappel, nous écrivions ceci : *Considérées dans leur ensemble, ils – entendre points d'attraction et d'aimantation – raconteraient une histoire imaginaire, dessineraient un itinéraire, relierait des quartiers dans une même symbolique et une même aventure. Bref, ils feraient sens, narration et cohésion. Et nous poursuivions : Il convient de la travailler, d'établir avec plus de finesse et d'à-propos les termes de la commande. Simplement énoncé comme tel, cela invite à la déambulation, à la flânerie et à une puissance inédite du paysage urbain de cette ville. Et de fil en aiguille, elle a accouché de ce projet monstre intitulé *Le dragon de Calais*.*

François Delarozière vis-à-vis du Channel et de notre histoire commune qui m'amène à considérer que cette proposition fut une erreur.

Rétrospectivement, je crois qu'il aurait été nettement plus intéressant, plus pertinent, avec la même volonté d'un travail poétique dans l'espace urbain, de conserver à cette proposition un caractère ouvert. Plutôt que de réduire cette idée à l'univers sensible d'un seul artiste, il aurait sans doute été plus fécond de penser un projet dans une pluralité esthétique. L'escarcelle du Channel ne manque pas de talents et d'artistes capables de penser des interventions pérennes dans l'espace public – Johann Le Guillerm et d'autres –. Et quand on voit ce que Royal de luxe fait actuellement dans un quartier périphérique de Nantes et la force qui s'en dégage, avec trois bouts de ficelle... Grosse erreur de casting, donc.

Deuxième erreur. Nous avons le défaut de jouer petit bras. Nous verrons plus loin les questions liées au bâtiment, qu'il convient de prendre en compte très sérieusement. Si l'on met en regard nos demandes en investissement et les besoins réels, nous restons largement en deçà des nécessités objectives. Or, il y a une règle bien connue, qu'une forme de retenue pudique nous empêche de suivre en permanence : plus la demande est forte, plus on est pris au sérieux. Nous l'oublions trop souvent.

## Des éclaircies

### Les subventions

Considérons d'abord les engagements budgétaires qui avaient été pris par l'État et les collectivités territoriales. L'État, la Région et la Ville de Calais ont tenu parole, la Région allant même au-delà de sa promesse initiale, puisqu'elle a porté seule la renaissance de *Feux d'hiver* en 2017. Le Département a lui immédiatement baissé de 10 % sa subvention après signature. Je nuancerai toutefois le propos par deux remarques : le Département avait alors promis, après la baisse de subvention, de la stabiliser les années suivantes. Et, effectivement, ce fut le cas. Il faut également rappeler que l'année précédente, en 2011, le Département avait doublé sa subvention. Sur deux années, il est possible de dire que la subvention départementale est passée de 500 000 en 2011 à 448 000 en 2012. Pour être honnête jusqu'au bout, la même histoire racontée sur trois ans

nous dit que la subvention est passée de 250 000 en 2010, à 500 000 en 2011, puis 448 000 en 2012, soit 198 000 de plus en deux ans.

Si nous devons donc résumer par une seule phrase cette première approche du subventionnement, les engagements de chacun ont été parfaitement tenus.

## Les inspections

Les examens fouillés dont le Channel a été l'objet, par différentes instances, font sens. Ces regards font bilan, même s'ils ne l'épuisent pas.

Nous avons vécu trois inspections :

– en 2012, une inspection du Ministère de la culture, menée par Anne-Sophie Destribat. Cette inspection avait été déclenchée à l'occasion du conflit ouvert par la Ville sur la tarification du Channel,

– en 2017, la Chambre régionale des comptes s'est autosaisie de l'inspection de l'ensemble des scènes nationales de la Région et rendait son rapport sur le Channel en 2018,

– en 2018, une inspection du service des impôts a vérifié notre conformité aux règles de la fiscalité. Cela permet au Trésor public d'opérer des redressements éventuels et de valider au passage la bonne tenue des comptes.

### Le trésor public, 2018

Dernière inspection en date, elle devait s'effectuer sur plus d'un trimestre à raison d'un rythme hebdomadaire. L'inspectrice a décidé de mettre fin elle-même à sa mission au bout de cinq semaines, considérant d'une part que les comptes étaient honnêtes et sincères, et que d'autre part la réglementation était parfaitement connue, et respectée à la lettre. Dans ces conditions, il lui était une perte de temps de poursuivre un travail inutile, tant son épilogue était écrit à l'avance : il n'aurait ramené aucun subs<sup>1</sup>.

### Le Ministère de la culture, 2012

Dans un contexte relativement tendu, le rapport du Ministère de la culture annonçait son objectif général en préambule :

*Un nouveau projet de Contrat d'objectifs et de moyens a été soumis par le directeur*

1. Il faut rendre à la comptable, Véronique Vanbelle, et à l'administratrice du Channel, Marie Belleville ce qui leur revient de droit. C'est leur travail qui est ainsi honoré.



*de la scène nationale, Francis Peduzzi, au conseil d'administration de l'association en juin 2008. Le processus de concertation entre les partenaires de la scène n'a pas pu aboutir et le projet est resté en suspens. Prenant acte de l'interruption de ce processus et des tensions exprimées par le Maire, considérant par ailleurs la nécessité d'un bilan au terme de cette période de mutation, le Directeur général de la création artistique du Ministère de la culture a diligencé cette évaluation. [...] Celui-ci s'est attaché à caractériser l'évolution du projet mis en œuvre, sa relation à la population, son économie.*

Déclenché dans un contexte de désaccord fondamental entre le Channel et la Ville sur la politique tarifaire de la scène nationale, le rapport d'inspection abordait également cette question.

Voici ce que l'inspectrice en disait :

*On peut objecter que la politique tarifaire avantage une catégorie de populations déjà acquises à la fréquentation des spectacles et que par rapport à son réseau d'appartenance, elle fait du dumping. Sur le premier point, à partir de l'interrogation de spectateurs et de ma propre observation, j'ai pu constater que la politique tarifaire mise en œuvre permettait la sortie familiale, ce qui occasionne une relation collective du public à la scène très différente de ce que j'ai pu observer ailleurs.*

*Sur le deuxième point, je ne retiendrai pas l'argument du dumping, le Channel n'en a pas besoin – la scène pourrait aujourd'hui ordonner différemment son adresse aux publics par une césure entre la saison, avec une hausse des tarifs, et des manifestations gratuites ou quasi gratuites rassemblant la population, mais tel n'est pas son projet –. En revanche, un des effets induits de la politique tarifaire de la saison, est que la majorité du public choisit ses sorties sur la base de la confiance qu'il met dans l'équipe et dans le lieu, pas sur des prérequis culturels. Ainsi, le travail des attachées aux relations avec le public peut-il être majoritairement consacré à des projets d'action culturelle et artistique, dont la vocation ne sera pas de remplir des salles mais de proposer des expériences à des artistes et à des populations.*

Quant à la conclusion sur la scène nationale elle-même, l'inspectrice l'exprimait avec une grande clarté : *Du point de vue du Ministère de la culture, le Channel occupe une place singulière et nécessaire dans le réseau des soixante-dix scènes nationales ; il n'y a donc pas de doute sur, d'une part, l'adéquation du projet mené par l'équipe actuelle au cahier des missions et des charges d'une scène nationale et sur, d'autre part, la nécessité du maintien d'une scène nationale à Calais.*

Ces extraits se suffisent à eux-mêmes, il me paraît inutile de les commenter.

## La Chambre régionale des comptes, 2017

Troisième inspection, celle de la Chambre régionale des comptes. La singularité évoquée à l'instant sous la plume de l'inspectrice du Ministère de la culture aurait pu potentiellement heurter les magistrats de la Chambre régionale des comptes. À première vue, on ne peut pas dire qu'ils respirent les cours d'initiation à l'école du rire et ce n'est pas le genre de la maison à se satisfaire de discours de doux rêveurs à la marge. Les chiffres, rien que les chiffres. Idée reçue ou réalité qui peut souffrir des exceptions ? En tout cas, la magistrate désignée pour l'étude a fait preuve d'une grande curiosité, qui l'a conduite à entrer dans la logique du projet. Bien aidée par le fait que les entretiens, hebdomadaires, se déroulaient au Channel, elle a ainsi bénéficié de l'image et du son. Et elle s'est aperçue qu'entre le discours que nous tenions et la vie du Channel qu'elle voyait se déployer sous ses yeux, la synchronisation était réelle.

Le rapport, organisé en plusieurs chapitres, dresse ses conclusions à l'issue des descriptifs et tableaux liés à chacun des thèmes.

Sur la gouvernance, la Chambre régionale écrit ceci :

*Le bon fonctionnement de la scène nationale n'impose pas d'évolution du cadre juridique actuel – association loi 1901 –. La transformation de l'association en établissement public de coopération culturelle, qui a pu être envisagée à un moment, a été écartée, le Channel préférant conserver la souplesse et l'implication du public que permet le fonctionnement associatif.*

*Les principales instances de l'association fonctionnent de manière satisfaisante et permettent aux différents partenaires de s'informer et de peser sur les décisions via le choix des orientations budgétaires, la connaissance du projet artistique et le compte rendu de l'activité du directeur notamment. Les rapports moraux, de gestion et d'activité, prévus par les statuts, sont complets, et permettent un suivi d'une année sur l'autre. [...]*

Plus loin, le rapport surligne :

*Par ailleurs, la délégation de service public encadrant les relations de la scène nationale avec la commune de Calais – dont la forme juridique est peu adaptée à la gestion d'un équipement culturel – donne un poids disproportionné à l'un des partenaires.*

Sur l'exercice de ses missions, la conclusion est la suivante :

*L'analyse de l'activité du Channel montre qu'il exerce bien les missions qui lui sont attribuées par le label. [...]*

*La scène nationale possède un public fidèle. Elle dédie également une part importante de son activité aux scolaires. L'organisation de nombreuses actions culturelles, d'éducation artistique et de médiation permet également d'attirer un public au départ éloigné des lieux de diffusion culturelle traditionnels. L'organisation de manifestations, se déroulant dans et hors les murs du Channel, permet de multiplier les contacts de la culture avec la population locale. La fréquentation du Channel est donc dynamique, en hausse sur la période. Le taux de remplissage est élevé, avec une part faible de spectateurs exonérés. Le public du Channel semble donc diversifié, même si le Channel ne réalise pas d'études permettant de mieux le cerner. [...]*

Ce rapport, puisque la règle permet à l'institution inspectée de commenter le travail de la Chambre régionale des comptes, nous a inspiré le texte suivant, à la signature du président du Channel. Nous maintenons ce commentaire, mot pour mot. À nos yeux, il fait aussi acte de bilan. C'est pourquoi nous le reproduisons :

*Le Channel se félicite de l'existence de ce rapport – couvrant les années 2012 à 2016 – de la Chambre régionale des comptes, et de ses conclusions.*

*Ce rapport relève le bon fonctionnement de la scène nationale. Pour la Chambre régionale des comptes, l'analyse de l'activité du Channel montre qu'il exerce bien les missions qui lui sont attribuées par le label.*

*Le rapport confirme ce que chacun perçoit intuitivement lorsqu'il observe le Channel : son audience est maximale et, ouvert 362 jours sur 365, son activité est incessante.*

*L'étude met ainsi en évidence, entre autres exemples, le taux de remplissage des spectacles du Channel (106 %), et produit des chiffres dont la scène nationale peut s'enorgueillir, telle la part de ses ressources consacrée à l'activité artistique (57 %), très supérieure aux charges de fonctionnement de la structure en ordre de marche.*

*Dans son analyse, la Chambre s'en tient au réel et prend simplement acte de cette évidence : les activités de librairie et de restauration font partie du projet artistique.*

*Le rapport tranche donc, définitivement, la mauvaise querelle qui a été faite à la scène nationale sur sa tarification, un des piliers de son projet artistique. L'argumentaire pour lui contester ses choix tarifaires prenait appui sur une faiblesse supposée de ses ressources propres. Il n'en est rien. Les ressources propres se montent à 26 % en moyenne annuelle pour la période, loin des 6,81 % que l'on nous prêtait.*

*Rejoignant la demande exprimée au sein même de son Conseil d'administration, le Channel se félicite également que le rapport recommande vivement d'intégrer*

*dans le futur contrat pluriannuel d'objectifs multipartenarial un volet traitant de l'investissement, listant les investissements nécessaires sur les années à venir et les modalités de leur financement.*

*[...] Ce rapport, écrit à la suite d'un travail impartial, précis et documenté, rend justice au projet de la scène nationale, soucieux d'habiter et de faire vivre les notions de service public et d'intérêt général, confortant ainsi sa mise en œuvre, sa gestion et ses résultats.*

Précision utile, la magistrate chargée de l'étude nous avait d'emblée précisé qu'il s'agissait également de vérifier l'autonomie réelle dont jouissait chaque scène nationale. Cette préoccupation était un point majeur de l'examen. Elle fut assez vite rassurée sur ce point.

Voilà, à grands traits, ce que disent études approfondies et expertises officielles.

## Du soleil

### Plus haut

Les rapports d'assemblée générale, qui rendent compte de nos actions et de notre activité en sont les pièces à conviction. Ils attestent d'une augmentation de notre activité, année après année, à équipe constante, ce qui donne une idée de notre engagement à tous.

J'en donnerai la vision d'une façon simple. La plaquette de saison de 2008 comportait 16 pages – activité de janvier à juin –. 24 pages pour celle de la saison 2009 – activité de janvier à juin –. Celle de la saison 2009-2010, 40 pages et nous montions à 56 pages pour la saison 2014-2015. Celle de la saison 2018-2019, 64 pages. Pour la future saison, 2019-2020, ce seront 72 pages *a minima*.

Il y a donc une progression permanente de l'offre artistique en termes de spectacle. Cette profusion croissante de représentations tente d'accompagner l'appétit et la curiosité du public. C'est le signe d'une dynamique.

Elle est rendue possible par la structure de notre budget, qui assure une maîtrise totale des charges de fonctionnement et de personnel. À l'intérieur des charges artistiques, un jeu de vases communicants permettant d'épouser les priorités. La disparition de *Libertés de séjour* a ainsi libéré des moyens redistribués ailleurs.

Pour ce qui est du regard intérieur, c'est-à-dire de *nous-mêmes nous regardant nous-mêmes*, nous ne nous attribuons aucun mérite. Nous avons juste le sentiment de faire notre travail. Nous y mettons une réelle application. Nous sommes en permanence dans l'attitude de ceux qui sont toujours insatisfaits, de ceux qui ne font aucune concession envers eux-mêmes. Le bilan collectif de l'équipe réalisé à l'issue de la dernière édition de *La saveur de l'autre*, dont les spectacles furent pourtant pleins à ras bord, ne dément pas ces affirmations.

Nous cherchons. Nous défrichons. Nous déplaçons nos repères. Cette méthode est la nôtre, depuis que le Channel est le Channel. Pour avancer, et continuer à surprendre et nous surprendre.

Le fait d'éprouver le cœur de la scène nationale au quotidien, de la regarder fonctionner, d'avoir les antennes déployées, d'être en alerte en permanence, me donne l'assurance que le Channel n'a absolument pas atteint son maximum. Nous sommes encore dans une phase de développement.

Affirmer que le Channel n'a pas atteint son stade ultime est un point de vue qui recouvre de nombreux aspects de la vie du lieu : le nombre de spectacles, son rayonnement, sa place dans le paysage artistique, sa capacité à toujours mieux ajuster sa relation à son territoire et sa population, les champs du possible pas encore ou insuffisamment explorés, le sentiment diffus en moi-même d'une capacité de renouvellement intacte. De ce point de vue, l'inquiétude n'est pas de mise, et il y a vraiment de quoi rester optimiste sur l'avenir du Channel.

## Les amitiés complices

### La librairie et les grandes Tables

Ce qui vaut pour nos missions premières vaut aussi pour l'idée fondamentale de la conception du lieu, en date de 2001. Nous affirmions ne pas souhaiter ériger un théâtre de plus ; nous voulions imaginer un lieu de vie, où la présence d'une librairie et d'un espace de restauration tenait un rôle central.

Nous avons, sur ces aspects-là, également une marge de développement toujours présente. Sur ce point crucial, la sensation est la même à tous les étages du Channel : les libraires en sont convaincues, les responsables des grandes Tables également. Nous sommes loin d'avoir atteint le plafond de verre. La condition est évidemment que ces activités ne soient pas

outrageusement pénalisées, pas plus que le Channel ne le soit pour les abriter. Il est impératif qu'il en soit ainsi. La santé économique locale n'est pas florissante au point que les dix emplois permanents et les emplois sporadiques que ces activités génèrent puissent être considérés comme négligeables. D'autant que les soudures sont tellement fortes entre les trois entités – spectacle, librairie, restauration – que rien ne dit que ce ne seraient pas les prémisses d'un effet domino mortifère, d'une spirale négative qui nous entraînerait tous vers le bas. Les activités de librairie et de restauration sont la matrice du code génétique de notre projet, pensé comme un lieu de vie. Avec la librairie et les grandes Tables, le dialogue est permanent.

Si nous échangeons sur les questions régulières et basiques de leur activité, l'essentiel est ailleurs. Notre dialogue s'inscrit dans la réflexion artistique, en des allers-retours permanents. Comment mettre en place et décliner, artistiquement, la présence d'un restaurant et d'un bistrot au Channel ? Comment faisons-nous pour traverser les différentes initiatives du Channel de cette réalité ? Comment croiser le livre et ses environnements avec tel artiste, tel spectacle, telle manifestation ? Quels projets originaux mettre en œuvre, dans la saison, ou dans le cadre de l'une des manifestations emblématiques, que sont *Feux d'hiver*, *La saveur de l'autre*, *Les flâneries sonores* et demain *Dunes de miel* ? Quels artistes, quels écrivains, quels cuisiniers, quelles idées ? Bref, le questionnement est incessant.

Par choix affirmé, nous n'avons jamais eu d'artiste associé au Channel. Dans l'acception officielle du dispositif s'entend. Car des artistes inscrits au long cours dans la vie du Channel, nous en avons énormément. S'il y avait une équivalence à trouver dans la relation que nous installons avec la librairie et les grandes Tables, ce serait celle-ci : celle d'artistes associés à demeure. Ajoutons enfin que s'il y a une relation librairie-scène nationale et grandes Tables-scène nationale, une relation librairie-grandes Tables ferme le triangle. Ce que les libraires expriment en soulignant qu'elles reçoivent *plus de sollicitations de Fabrice Lextrait*<sup>1</sup> que d'*Actes Sud*.

1. Directeur des grandes Tables.

## La librairie

Installer une librairie à Calais et au Channel était un pari. Malgré l'installation de grandes enseignes<sup>2</sup>, et en particulier la dernière<sup>3</sup>, implantée en centre-ville, qui bénéficia d'une promotion assez inhabituelle, nous

2. Le furet du Nord et Leclerc.

3. Leclerc.

avons fait mieux que résister. Chaque année nous progressons, en termes de fréquentation, en termes de chiffre d'affaires, et l'agrandissement de la librairie fut une décision doublement salubre : tout en accompagnant le développement permanent de la librairie, cet agrandissement a certainement, par le signe qu'il envoyait, permis de rendre indolore l'arrivée de la nouvelle enseigne évoquée plus haut. Lorsque nous parlons de développement, nous parlons bien évidemment de celui du lectorat quotidien, mais aussi celui des commandes publiques, à travers les médiathèques et établissements scolaires du territoire. La librairie, en tant que conseil, avec une ligne éditoriale à la fois plurielle et exigeante, est devenue un acteur essentiel du paysage culturel calaisien. C'est d'abord à la qualité du travail des libraires que nous le devons. Les libraires lisent, aiment leur métier, accueillent et conseillent leurs visiteurs. Cela fait sans doute la différence. Les lecteurs ne s'y trompent pas.

La relation avec la librairie se joue avec ces mêmes libraires. C'est avec elles que nous construisons. Actes Sud, je parle là de ses hautes instances, ne s'implique pas dans le quotidien du Channel, ni dans celui de la librairie. Actes Sud porte la librairie, la soutient, exerce sa fonction d'employeur des libraires, mais n'est pas force de proposition.

Tout vient des libraires, fortement impliquées dans leur tâche première, avec une grande conscience du lieu et de son projet. Outre les discussions quotidiennes que nous avons avec elles, elles sont présentes une fois par mois aux réunions hebdomadaires de l'équipe du Channel. Ce mode de fonctionnement nous convient.

### Les grandes Tables

Installer un restaurant au Channel était aussi un pari. Certes, nous mangeons plus que nous ne lisons. Par réflexe pavlovien, il paraît plus facile de gagner ce pari-là que celui d'installer durablement une librairie. Sauf que l'expérience montre que les restaurants et les théâtres font mauvais ménage. En général, cela ne fonctionne pas. Les gestions se succèdent les unes aux autres sans produire rien d'autre que des sandwiches ou des plats exotiques qui échouent les unes après les autres dans une cessation d'activités.

La relation avec les grandes Tables s'établit sur un autre schéma que celui de la librairie. Si, évidemment, nous avons un rapport au quotidien avec chaque employé présent sur place, le dialogue qui donne sens à la présence

de la restauration, s'établit d'abord avec le directeur des grandes Tables. Le dialogue est permanent.

Si l'expérience au Channel est réussie, les raisons sont à trouver dans la relation privilégiée, exigeante et de confiance que nous entretenons. Au-delà de l'activité proprement dite de restauration, nous sommes dans la construction d'un récit commun, dont le socle est celui de préoccupations artistiques. Là est la clé.

## Quelques données objectives

En chiffres, la réalité de la scène nationale a été abordée, avec ses méthodes et sa logique, par la Chambre régionale des comptes. Puisque tous les rapports sont publics et qu'il suffit d'y consacrer un peu de temps pour recueillir des données, nous l'avons fait. Il s'ensuit alors des tableaux comparatifs avec les autres scènes nationales des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Il ne s'agit de rien d'autre, à travers ces tableaux, que de donner des éléments de comparaison. Histoire de situer. Ni pour se mesurer, ni pour entreprendre de quelconques démonstrations. Nous en sommes incapables. Nous tirons très peu d'enseignements de ces tableaux. Ils sont pratiquement impossibles à lire. Sans vécu du lieu concerné, sans l'expérience du spectateur, sans rien connaître des spectacles programmés – quels chiffres en face de quels spectacles ? quelle programmation ? – et ignorant la vie du théâtre, nous restons à peu près incapables d'en analyser la signification profonde.

De tous ces tableaux, chacun tirera les conclusions qu'il souhaite et fera son propre chemin dans ce dédale de chiffres. Que chacun se raconte sa propre histoire. Il n'y a pas à rougir.

### Au tableau <sup>1</sup>

Le premier tableau appellera toutefois quelques commentaires. Il porte sur les fameuses ressources propres, qui semblent devenir un sujet éternel. Nous ferons trois commentaires : ces chiffres sont établis par la Chambre régionale des comptes ; lors du conflit sur la question de la tarification – pas suffisamment chère et ressources propres autour de 10 %, tels étaient les reproches –, cela nous aurait sans doute beaucoup aidés, et fait économiser temps et argent, de savoir que nous étions de

1. Pour se repérer plus simplement dans ce dédale, le meilleur chiffre, à nos yeux, des cinq scènes nationales autres que le Channel est signifié en gras et en noir. Les chiffres du Channel sont, eux, signifiés en gris.



toute façon dans la normalité des autres scènes nationales de la région ; enfin, nous avons pu lire ceci concernant les ressources propres de l'une des scènes nationales examinées : *Le repère de 20 % de ressources propres fixé par le cahier des missions et des charges annexé à la circulaire du 31 août 2010 est ramené à 8 % dans la convention pluriannuelle d'objectifs, niveau que la scène peine à atteindre.*

C'est une information que nous aurions aimé connaître également.

% ressources propres	2012	2013	2014	2015	2016
Scène A	9 %	9 %	9 %	5 %	9 %
Scène B	7 %	6 %	5 %	9 %	10 %
Scène C	10 %	11 %	11 %	12 %	10 %
<b>Scène D</b>	<b>13 %</b>	<b>14 %</b>	<b>11 %</b>	<b>13 %</b>	<b>12 %</b>
Scène E	11 %	12 %	11 %	11 %	10 %
Le Channel	24 %	19 %	32 %	25 %	NC

Le second tableau porte sur le nombre de places vendues.

Nombre places vendues	2012	2013	2014	2015	2016
Scène A	12 218	13 365	14 247	21 510	20 011
Scène B	11 741	9 690	9 634	29 098	27 838
<b>Scène C</b>	<b>38 260</b>	<b>37 922</b>	<b>38 700</b>	<b>36 919</b>	<b>31 194</b>
Scène D	35 661	30 543	31 458	34 397	35 324
Scène E	26 857	24 278	28 442	27 201	25 373
Le Channel	18 135	19 748	21 541	23 670	20 985

Le troisième tableau porte sur le taux de remplissage.

Taux de remplissage	2012	2013	2014	2015	2016
Scène A	74 %	79 %	82 %	79 %	81 %
Scène B	90 %	89 %	81 %	88 %	86 %
Scène C	85 %	87 %	85 %	83 %	85 %
Scène D	72 %	71 %	74 %	76 %	72 %
<b>Scène E</b>	<b>89 %</b>	<b>87 %</b>	<b>93 %</b>	<b>87 %</b>	<b>92 %</b>
Le Channel	99 %	100 %	127 %	105 %	96 %

Le quatrième tableau porte sur le pourcentage de la masse salariale pour faire fonctionner l'activité.

% masse salariale	Moyenne annuelle de 2012 à 2016
Scène A	36 %
Scène B	30 %
Scène C	42 %
<b>Scène D</b>	<b>26 %</b>
Scène E	65 %
<b>Le Channel</b>	<b>27 %</b>

Le cinquième porte sur le pourcentage consacré à l'activité artistique, l'objet essentiel de nos missions.

% activité artistique	Moyenne annuelle de 2012 à 2016
<b>Scène A</b>	<b>44 %</b>
Scène B	43 %
<b>Scène C</b>	<b>44 %</b>
Scène D	41 %
Scène E	43 %
<b>Le Channel</b>	<b>54 %</b>

## Une reconnaissance

Lorsque nous avons écrit en 2001 le projet de transformation des anciens abattoirs, autrement dit lorsque nous avons couché sur papier les grands axes qui allaient faire naître le Channel tel qu'il se vit aujourd'hui, nous avons parlé de *lieu de vie*.

Au moment où nous l'avons écrit, personne n'avait jamais utilisé cette expression dans cette ville. Aujourd'hui, il n'y a pas un lieu à Calais qui ne soit en prévision ou inauguré où *lieu de vie* tient lieu, précisément, non pas de vie, mais de sésame.

Il n'y a pas que nos mots qui posent leur empreinte. Le Channel a fait surgir dans la ville des spectacles qui ont donné le goût à la population des grands rassemblements populaires. Les spectacles emblématiques de cette démarche, qui ne la résument pas totalement non plus, sont ceux

1. Jean-Luc Courcoult.

2. Ilotopie, Transe express, La Machine.

3. De Gramsci Antonio, qui théorisa du fond d'une prison mussolinienne la notion d'hégémonie culturelle.

4. De Momette, artiste invitée dans un projet mené au Fort Nieulay, qui donna lieu à un film magnifique, présenté comme d'autres propositions issues de ce travail dans le cadre de *La saveur de l'autre*.

que le directeur artistique et créateur du Royal de luxe<sup>1</sup> appelle *la mythologie urbaine de la saga des géants*.

Désormais, la Ville achète des spectacles clé en main à des compagnies<sup>2</sup> que le Channel a longtemps invitées. C'est très bien. Ce sont des raisons exclusivement artistiques, le cas de la Machine étant d'une autre nature, qui ont poussé le Channel à cesser toute collaboration avec elles.

Nous voyons en ces emprunts la justesse de ce que nous avons engagé dans cette ville. Une sorte d'hommage gramscien<sup>3</sup> qui est rendu à la scène nationale et à son action au long cours. Ce qui compte, à nos yeux, c'est d'avoir initié un mouvement, de l'avoir fait naître et grandir.

Nos intuitions et notre pratique ont ainsi été validées. C'est également à mettre à l'actif de notre bilan. Et nous en sommes plutôt ravis.

C'est pourquoi nous restons des spectateurs réjouis et ravis d'être si contagieux. Et nous ne tomberons pas dans une quelconque surenchère. À nous de jouer précisément avec cette réalité. Nous faisons confiance à notre capacité d'aller là où personne ne s'est jamais aventuré. Cela nous évite toute amertume et nous conserve une grande sérénité dans la situation présente.

Nous lisons donc cette situation non comme un appauvrissement, mais comme un enrichissement. Pas comme une amputation, mais comme une augmentation. Loin de nous démoraliser, elle nous redonne de la vigueur. Avec *Dunes de miel*, présenté plus loin, nous en apportons une première preuve.

## Une lettre de Nantes

Enfin, pour conclure, ici, au Channel, nous cultivons le doute. Loin de penser qu'il s'agirait d'une faiblesse, nous le regardons comme une force. Et le doute, c'est un peu comme le rire. On peut douter de tout, mais pas avec n'importe qui. Alors oui, nous doutons. En permanence. Nous vous l'écrivons. De notre travail, de sa raison d'être, de ce qu'il produit. Et face à ces doutes que nous pouvons exprimer entre nous à ciel ouvert, il nous arrive de recevoir des réconforts. Ainsi cette lettre reçue<sup>4</sup> ce 31 mai 2019, au moment où nous portons la touche finale à la rédaction de ce document. La lettre est adressée directement à Lena Pasqualini et à moi-même.

En voici un extrait :

*Lena, j'ai bien senti qu'à peine le week-end achevé, tu questionnais déjà la raison d'être de tout ce chantier rondement mené pour La saveur de l'autre, et sa pertinence*

*en votre territoire, au regard de la jauge accueillie<sup>1</sup>. Ce que j'en dis, moi qui ne suis pas de chez vous, c'est que la justesse de tout ça rayonne bien au-delà de votre lieu, de votre ville, ramenée par petits paquets précieux dans les valises de chacun d'entre nous, participants, artistes, intervenants, public... et qu'elle est colportée avec respect et admiration.*

*Peut-être qu'effectivement, comme tu sembles le penser avec dépit, la même initiative à Nantes, ville culturelle, remplirait les gradins chaque jour, mais ne serait-ce pas avec la même proportion de gens concernés et déjà convaincus ? En revanche, je ne suis pas certaine que les exilés qui stationnent sur nos places auraient été au rendez-vous comme ils l'ont été au Chunnel, car je ne suis pas sûre qu'on aurait simplement pensé à les convier. Je ne pense pas non plus que les propositions, débats, discussions, rencontres auraient eu cette même cohérence, épaisseur, exigence, qualité, qui fait votre pâte, nécessaire et pertinente à Calais et pour les Calaisiens, mais aussi pour nous, ailleurs.*

*Vu d'ici, tu n'imagines pas comme votre travail inspire. Les grandes salles nantaises vous imitent. Je ne fayote pas, j'observe et je constate. Elles proposent des choses intéressantes, mais parviennent rarement à ce degré de pertinence et de justesse qu'est le vôtre. Peut-être qu'elles ne se posent pas les bonnes questions, peut-être qu'elles ne s'en posent pas assez ? Peut-être qu'elles perdent le nord dans la surenchère d'événements de cet Eldorado culturel à double tranchant, qui pousse de plus en plus à fabriquer des concepts novateurs pensés pour faire mieux ou autrement que le voisin, contenter les ego, attirer les touristes et draguer les médias, plutôt que pour faire du bien, nourrir la pensée, tirer vers le haut ?*

*Bon, je n'ai sans doute pas assez de billes en poche pour juger ou théoriser là-dessus, mais je voulais quand même vous transmettre ma pensée.*

*Non tout ça n'est pas vain, même s'il y a de quoi se décourager souvent.*

*Oui votre rôle, votre manière de faire, votre travail, sont importants et nécessaires, à bien des endroits et pour bien des gens.*

*Heureux de lire que cohérence, épaisseur, exigence, qualité, est ce qui fait notre pâte. Peut-être bien notre patte, même. Quelques jours plus tard, nous découvrons cette sentence<sup>2</sup> : Calais, la seule scène nationale qui mérite vraiment son nom. Même si nous ne sommes pas tout à fait d'accord, nous en éprouvons une petite satisfaction. Notre bilan s'arrêtera ici.*

1. Précisons que ce questionnement ne repose pas sur la fréquentation des spectacles, à guichets fermés, mais sur les débats organisés et les témoignages qui prirent forme dans une proposition intitulée *Incroyables chemins*. La faiblesse relative et la nature du public pour ces initiatives nous posent question.

2. Dans *La lettre de la fédération des arts de la rue*, Jacques Livchine, Théâtre de l'unité.

# À propos de l'artistique

## Motivés, motivés

Par ignorance de ce que nous réservent les chemins que nous allons emprunter et par souci d'aller à l'essentiel, nous ne ferons pas l'inventaire de toute l'activité artistique du Channel pour les années qui viennent. L'important ici, où une forme d'engagement se prend, n'est pas tant de détailler par le menu ce que nous allons faire, que de donner à sentir la façon dont nous allons évoluer dans le paysage qui nous attend. Comment allons-nous utiliser notre temps, notre réflexion et notre énergie, afin de trouver les espaces où personne ne s'est encore aventuré ? Comment allons-nous maintenir au Channel toute sa force d'attraction et de résistance.

Cela repose sur une condition : nous tenir éveillés, conserver ce plaisir d'inventer et de faire, et maintenir vivant ce désir de partager. Ce qui compte, en réalité, c'est de garder en soi cette faculté de rester en alerte, cette disposition d'esprit qui vous rappelle en permanence que seul le mouvement maintient la vie. Le Channel, avec l'histoire qui est la sienne, avec l'environnement qui est le sien, ne pourra se maintenir qu'à la condition d'aller chercher en permanence d'autres ressorts. Dans la fidélité à son histoire, la condition minimale pour nous permettre de vivre réside dans une attitude fondamentale, qui est de s'interroger en permanence sur son passé, son présent, son avenir. C'est en cela que l'autoanalyse, la fermeté sur les principes fondamentaux, le rapport critique à son action, notre autonomie sont les ingrédients essentiels à notre survie.

Je veux le faire sentir et percevoir. Notre faculté de nous interroger en permanence, sur le plan artistique comme sur les autres, est intacte. La démarche qui a toujours été la nôtre est de nous installer le moins possible dans des savoir-faire, de revisiter ce qui semblait pour tout le monde et pour toute éternité des acquis immuables – cf la tarification, avec l'abandon de l'abonnement et l'adoption du tarif unique, avec des prix volontairement accessibles, même si nous savons qu'ils ne le sont pas pour tous, l'usage de la gratuité –.

Qu'il s'agisse de tout, absolument tout ce que nous entreprenons, il en va et en ira ainsi.

Tout est fragile. Cette fragilité est une force à la condition de ne jamais oublier qu'elle peut se transformer en péril. L'évitement du péril passe par la mise à l'épreuve au jour le jour de tout ce qui nous constitue. Six petits mois

seraient suffisants pour tuer le Channel, de l'intérieur même de la machine. C'est pourquoi il faut toujours tout tenir ensemble et lier : l'esprit du lieu, la cohérence de l'activité, l'exigence de chaque acte posé. Lorsque des questions nouvelles apparaissent, lorsque le paysage change, il nous faut aller là où nous ne sommes jamais allés, défricher de nouvelles pratiques, réoxygéner les anciennes. C'est un travail considérable. Il s'agit de nous maintenir dans cette dynamique.

Pour chaque chose, ce sont à chaque fois de vrais chantiers que nous engageons.

Nous ne serons pas ici exhaustifs. Nous n'allons pas détailler par le menu ce que seront en matière artistique les années futures, car, pour une bonne part, nous l'ignorons. Nous allons simplement donner à lire quelques considérations générales, et l'essentiel du moment.

## Sur la programmation

Nous assumons nos choix artistiques, soumis à notre seul libre arbitre, dans la conscience de notre responsabilité publique. Au Channel, la programmation est assurée par trois personnes<sup>1</sup>. Faire acte de programmation au Channel relève d'un artisanat. Ici, nous ne faisons pas de choix sur catalogue. Nous sommes peu atteints par les effets de mode dont nous nous méfions.

Programmer au Channel, c'est d'abord les centaines d'heures et des milliers de kilomètres qu'impose la nécessité d'aller voir les spectacles, de manière à les vivre avant de les faire découvrir. C'est une certaine idée du partage : partager une expérience comme on offrirait un cadeau. C'est ce qui prime. Nous n'avons aucun message à transmettre. Nous ne croyons pas à ces fables qui échouent dans cette sentence qui voudrait que *le théâtre soit le dernier refuge contre la barbarie*. Ces phrases de colloque ne résistent pas à la réalité, pour qui veut bien être à l'écoute de n'importe quel spectateur. Nous sommes même le plus souvent atterrés par les textes qui sous-tendent certaines présentations des projets artistiques que nous recevons chaque jour par cargaisons entières. Où une bien-pensance déroule les clichés et l'air du temps, un peu rebelle pour se rassurer, totalement consensuelle pour ne pas heurter. Ou alors abscons à souhait comme si l'hermétisme pouvait tenir lieu de considération obligée, à moins qu'elles n'aient d'autre fonction que de cacher la faiblesse du propos.

1. Julie Garrigue en binôme avec Sigolène Barberot pour les *Flâneries sonores*. La programmation du chapiteau pour *Feux d'hiver* à un collectif auto désigné. Julie Garrigue encore pour les *Musiques au bistrot*. Lena Pasqualini pour les spectacles s'adressant prioritairement au jeune public et Francis Peduzzi pour la programmation constituant la charpente d'une saison.

Lorsque nous disons partager, ce sont d'abord les émotions, le sensible, la prouesse, la poésie du plateau. Et cela, ce ne sont pas les déclarations sur papier glacé, ni les critiques de tel magazine, journal, radio, ni le bruit de fond des professionnels qui peuvent nous en convaincre. Seuls sillonner les routes et voir les spectacles peuvent donner acte et chair à une telle posture. C'est pourquoi, plutôt que de nous aventurer dans l'inconnu, nous préférons nous asseoir sur quelques certitudes. Cela nous paraît également une marque de respect et d'attention vis-à-vis des spectateurs. Nous n'oublions jamais que le spectateur paie sa place. Nous le convions à un spectacle, et nous ne pourrions le faire, si nous n'avions pas le sentiment de l'avoir fait avec la conscience professionnelle en paix.

Et dans un second temps, après le choix spécifique des premiers spectacles composant l'ossature d'une future programmation, il s'agit d'étoffer l'ensemble, afin que la partition soit riche en couleurs. C'est à ce moment qu'interviennent la diversité des genres, la capacité des propositions à aimer le public, – la vie du lieu en dépend –, la nécessité de s'adresser à un public très large. Voilà ce qui paramètre les décisions finales. Il y a des saisons où tout est fluide, où vous avez la sensation qu'elles correspondent en tout point à l'idée que vous vous faites d'une bonne programmation. Et des saisons qui sont plus laborieuses.

L'objectif est toutefois assez simple : sur la base de propositions qui nous paraissent dignes de sens, d'intérêt, de force poétique, il s'agit de donner le goût aux gens de fréquenter le lieu. La seule manière intéressante à nos yeux ne passe ni par le matraquage publicitaire, ni par le vedettariat qui est dans nos structures la version chic du *vu à la télé*, ni par les autoroutes qu'est la programmation de *Molière* au kilomètre. Cela passe par une confiance de chaque spectateur dans le lieu, par son plaisir renouvelé de voir et ressentir une chose à laquelle il ne s'attend pas, de forger un regard et une capacité de lecture que seuls le temps et une fréquentation régulière peuvent fournir. L'une des réussites du Channel, c'est probablement d'avoir acquis cette confiance.

Ce n'est pas peu.

Il y a aussi au Channel une autre pratique immuable : nous sommes présents à tous les spectacles et toutes les représentations. C'est l'acte premier de l'évaluation de notre travail. Que penserait-on du boulanger qui ne goûterait pas son pain ? Seule cette présence permet de comprendre et de mesurer l'acte de programmation accompli, tant dans le rapport du public

avec le spectacle, tant dans le rapport de l'artiste ou la compagnie artistique avec le Channel.

Et nous ne dérogerons pas à cette manière de faire, qui, précisons-le, rejoint celle de la majorité des lieux subventionnés. Il n'y a donc ici aucune volonté de mettre en avant une singularité particulière, mais simplement d'explicitier une pratique professionnelle.

## Une nouvelle manifestation artistique

Nous parlons bien de manifestations artistiques, et non de festivals. Elles sont une marque de fabrique historique de la proposition artistique globale du Channel. Après *Jours de fête*, *Rêve général*, *Libertés de séjour*, *Feux d'hiver*, nous portons l'ambition de faire émerger une nouvelle manifestation.

Elle s'appellera *Dunes de miel*. Chaque manifestation du Channel a son histoire, sa genèse. Elle peut naître d'une volonté farouche de la faire naître. *Feux d'hiver* est née ainsi. De longues séances de réflexion furent nécessaires afin de mettre à jour ce nouveau concept. Et le choix de la période – entre Noël et nouvel an –, qui à elle seule signe la force de *Feux d'hiver*, est née d'une conversation informelle dans un train. D'autres sont nées d'inquiétudes. Ainsi *Libertés de séjour* fut imaginée lors d'une visite du site alors en chantier. Son potentiel nous paraissait si riche que l'idée est venue de le confier à des équipes artistiques pour un temps donné.

Comment est née *Dunes de miel*? Le hasard. La conjonction de deux faits fortuits, provoqués par le calendrier. Une rencontre avec la commission tourisme et culture du Ceser des Hauts de France<sup>1</sup> alors que je revenais d'un festival organisé au nord de la Hollande, sur une île qui s'appelle l'île de Terschelling. Tous les spectacles y sont en plein air, toutes les formes artistiques sont représentées, du concert aux installations plastiques et sonores, tous les spectateurs se déplacent à vélo. C'est chargé de cette ambiance et de ce qu'elle génère dans le rapport aux propositions artistiques, aux spectateurs, au paysage que je suis revenu à Calais pour présenter le Channel au Ceser.

Au cours de cette rencontre une question me fut posée : *qu'est-ce que vous feriez pour donner corps à la notion de Côte d'Opale*? J'improvisai une réponse, encore imprégné par ce que j'avais éprouvé et vécu les jours précédents.

1. Conseil économique, social et environnemental régional, composé de 170 conseillers nommés par le Préfet de Région et représentant la société civile.



L'histoire aurait pu s'arrêter là si je ne l'avais pas évoquée en réunion d'équipe. Les réactions immédiates m'ont alors convaincu qu'il fallait aller plus loin. Il y eut donc une conjonction de circonstances entre impressions de voyage, une question qui aurait pu ne jamais être posée dans une réunion qui aurait pu ne jamais exister, une réponse à brûle-pourpoint en improvisation maximale et une conversation en réunion d'équipe.

Qu'en fut-il exactement de ma réponse ? Ce fut la proposition modeste de faire vertu différemment, modestement, en travaillant sur le sens et le paysage, avec une adresse à la population sans doute différente et plus intimiste que ce que nous avons pu concevoir jusque-là – et que nous n'abandonnons pas –. *Dunes de miel* était née. En donnant à l'acte poétique la valeur qui est la sienne, sans l'encombrer d'autres attendus, nous nous adresserons à l'imaginaire et à l'intelligence des gens. *Dunes de miel* rompra volontairement avec notre savoir-faire usuel, qui est celui de s'adresser à des milliers de personnes. Nous nous dégagerons de la pression du nombre. Étendue dans l'espace et le temps, *Dunes de miel* privilégiera les petits regroupements de spectateurs plus que les grandes foules.

Sur deux sites de bord de mer, et au Channel, durant deux week-ends, pour cette première édition – nous verrons si d'autres suivront –, nous proposerons des moments et des univers contemplatifs, dans des espaces sauvages, rendus visibles et accessibles pour leur beauté, en les chargeant de mémoire sensible. Ce sera une manifestation artistique dédiée à l'observation de la nature, à la contemplation, à une expérience poétique de la marche, au vécu d'une atmosphère du jour ou de la nuit. Investissant la bande côtière, inspirée par les paysages, les donnant à (re)découvrir, elle en offrira plusieurs lectures. *Dunes de miel*, à travers ses multiples dimensions, cherchera à être en phase avec un territoire, sa géographie et son histoire.

Elle sera résolument artistique, puisque, évidemment, c'est à travers des spectacles invités, des commandes spécifiques, des créations *in situ* qu'elle déclinera ces premiers attendus.

Il est difficile d'aller plus loin aujourd'hui. Dans un slalom entre réglementation, usages, espaces privés et publics, chasseurs et bans de phoques, tout se construit actuellement. Nous cherchons et tâtonnons, comme souvent. Notre seule certitude : un jour, en avril 2020, la manifestation naîtra sur le papier, puis, en juin 2020, sur le sable.

## Un lieu de vie en vie

Qu'est-ce qui fait l'identité profonde du Channel ? En tant que lieu de vie : la présence d'un espace de restauration et de librairie. En termes artistiques, cette présence a totalement imbibé nos propositions, la manière de concevoir une saison, celle de penser nos manifestations. Toucher à cette présence, la fragiliser, ce ne serait pas simplement égratigner ou fissurer ce que nous avons construit année après année, ce serait l'écroulement de tout l'édifice.

La vie du Channel réclame donc cette présence, qui n'est pas une présence passive, se limitant seulement à la délivrance de quelques bières et repas pour l'un, à la vente de livres pour l'autre. C'est à la fois la clé et l'indicateur de la vitalité du Channel. Toucher à l'un ou à l'autre, c'est vider de sa substance ce qui fait l'originalité et la beauté de ce lieu. C'est amputer l'activité du Channel de champs de réflexion inédits. Nous allons donc poursuivre et renforcer ces collaborations : rencontres régulières avec les auteurs, duos gastronomiques, résidences de cuisiniers... Cette liste est infinie.

## Une pépite à décliner

Il arrive aussi qu'à l'intérieur même d'une manifestation, nous expérimentions quelque chose de neuf, d'inédit. Cela peut partir d'une intuition ou d'une idée qui est là depuis quelque temps et que l'on n'a pas encore eu l'occasion de soumettre au feu du réel. Ce fut le cas lors de la dernière édition de *La saveur de l'autre* avec *Incroyables chemins*<sup>1</sup>. *Incroyables chemins* fut une proposition aussi longue et fastidieuse à mettre en place, que passionnante à suivre. C'est en quelque sorte la réinvention des modes de la parole publique. Cette idée ne nous appartient pas, puisqu'elle a déjà été expérimentée ailleurs<sup>2</sup>. Nous l'avons évoquée pour la première fois dans un document adressé à la Région<sup>3</sup>. Nous avons trouvé l'idée magnifique. Le Channel la déclina à sa façon.

C'est d'abord une boîte à outils. Elle peut s'adapter à une variété infinie de sujets et de contextes. Notre idée première portait l'ambition, un jour, de parler autrement et différemment du territoire. De le donner à lire et à comprendre, de le valoriser. Sous la forme d'une proposition artistique, c'est-à-dire pensée et mise en situation par des équipes artistiques, avec l'ambition de s'adresser au plus grand nombre, de rendre visible un invisible.

1. C'est Lena Pasqualini qui s'affronta à ce travail de titan.

2. Au Grand T, à Nantes, dans une proposition intitulée *Le grand bazar des savoirs*.

3. Plus précisément à M. Xavier Bertrand, dans un document intitulé *Propositions pour un partenariat revisité entre la Région Hauts de France et le Channel*.

Ce serait comme une encyclopédie vivante, un territoire qui se regarde, se reconnaît, fait connaissance avec lui-même, prend confiance et conscience de ses richesses à travers une formidable diversité vivante et une incroyable collection d'experts, experts du quotidien, de l'infiniment banal, de l'infiniment savant, de l'infiniment insolite. Sans hiérarchie.

Le temps d'un week-end, ils seraient là, présents au Channel, venus des quatre coins, incollables sur leur sujet, voulant faire partager leur passion. *Ils*, ce sont les collectionneurs, chercheurs, bidouilleurs, inventeurs, un peu fous et passionnés qui composent la communauté humaine rassemblée à l'échelle d'un territoire.

Ils savent tout – ce ne sont là que des exemples inventés – sur la photo au collodion humide, la fabrication de chapeaux de paille, la pêche du bar à la ligne, la course transatlantique à la voile, les satellites de glace de Jupiter, les civilisations de l'antiquité, le marais de Saint-Omer, le fonctionnement de la centrale nucléaire de Gravelines, le lombricompost, l'élevage des Boulonnais – ce sont des chevaux –, les cellules-souches, la fabrication du jus de pomme bio... Durant un week-end, ils seraient là, à disposition du public pour des centaines de mini-conférences en tête-à-tête. Nous classons ce projet dans les possibles. Peut-être en aurons-nous l'opportunité, à travers un contexte particulier ou une commande spécifique. Nous verrons.

## La pratique artistique

Au fil des années, nous avons réussi à dessiner un paysage. Pour nous, ces pratiques s'exercent en partie dans le cadre scolaire, – partenariats avec le lycée Sophie Berthelot pour le théâtre et le cirque –, en partie dans des dispositifs dont la forme s'est patinée au fil du temps – La fabbrica<sup>1</sup> –.

La fabbrica, après plusieurs années, reste encore très actuelle et vivante. Nous allons donc continuer le parcours.

Mais je voudrais m'attarder ici plus particulièrement sur le cirque. Les ateliers cirque ont à présent plus de vingt années d'existence. Et nous commençons à en mesurer les effets. Sans ces ateliers, que nous avons commencé à organiser dans des salles non chauffées du site avant travaux, nous n'aurions pas imaginé un chapiteau pour la transformation des anciens abattoirs. Ce chapiteau a permis un développement des ateliers, – plus d'heures, plus d'enseignants, plus de participants, plus de tranches d'âge –.

1. La fabbrica est la forme aboutie que nous avons échafaudée au fil du temps et qui mobilise, chaque saison, des dizaines d'amateurs autour de projets spécifiques menés par des équipes artistiques de toutes disciplines.

Nous sommes probablement passés dans une autre histoire lorsque l'une des participantes à ces ateliers <sup>1</sup>, décida de faire du cirque sa vie professionnelle. Elle ouvrit de ce fait une porte que jamais personne jusque-là n'avait ouverte, et par laquelle aujourd'hui beaucoup s'engouffrent et tentent l'aventure. Cette saison encore, des participants de ces ateliers postulent dans différentes écoles d'enseignement artistique supérieur. Ce mouvement prend d'autant plus d'ampleur que le cirque est désormais un enseignement du lycée Sophie Berthelot <sup>2</sup> et que celui ou celle qui est intéressé(e) par une telle perspective professionnelle dispose de trois points d'appui solides : l'enseignement cirque du lycée, les ateliers de cirque hebdomadaires et La fabbrica qui, elle, rajoute aux expériences et à la pratique de la scène et de la piste. Cette année, plusieurs candidats à des écoles de cirque diplômantes ou autres conservatoires ont ainsi tracé leur itinéraire au Channel.

Cette saison, s'il fallait un signe de la vitalité du cirque, le chapiteau fut occupé cinq jours sur sept, y compris durant les vacances scolaires. Plus de cent cinquante personnes s'y exercent chaque semaine. En ce début juin 2019, la restitution des travaux d'élèves a été suivie par plus de mille trois cents personnes, à raison de plusieurs représentations. La proposition artistique était d'une qualité remarquable. Ce serait un juste salaire que les ministères de l'éducation nationale et celui de la culture, appuient et encouragent encore un peu plus cet enseignement.

Au fil des saisons, le tissage entre l'option cirque du lycée Sophie Berthelot <sup>3</sup> et les ateliers de cirque du Channel prend de plus en plus de consistance.

Il s'ensuit une remarque que nous avons déjà faite il y a plusieurs années, mais qui prend aujourd'hui plus d'acuité.

La communauté d'agglomération s'est dotée d'une compétence en matière d'enseignement artistique, avec le Conservatoire de musique et l'école d'art. Cette compétence va jusqu'à rendre gratuits ces enseignements. Depuis plus de vingt ans, le Channel développe un enseignement de cirque. Chaque année, nous refusons de plus en plus de personnes, en particulier des enfants, que nous laissons sur le côté. Ne serait-il pas temps pour le Channel et la communauté d'agglomération d'entrer en discussion afin que la collectivité accompagne, dans des formes à inventer, cet enseignement de cirque ? Cela nous paraît d'autant plus nécessaire que le cirque a un impact fort et immédiat pour des classes sociales laissées en dehors de tout.

1. Marilou Courtois, qui fut reçue à l'école de cirque d'Amiens, et qui fut la première élève de cette école à être admise à l'école de cirque de Montréal – Canada –.

2. Sous la houlette de Didier Courtois, professeur d'éducation physique au lycée Sophie Berthelot, épaulé par Agnès Marant.

3. Qui s'appelle en réalité Circàsophie et les ateliers cirque.

Ce serait donc un choix extrêmement démocratique pour la collectivité que celui de considérer cette discipline artistique aussi digne d'intérêt que le sont la musique et les arts plastiques. La proposition est désormais sur la table.

## La mémoire

Notre histoire est riche, faite d'abnégation et de persévérance. Peu de gens la connaissent. Certains en perçoivent des bribes, ont été les témoins extérieurs de quelques épisodes. Toute cette connaissance est fragmentée, se nourrit, avec le temps qui passe, de l'oubli et des défaillances du souvenir. Ces derniers mois, il m'est arrivé d'être saisi de stupéfaction à la lecture de certains articles, qui par omission ou paresse, consciemment ou pas, conduisaient au même rendez-vous : un travestissement de l'histoire. À chaque fois s'installait un paysage qui n'avait pas existé, et les faits rapportés comportaient des erreurs, sans doute involontaires, des incompréhensions profondes, quand il n'y avait pas quelque omission dommageable.

La connaissance du passé permet de bien comprendre le présent et d'envisager l'avenir. Il est venu le temps pour nous de tenir la plume de l'épopée de cette scène nationale. En la racontant, elle peut faire sens, inspirer, témoigner. Établie avec soin, rigueur, sur des faits avérés, elle prendra une double forme.

## Un sillage, une trace

Nous éditerons d'abord un livre sur *Sillage*, qui est le journal mensuel du Channel. *Sillage* a l'énorme avantage d'être lu, attendu, scruté, interprété. *Sillage* renseigne à la fois sur l'actualité du Channel et se comporte d'une autre manière que celle d'un banal outil promotionnel. Rendre compte de ce journal, fixer dans un livre les images qu'il produit chaque mois, donner à comprendre les évolutions qui furent les siennes sont les premiers attendus de cet ouvrage. Ce sera de fait, mais pas seulement, un hommage au graphiste qui nous accompagne depuis le début<sup>1</sup>. Mais ce sera aussi une manière de balayer quelques presque trente ans d'activité et de prises de parole. Si le mot *sillage* signifie *trace que laisse derrière lui un corps en mouvement*, ce livre se conçoit comme la trace que laissera derrière lui un journal en mouvement.

1. *Sillage* est graphiquement conçu par Patrice Junius, assisté de Stéphane Masset.

Cet ouvrage-là sera pensé sur le modèle du beau livre, de celui que l'on offre, où l'image l'emportera très certainement sur le texte.

## Love story

Et puis un autre livre flotte dans l'air depuis quelque temps. Ce fut d'abord Actes Sud<sup>1</sup>, qui, il y a quelques années, me proposa d'écrire sur le Channel un ouvrage à tonalité réflexive. Les libraires du Channel me parlèrent de ces nombreux visiteurs, intrigués par le lieu et séduits par sa facture, qui, régulièrement, demandent si n'existerait pas un ouvrage spécifique et récent sur le Channel. Plus récemment encore, un autre éditeur, *Alternatives théâtrales*, s'est offert pour envisager l'édition. Nous verrons comment nous le produirons. D'abord, il nous faut l'écrire. L'intuition de départ, c'est de mixer la pensée d'une pratique et la narration de la construction patiente d'un lieu comme le Channel. Il s'agit donc, à travers un tel ouvrage, de répondre à l'envie de ceux qui ont envie d'en savoir un peu plus et qui manifestent le signe d'un intérêt pour la scène nationale, son lieu, son activité. Mais c'est aussi clairement de rétablir une réalité face à toutes les inexactitudes qui prolifèrent. Nous allons donc verser notre contribution à l'histoire d'une scène nationale qui a toujours eu la volonté profonde d'exister dans cette ville et pour cette ville. Il témoignera de l'amour entre une scène nationale et une population. Ce sera une contribution subjective, partielle et partiale, mais intellectuellement écrite avec une grande honnêteté.

1. Par la voix de Claire David, directrice de la collection Actes Sud Papiers.

## La beauté

Je conclurai ce chapitre par des mots que j'aurais eu fierté à coucher sur papier<sup>2</sup>. Ils ramassent en quelques phrases ma pensée sur notre raison d'exister, sur la tâche à accomplir : *Il faut faire ce que nous seuls savons faire, faire ce qu'ils ne savent pas faire qu'ils<sup>3</sup> ne sauront jamais faire et contre quoi ils ne peuvent rien. Il nous faut être bouleversants. [...] Un élan qui produit par vagues de la beauté, désarme la médiocrité et emporte les miasmes. Beauté vaste, fulgurante, sensible, sublime, déchirante, qui traverse les êtres et s'adresse aux âmes et aux corps, aux esprits, uniment<sup>4</sup>, pas seulement aux cerveaux, une beauté à laquelle aucun(e) citoyen(ne) quelles que soient sa classe, son âge et sa tribu, ne saurait résister, voilà ce qu'il nous faut.*

2. Ils sont de Nicolas Romeas, du journal *L'insatiable*.

3. Dans ce texte, *ils* représente ceux qui résistent à une transformation du monde, jugée nécessaire par son auteur.

4. Je précise parce que j'étais ignorant du mot. Il signifie : avec régularité, avec simplicité, sans détour.

# Des questions claires

## Des réponses nécessaires

1. Convention multipartenariale pluriannuelle d'objectifs, réunion du mercredi 22 mai 2019.

La première réunion technique sur la future convention<sup>1</sup>, en présence de l'État, de la Région, du Département et de la Ville de Calais a engagé des premières conversations à la volée. La Ville de Calais a en particulier mis sur la table deux sujets : à nouveau la tarification, et le mécénat. Il sera dit que nous devons jusqu'au bout – après bientôt trente ans d'exercice et de preuves tangibles – nous expliquer sur des sujets qui, tout à coup, surgissent et ressurgissent sans crier gare. Mais, après tout, toutes les questions sont légitimes. Si leur légitimité ne se discute pas, elles n'en deviennent pas mécaniquement pertinentes pour autant. Au même titre que les réponses que nous y apportons ont, elles aussi, une légitimité pleine et entière. Appartenant au champ du projet artistique, donc à la responsabilité de celui qui l'écrit pour approbation par le conseil d'administration, nous n'avons aucune difficulté à entrer dans le débat. Il convient donc de répondre à ces deux sujets pour les années qui viennent. Que va-t-il se passer ?

## Sur la tarification

J'avoue avoir du mal à saisir le caractère obsessionnel du sujet. Nous avons argumenté mille fois. Nous avons développé des démonstrations cohérentes. Nous avons mis sur la table les données objectives. Le compromis qui avait été trouvé avec la Ville de Calais pour la saison 2015-2016 avait d'ailleurs montré que les concessions que nous avons dû faire, bien loin de produire une augmentation des ressources de billetterie, les avaient réduites. C'est pourquoi nous étions revenus la saison suivante aux principes initiaux. Nous n'allons pas redire et expliquer à nouveau.

Il y a toutefois une première réponse inscrite dans les textes de la République. Nous rappellerons simplement à cet égard ce qui est écrit dans le cahier des missions et des charges des scènes nationales sur ce sujet bien précis : *l'impératif, lié au sens de l'intervention publique, d'une grille tarifaire volontairement adaptée aux différents publics et à leurs composantes socioprofessionnelles, première clé d'accès aux œuvres pour toute une population.*

Nous poursuivrons par ce que dit la charte des missions de service public pour le spectacle vivant au chapitre *Les responsabilités des équipes*

*subventionnées et conventionnées : une politique tarifaire simple, cohérente et attractive constitue également un élément important dans un processus de démocratisation des pratiques d'accès aux institutions et productions du spectacle vivant.* La politique tarifaire est donc de la responsabilité de l'équipe professionnelle. C'est ce que dit ce texte.

Il est de la responsabilité de l'équipe du Channel de fixer les tarifs et d'interpréter les consignes indiquées par les textes ministériels. Les faits et la réalité ont plutôt tendance à conforter nos choix. Déduction logique, nous ne mettrons pas en place d'abonnement ; nous ne ferons pas de tarif différencié pour les personnes n'habitant pas Calais ; nous n'inventerons pas une usine à gaz, compliquée et incompréhensible. Il n'est donc pas question, pour l'heure, de déroger au principe du tarif unique par spectacle et de bousculer la grille tarifaire. Il est difficile de savoir comment notre pratique va évoluer. Et si elle évoluera. Si nous devons bousculer un jour la politique tarifaire, ce sera notre décision sur la base d'une analyse, approfondie, documentée, sérieuse. Pour être très honnête, nous ne voyons pas ce jour arriver de sitôt.

## Sur les ressources budgétaires

La question a été abordée sous la forme d'une injonction douce à la recherche de mécénat. Elle peut et doit être élargie. Elle regarde finalement la diversité des ressources budgétaires, sachant qu'une dépense inutile s'inscrit dans le même périmètre de réflexion. Autrement dit, dix mille euros de plus dans la colonne des produits ont exactement la même valeur arithmétique que dix mille euros de moins dans la colonne des charges.

Le cadre réflexif étant posé, examinons point par point.

### Le mécénat

Je commencerai par une petite anecdote, mais tellement symptomatique. Il y a à peine trois ou quatre saisons, je fus précisément interpellé par la banque Paribas pour une opération de mécénat. Il s'agissait pour elle de nous acheter quatre cents places pour la représentation d'un spectacle de danse – en l'occurrence signé par le chorégraphe Mourad Merzouki –, qui auraient été distribuées à ses meilleurs clients. J'ai écouté la demande et l'ai analysée. Il était donc demandé au Channel de substituer à tous ceux qui auraient



manifesté le désir de venir au spectacle en payant leur place, soit le public du Channel, habitués du lieu ou pas, un public d'invités choisis, triés sur le volet, pour une opération d'image et de communication d'une banque. Le Channel devait par ailleurs dédier et préparer l'une de ses salles pour un buffet privé réservé à ladite clientèle. Il s'agissait, pour la banque, sans état d'âme, de se faire payer une opération de communication et de recherche de clientèle sur les fonds publics. Avec au passage le bénéfice d'une réduction d'impôts. C'était à mes yeux inacceptable. Ma proposition fut de lui suggérer d'acheter une représentation supplémentaire – et ce n'était évidemment plus le même tarif –. La philanthropie ayant sans doute quelques limites, la banque a refusé. Et la relation cessa au même instant.

Nous édicterons un principe, qui permet de comprendre de quel point de vue nous nous plaçons. Nous croyons à l'État, à la dépense et à la responsabilité publiques.

Le discours sur le mécénat est un discours à triple effet.

### Effets collatéraux

Précision préalable : que personne ne se sente visé. Je ne parle pas d'intentions conscientes et je ne fais ici le procès de personne. Bien évidemment. J'ouvre simplement un débat dans une perspective plus vaste et élargie.

Premier effet : il a d'abord une fonction idéologique. Il est là pour présenter comme naturelle la raréfaction de l'argent public, la discréditant par effet corollaire, et préparer les esprits à cette même raréfaction pour le jour où elle s'appliquera de manière radicale. Si vous trouvez ces propos exagérés, ce qui est bien entendu le droit de chacun, il suffit pour s'en convaincre de s'apercevoir comment vient instantanément à la bouche, si l'on relâche sa vigilance, l'expression partenaires *financiers* au lieu de partenaires *publics*, – cette notion de partenaire étant elle aussi discutable –, de *financeurs* au lieu de *subventionneurs*. Remplacer des mots par d'autres n'est jamais totalement innocent.

Deuxième effet : l'incitation sur le recours au mécénat, laissant entendre que là serait notre bouée, prépare de fait à l'arrivée de groupes privés puissants dans la gestion de nos lieux. Beaucoup de groupes financiers commencent à s'y intéresser et à y voir une source de profits potentiels : financiers et symboliques. La logique des appels d'offres étant maintenant une pratique qui paraît naturelle, parée d'éthique et de vertu, ceux qui se

présenteront en insistant sur le peu de besoin en termes de subventions publiques auront, dans le climat ambiant, l'atout du moins-disant<sup>1</sup>. Ne pensez pas qu'il s'agisse là d'élucubrations, ce mouvement est déjà amorcé. Un lieu et un outil comme le Channel, possède tous les atouts pour aiguïser et satisfaire les plus forts appétits.

1. C'est-à-dire l'atout de celui qui coûte le moins cher.

Troisième effet : il y a une entreprise de culpabilisation, sinon d'accusation, de ceux qui ne rentreraient pas dans le moule. Ce qui est mon cas. Encore tolérés, ils seront bientôt montrés du doigt et disqualifiés d'entrée.

## Effet aléatoire

Je rentrerai d'autant moins dans le jeu de ceux qui, par accord profond ou par le fameux *c'est toujours ça en plus* s'y complaisent, pour une raison très simple. Que gagnent-ils vraiment ? Quarante mille, cinquante mille euros par an ? Et combien dépensent-ils pour recueillir cet argent ? Il faudrait alors calculer le temps de travail que cela suppose, les contreparties exigées, la dépendance engagée. Il serait intéressant d'en faire le bilan. Au final, je ne suis pas sûr d'une balance positive des comptes.

Il n'est de toute façon clairement pas dans ma mission, telle que je l'interprète et la traduis, de passer mon temps à cette recherche d'argent incertain. Je veux bien multiplier les heures de travail, consacrer tout mon temps – ou presque – au Channel, soirées, samedis et dimanches compris, mais pas pour ce genre de tâches. Et puis franchement, que reprocher au directeur de la scène nationale dont le compte de résultat affiche, sur cinq ans, une moyenne de 54 % bénéficiant à l'artistique ?

## Chasse au trésor

### Inauguration d'un tunnel

Autre chose est de réfléchir non pas à la diversification des ressources, qui me paraît une manière encore trop étroite de poser ces questions, mais à la meilleure façon de dégager des moyens pour notre activité. Nous ne nous sentons pas en défaut sur le sujet.

Je commencerai par une affirmation. Nous avons toujours cherché à diversifier nos ressources. C'est constitutif de l'histoire de la scène nationale elle-même. Et si aujourd'hui nous avons ce lieu c'est précisément parce que

nous avons agi ainsi. Il se vérifie par là même qu'il n'est pas innocent d'entreprendre le travail d'édition évoqué plus haut.

Quand est véritablement née la scène nationale ? Elle est née en mai 1994, trois ans après mon arrivée, à l'occasion des *Manifestations liées à l'inauguration du tunnel sous la Manche* que nous avons organisées. Ce fut une déflagration dans la ville. Pour la première fois<sup>1</sup>, une scène nationale investissait l'espace public à grande échelle. Pour la première fois, une scène nationale contribuait à donner aux arts de la rue une légitimité dans le paysage artistique. Pour mener à bien cette histoire, nous avons pris des risques insensés.

1. Je n'ignore pas que Jacques Livchine et Hervée de Lafond, alors directeurs du Centre d'art et de plaisanterie de Montbéliard, engageaient des expérimentations similaires.

## Quitte ou double

À cette époque, nous parlions encore en francs, nous avions un budget annuel de 10 000 000 de francs. Pour dix jours de manifestations, nous avons réussi à mobiliser 17 000 000 de francs. De Eurotunnel à la Chambre de commerce de Calais, de l'État à la Région, nous avons sollicité tout le monde. Et tout le monde s'y est mis. Pour que ce projet soit retenu, il a fallu convaincre. Et se projeter sans aucune certitude. Le projet de manifestation ne fut pas écrit en un quart d'heure sur un coin de table. Il donna lieu à un travail considérable en amont. Ce travail nécessita des embauches sur plusieurs mois. Il fallut dégager un budget pour cela, et prendre le risque d'une dépense rétrospectivement inutile si nous n'étions pas retenus – d'autres personnes avaient d'autres idées que la nôtre quant à la nature de ces manifestations –. Pour faire simple, en 1993, ce sont quelque 3 000 000 de francs qui furent engagés sans savoir si la Région allait nous suivre. Comme me l'a dit d'une manière froidement réaliste<sup>2</sup> un fonctionnaire du Ministère de la culture, durant l'été 1993 : *si tu te plantes, t'es mort*. Je ne me suis pas planté. Pourtant, nous sommes partis de loin. Certains des élus du Conseil régional de l'époque parlaient de notre projet comme le *projet d'une maison de jeunes et de la culture*, – ce qui n'était pas un compliment –. Nous étions, paraît-il, *loin de l'excellence*, expression détestable. Tout se jouait sur la décision de la Région. Le projet que la Région approuverait serait le projet retenu et celui vers qui toutes les aides afflueraient. La décision fut prise en janvier 1994, par une seule voix d'écart en notre faveur à la commission permanente du Conseil régional. Le boulet passa tout près. Mais la pièce était tombée du bon côté. L'histoire du Channel pouvait commencer à s'écrire en lettres majuscules.

2. Ce n'était absolument pas une menace. Juste un regard objectif sur la situation créée.

Une telle victoire ne peut guère s'expliquer par la passivité ou la frilosité supposées d'un directeur, replié sur son subventionnement traditionnel.

## Un théâtre démontable

Peu après, deuxième rupture décisive dans notre histoire, nous installions dans la cour des abattoirs la cabane de l'Odéon, gracieusement prêtée, à notre demande et initiative, par le théâtre national de l'Odéon. Si cette cabane nous avait été louée, même à un prix raisonnable, ce qui aurait normalement dû être le cas, elle aurait été inaccessible. L'issue de la négociation avec l'Odéon rentre pour moi dans la case de recherches de moyens.

## Le Passager

Plus près de nous dans le temps, la salle du Passager, dont la première version fut inaugurée en janvier 2000, fut déterminante pour la décision prise<sup>1</sup> d'engager la transformation des anciens abattoirs pour le Channel. La réalisation de cette salle n'a bénéficié d'aucun euro de l'État, ni de la Région, ni du Département, ni de la Ville. Elle a été construite grâce à des crédits européens accordés pour une structure mobile, sur conseil du directeur régional des affaires culturelles<sup>2</sup> et grâce aux fonds propres du Channel alimentés par la Chambre de commerce et d'industrie. Nous n'avons donc attendu personne pour trouver des moyens autres. Ce qui déclencha d'ailleurs l'ire d'un autre directeur régional des affaires culturelles, successeur du précédent. Cette histoire est racontée dans un ouvrage<sup>3</sup> édité en 2007.

1. Par M. Jacky Henin, maire de Calais à cette époque.

2. M. Roger Barrier.

3. Voir *Le Channel, Histoire de construire, Une scène nationale à Calais*, Anne-Marie Fèvre, éditions Actes Sud.

## La transformation des anciens abattoirs

Plus près de nous encore, il y a le lieu où désormais nous exerçons. Le même directeur régional des affaires culturelles, au dernier moment, bouscula, sans même nous avertir, la distribution des crédits européens que nous avions négociée avec la Ville de Calais, la Région et l'État lui-même. Ceux-ci étaient répartis entre la construction de la Cité de la dentelle et la transformation des anciens abattoirs pour le Channel. Son calcul était simple : pénaliser le Channel au profit de la Cité de la dentelle, pensant que la Ville de Calais serait le complice passif de ce tour de passe-passe. Il n'en fut rien. Quelqu'un peut-il sérieusement penser que tout rentra dans l'ordre initial

par l'opération du Saint-Esprit ? Je passe vite, mais pour beaucoup, et je rejoignais cette analyse, le projet allait être rangé aux oubliettes à quelques semaines seulement du moment où devaient commencer les travaux, et définitivement enterré. Nous sortîmes vainqueurs d'une bataille homérique.

### Mixité des usages

Dès l'instant où le lieu fut rénové, nous avons, à la suite d'un débat interne, décidé de louer nos espaces. Associations, collectivités, entreprises, comités d'entreprise utilisent régulièrement nos locaux. Nous sommes désormais sur ces rails et nous avons accumulé, au fil du temps, un vrai savoir-faire. Cette décision n'allait pas de soi. Elle était à rebours de l'idée d'usage uniquement artistique des lieux, chère à tout directeur de théâtre. Chaque location engage énormément de moyens, humains et matériels, et coûte à celui qui utilise nos lieux – plusieurs milliers d'euros pour quelques heures –. Ces tarifs sont élevés, nous en convenons. Il est d'ailleurs amusant de constater que parmi les organismes éligibles au mécénat, tous n'ont pas le réflexe de régler les factures dans les délais raisonnables. C'est le moins que nous puissions dire.

### Autres crédits

Nous avons en cours un programme européen, après un autre signé avec la Ville de Bruges il y a quelques années. Pour la prochaine édition de *Feux d'hiver*, la Communauté d'agglomération du Calais va apporter une contribution. Pourquoi ? Parce que, malgré une absence de réponse depuis des années, nous n'avons jamais cessé de formuler des demandes. Et si aujourd'hui la Chambre de commerce n'émerge plus dans les budgets du Channel, c'est simplement que la loi ne l'autorise plus. Il est donc dans notre manière de faire de ne pas nous contenter de nos acquis.

### En attente de dispositifs

Enfin, nous avons appris que les Villes sont régulièrement informées par le Ministère de la culture de tous les dispositifs particuliers, sur lesquels nous pourrions éventuellement être force de proposition. Les Villes ont charge de les relayer auprès des associations et structures du territoire, au-delà des équipements municipaux. Nous suggérons donc ici, que ces appels à projet,

qui, sauf erreur, ne nous sont pas adressés, nous soient relayés dès réception par les services de la Ville. C'est dans l'intérêt de tous.

## Les dépenses dispensables

### Charges inutiles

Il y a aussi les dépenses inutiles. Une dépense inutile est une amputation de nos moyens. Pouvoir s'en dispenser devient par corollaire une forme de ressources. Avec simplement cette question. Pourquoi mettre le Channel en situation de devoir se doter des services d'un avocat<sup>1</sup> ? Cela nous coûte plusieurs dizaines de milliers d'euros par an, alors que tout pourrait être si simple, si des rapports de confiance existaient.

1. Négociation du renouvellement de la délégation de service public, conflit sur la tarification, négociation de la future convention d'utilisation du domaine public.

### Le juste prix

Autre remarque, puisque la Ville nous a fourni le budget qu'elle a signé avec la Machine pour le spectacle du *Dragon*, nous avons pu mesurer à quel point les compagnies se comportent différemment en cette matière lorsqu'elles ont face à elle des gens du métier, capables de démêler les arcanes d'un budget de spectacle. Nous avons comparé le coût de *Long Ma, l'esprit du cheval dragon* de juin 2015 avec le spectacle inaugural du *Dragon de Calais* prévu en novembre 2019. Nous ne nous lancerons pas dans une démonstration fastidieuse. Nous voulons simplement faire part du constat que *Long Ma, l'esprit du cheval dragon* aura coûté 250 000 euros de moins. Avec une machine en plus – l'araignée – et un jour de plus de spectacle. Et pourtant, notre rapport aux artistes fait que nous ne sommes pas de ceux qui les pressurent. Cette bonne et juste négociation des contrats nous paraît plus méritante et donner meilleur gain qu'un apport en mécénat.

## Le partenariat

### Théâtre et musique

La question du partenariat a également été posée. Partenariat avec la société publique locale qui préside aux destinées du *Dragon*, avec le théâtre municipal et le centre Gérard Philippe.

D'une manière générale, le partenariat doit reposer sur quelques principes incontournables et indissociables. Une envie conjointe, l'estime réciproque de chaque partenaire, des raisons profondes de collaborer, des attendus en conformité avec les projets de chaque structure impliquée.

1. Philippe Godefroid.

Allons directement au but. Je n'ai aucune relation avec le directeur<sup>1</sup> du théâtre municipal et du centre Gérard Philippe. N'étant jamais venu au rendez-vous que nous avons fixé d'un commun accord à son arrivée en 2011, je ne le connais pas. N'ayant pas le temps de me perdre dans des polémiques idiotes, je n'ai jamais relevé les escarmouches qu'il a pu délivrer dans la presse locale sur le travail du Channel.

2. Vous pouvez retrouver ce texte sur [lechannel.fr](http://lechannel.fr), rubrique publications

Enfin, comme en toutes choses, il convient d'avoir un peu de mémoire. En décembre 2014, j'avais écrit un long texte, équivalent de celui que vous avez dans les mains, qui s'intitulait *Une valse à trois temps*. Il dessinait des perspectives pour les années suivantes. Aux pages 69 et 71<sup>2</sup>, nous avons fait une offre précise, claire, argumentée et ouverte à la Ville pour travailler à une collaboration intelligente avec le centre Gérard Philippe sur la question des musiques actuelles. Nous y écrivions, entre autres : *Elle sera entendue ou pas, mais ce serait une faute de notre part de ne pas les évoquer. Les récentes modifications d'organisation et de structure au théâtre municipal et au centre Gérard Philippe méritent quelques commentaires. Que chacun se rassure. Le Channel ne prépare le terrain à aucune récupération. Le Channel n'éprouve aucune envie de remettre les pieds au théâtre municipal qu'on lui a refusé et qu'il ne veut surtout plus investir. Une telle volonté s'est définitivement, et à jamais, éteinte en février 1995. Le théâtre municipal et le centre Gérard Philippe viennent donc d'être liés par une même direction. Ce couple, dans une vision purement administrative, peut se concevoir. Les deux structures relèvent de la gestion municipale. Pourtant, à ce stade, l'argument reste à notre sens insuffisant. Car la question n'est pas strictement de marier deux équipements, quels qu'ils soient. La question est avant tout celle des cohérences artistiques. L'action du centre Gérard Philippe relève, pour ce que nous en connaissons, d'une politique au profit des musiques actuelles. C'est ce sujet qui nous préoccupe ici.*

*Il y aurait beaucoup de sens, nous semble-t-il, à redistribuer les cartes. Il existe en effet à Calais une réelle effervescence pour ces musiques. [...] Il convient donc, et c'est le propre d'une politique, de repenser formation, diffusion, irrigation. Nous proposons pour ce faire une autre géographie et une nouvelle façon de voir. Le foisonnement que nous évoquions plus haut, réel et passionnant, montre qu'il y a un réel enjeu autour de ces questions.*

Une fin de non-recevoir a été le destin de cette proposition. Nous n'en prenons pas ombrage. Il n'y a aucun problème. Mais il serait malvenu et un peu déloyal, aujourd'hui, de nous faire un procès sur ce terrain.

Tout cela mis bout à bout, l'enthousiasme me manque, je l'avoue, pour feindre une complicité que, manifestement, il est difficile de discerner.

## Le Dragon

Il est tout de même déconcertant que la question de la participation du Channel au projet du *Dragon* soit maintenant sur la table<sup>1</sup>. Avec l'hypothèse d'une improbable connexion avec *Dunes de miel*. Le Channel a été évincé avant même la première seconde de cette histoire. Le projet est aux antipodes de ce que nous avons en tête lorsque nous avons émis la proposition qui fut la nôtre en 2014. Le Channel n'a ni les savoir-faire requis, ni les compétences, ni l'envie de s'inscrire dans une logique touristique et commerciale, qui est la nature profonde du projet du *Dragon*<sup>2</sup>.

Le budget de l'opération prévoit d'ailleurs des embauches en termes de personnels chargés de relations avec le public. Le Channel n'a donc pas à s'y substituer. Nous ne voyons pas très bien ce que nous aurions à proposer dans cette aventure et ce que le Channel irait y faire. Des choix déterminants ont été faits au départ. Simple constat. Nous n'en ressentons aucune aigreur. Jamais nous n'aurions pris la responsabilité d'un tel projet : ni en termes de conception, ni en termes de gestion. Associés, nous aurions quitté le navire plutôt que de risquer la pérennité de la scène nationale à travers une quelconque implication contractuelle. Nous sommes donc sans idée face à une telle demande, sans idée, sans proposition et nous ne cernons pas très bien ce qui pourrait relever de nos missions.

Théâtre municipal, centre Gérard Philipe, société publique locale du *Dragon*, les conditions ne nous paraissent pas remplies pour nous engager dans la situation présente.

## Concept vivant

Quelque chose bougera-t-il à l'avenir ? Oui, quelque chose bougera.

Nous le répétons. Le partenariat doit reposer sur une envie conjointe, l'estime réciproque de chaque partenaire, des raisons profondes de collaborer, des attendus en conformité absolue avec les projets de la structure impliquée.

1. Convention multipartenariale pluriannuelle d'objectifs, réunion du mercredi 22 mai 2019.

2. Précisons que j'ai rencontré le directeur, Jean-Philippe Javello, de la société publique locale qui gère le destin du *Dragon*. Il m'a également demandé rendez-vous à son arrivée à Calais. Lui est venu, et la rencontre s'est parfaitement déroulée. Une conversation simple, normale, sympathique et agréable, ponctuée par la visite du Channel.



1. Stephen Tournon  
et Laurent Moszkowicz.

Tous les critères sont réunis avec l'École d'art du Calaisis, le Concept. Sollicités par la direction<sup>1</sup> de cette école, une première réunion a eu lieu afin d'imaginer une collaboration de la scène nationale à un volet *spectacle vivant*, prochainement inscrit au programme de la classe préparatoire. Nous y avons répondu favorablement et avec un grand enthousiasme. Le dispositif que nous commençons à élaborer ensemble sera efficient dès la prochaine rentrée.

## Biodiversité

2. Projet chorégraphique mené  
avec José Montalvo.

Nous ne laisserons pas s'installer le doute. Le vase clos et la ghettoïsation du Channel ne seront jamais notre tasse de thé. Nous sommes totalement ouverts sur la ville, sur le grouillement artistique, sur les volontés d'action culturelle. Nous sommes à l'écoute de toutes les sollicitations. Nous allons au-devant comme, par exemple, le projet que nous allons mettre en place durant *Feux hiver*<sup>2</sup>. Des groupes musicaux locaux aux travailleurs sociaux, des enseignants aux militants associatifs, ce sont chaque saison des dizaines et des dizaines de relations partenariales qui prennent corps, au Channel et avec le Channel. Dans ces relations plurielles et ce mouvement tissés avec le territoire, s'inscrivent bien évidemment la librairie et les grandes Tables. La scène nationale est de plus en plus vécue, et par de plus en plus de personnes, comme la structure vers qui se tourner. Et à chaque fois, nous essayons de fournir la meilleure réponse dans le cadre de nos missions, en cohérence avec ce que nous sommes. Notre attention à notre environnement, bien au-delà du champ artistique et culturel, est une constante de notre travail. Elle est permanente et sans relâche.

# Une autre question

Le paysage artistique à Calais va se modifier dans les prochaines années. En plus du *Dragon*<sup>1</sup>, la réhabilitation du hangar Crespin<sup>2</sup> va transformer le paysage artistique. Il ne s'agit pas de projets mineurs. Ils ont chacun une haute ambition. Nous avons été assez précis<sup>3</sup> sur ce que nous pensions et de l'un, et de l'autre projet. L'objet de ce court paragraphe n'est pas de le dire à nouveau. Il est d'appeler à une réunion des différents acteurs et porteurs de ces projets, à commencer par l'État et les collectivités territoriales. Nous serons bien évidemment autour de la table, d'abord pour écouter, et donner notre point de vue le cas échéant.

Nous pensons que cette réunion s'impose. De tels bouleversements nous paraissent devoir être débattus, dans une grande lucidité. Nous n'envisageons aucunement le scénario d'un assèchement du Channel, par transfert de public ou son étalement par offre pléthorique.

Pour nous, ce scénario est très peu probable.

Mais un autre scénario pourrait s'écrire. C'est celui de la répartition des moyens. Notre pronostic est que le *Dragon*, malgré les promesses du budget présenté par la Machine dans son étude préalable, va coûter énormément, et dans des proportions inattendues. Je n'en ferai pas la démonstration, mais c'est pour moi – et pour bien des proches de ce projet avec qui j'ai pu avoir des conversations très libres – une évidence absolue.

Le projet du hangar Crespin dépendra du curseur indiqué par les différentes collectivités et l'État. Le risque existe – dans trois ou quatre ans, je n'y serai pas confronté – qu'un phénomène de vases communicants s'opère et que le Channel se voit amputer non seulement de ses moyens de fonctionnement, mais de tout développement possible.

Ces questions méritent d'être posées – comme dit plus haut aucune question n'est illégitime –, d'autant qu'elles me paraissent pertinentes. C'est le moment de les poser. Une table de concertation permanente, à l'initiative de l'État ou de la Région doit se mettre en place, avec les différents acteurs présents autour de la table de négociation. C'est dès maintenant que se prennent des décisions claires, sur la base d'un paysage à réfléchir ensemble. L'engagement doit être pris de ne pas amputer les moyens du Channel. Par moyens, nous entendons subventions de fonctionnement, subventions d'investissement et entretien des bâtiments. Nous raisonnons là à l'échéance 2023. Encore une fois, le directeur actuel n'aura pas à gérer directement cette situation. Mais ce serait une faute de ne pas l'anticiper. Cette proposition n'est pas une petite coquetterie. Nous demandons de la prendre en considération avec sérieux et avec une certaine forme d'urgence.

1. Certes, sur un autre champ que le champ artistique et culturel.

2. Pour Julien Gosselin et sa compagnie *Si vous pouviez lécher mon cœur*.

3. Dans la partie 1.

# La vie associative

Sans argumenter trop longuement, la forme associative reste à nos yeux la forme juridique la plus juste pour la scène nationale.

Rappel utile, car c'est une petite musique qui s'entend ici et là : la forme associative serait obsolète. Nous vivons sur un paradoxe. Quelle que soit l'élection, le milieu professionnel s'inquiète du manque de préoccupation des élus sur les questions artistiques et culturelles, – ce qui résume à mon sens un peu rapidement la situation –. C'est un marronnier<sup>1</sup>. Et dans le même milieu, la tendance est de concevoir des structures juridiques conçues pour empêcher le citoyen à y exercer un rôle. Or, où et comment conscientiser celui-ci, l'instruire et le familiariser des usages et de la connaissance d'un champ professionnel, de son histoire, de sa réalité institutionnelle, de ses pratiques ? Le citoyen est le potentiel élu de demain. Quoi de plus essentiel pourtant que sa présence, si l'on prétend, comme je le défends moi-même, qu'une politique artistique et culturelle a besoin de débats, de controverses, de dissensus. Une politique artistique et culturelle ne peut être le pré carré de prétendus experts et spécialistes. Elle regarde la cité. Les structures que nous sommes ne peuvent pas se laver les mains de ce que nous pourrions nommer, sans être pompeux, l'agir du citoyen.

1. Vocabulaire de presse qui signifie *sujet rebattu*.

C'est également une question démocratique. Est-il aberrant de penser une politique artistique et culturelle comme l'affaire de la cité ? Que ceux pour qui tout cela a été construit au fil de dizaines d'années puissent prendre leur place dans les instances de décision. Certes, pas toute la place, mais une vraie place. Leur parole doit compter. C'est ainsi que nous l'entendons au Channel.

Pour des raisons qui tiennent à son histoire, à l'idée que l'on se fait du rapport à une population, l'association n'est nullement remise en cause au Channel. C'est sans doute le seul aspect positif du conflit sur la tarification. Le compromis alors établi en 2015 a permis de remettre en vie, au Channel, la notion d'adhérent. Ce chapitre n'a donc d'autre utilité que d'avouer nos imperfections et marges de progression sur le sujet. Malgré les améliorations notables, dans l'information régulière des membres du conseil d'administration, sans doute sommes-nous encore loin du compte.

Ce nouveau mandat s'engagera avec la préoccupation de rendre plus vivant le lien aux adhérents, à travers l'assemblée générale des adhérents – à ne pas confondre avec l'assemblée générale du Channel –, comme à travers leurs représentants au conseil d'administration.

# L'équipe du Channel

Nous avons quelques idées assez précises sur les ingrédients nécessaires à l'efficacité d'une équipe, puisque, au bout du compte, c'est bien de cela qu'il s'agit.

Elles tiennent en quelques principes.

## La notion d'équipe

Il y a un premier constat à faire. Au Channel, il y a une équipe. Nous entendons donc par équipe l'ensemble des personnes, quel que soit leur statut, intermittent ou pas, qui agissent en tant que salariés à la mise en œuvre du projet. Mais il en faut un peu plus pour faire équipe. L'analogie avec n'importe quelle discipline sportive me paraît juste. Une équipe n'est pas l'addition d'individualités, aussi brillantes soient-elles. Il y faut une compréhension et un partage mutuels, des orientations communes, des compétences indiscutables et indiscutées, les bonnes personnes aux bons postes. Je crois pouvoir affirmer que c'est le cas au Channel. C'est même trois fois le cas. C'est vrai à la librairie. C'est vrai aux grandes Tables, où l'équipe, au fil des années, a trouvé sa pleine mesure. C'est vrai pour l'équipe salariée du Channel.

Et il existe encore une autre équipe. Elle naît de la réunion des trois équipes précédentes. C'est parce qu'il en est ainsi que le Channel tient debout et continue son développement.

Cette association représente la véritable équipe de la scène nationale. Dit autrement, les personnels de la librairie et de la restauration, s'ils ne sont factuellement pas sous l'autorité directe du directeur, font partie de l'équipe du Channel. Chacun et chacune d'entre eux, lorsqu'il est à son poste, représente et mène à bien le projet du Channel. Le dialogue permanent qui s'effectue entre et avec la librairie, les grandes Tables, leur participation aux réunions d'équipe relèvent de cette conscience. Comme les trois mousquetaires qui étaient quatre, un pour tous, tous pour un.

## La vie d'équipe

Nous avons fait depuis longtemps le choix de la compétence, de la capacité d'autonomie de chaque salarié. La volonté est toujours de faire en sorte que chacun ait sa propre expression, que chacun puisse exercer son regard critique

sur ce que nous réalisons, dans une grande liberté de parole et de point de vue. Chacun doit se sentir coauteur de la vie du Channel. Chacun doit se sentir en capacité de porter les fondamentaux du Channel dans l'exercice de sa fonction. Bien sûr, si ce n'est pas l'armée rouge, ce n'est pas non plus le carnaval de Rio. Il y a des responsabilités spécifiques et lorsque l'un ou l'une d'entre nous doit trancher une question pour avancer, cela se fait.

## Le parcours de chacun

Il est important que des parcours soient rendus possibles. Le processus de recrutement des personnels durant les dix dernières années l'illustre. Lorsque des postes se sont ouverts, ce sont des anciens étudiants stagiaires qui se sont vus offrir la possibilité de rejoindre notre équipe.

L'illustrent aussi les évolutions individuelles dont la presque totalité de l'équipe a pu bénéficier à un moment ou à un autre.

## Une conflictualité naissante ?

Le point d'interrogation n'est pas là par hasard. Et s'il faut répondre à la question, je répondrai par la négative. Que s'est-il passé ? Pour la première fois dans l'histoire du Channel, une lettre cosignée par un certain nombre de salariés, tous intermittents, a été adressée à la direction. Cette lettre est un signe positif. Les intérêts entre un employeur et les salariés ne sont pas les mêmes, et je trouve personnellement réjouissant que, collectivement, les salariés se rassemblent, réfléchissent en commun, désignent leur porte-parole et entrent en dialogue avec la direction. Une direction ne voit pas tout, ne sait pas tout et il est possible qu'au fil du temps, non par volonté ni laxisme mais simplement par le cours des choses, des incompréhensions et des injustices apparaissent. C'est exactement ce qui s'est passé avec les intermittents. Un accord a été trouvé. Nous avons réparé ce qui devait l'être. Cette lettre avait un autre grief : celui d'une indignation vis-à-vis d'un outil de travail se dégradant, d'un bâtiment s'usant de plus en plus vite et d'un matériel dont l'âge se compte en dizaines d'années et jamais renouvelé. Il est extrêmement réjouissant que ces questions, qui touchent au plus près le quotidien de ces intermittents, reliant cette indignation à une volonté

de bien travailler, soient, elles aussi, prises en charge. Nous avions auparavant sonné le signal d'alarme sur l'état du bâtiment et du matériel. Mais il est heureux que ce collectif spontané se soit manifesté sur ce sujet. Tout ceci n'apparaît pas à n'importe quel moment. Cela apparaît au moment où la scène nationale est dans une phase incertaine, qui renvoie chacun aux incertitudes du lendemain. Personne ne doit oublier que le Channel fait vivre des personnes et les familles qui leur sont rattachées. Pour ce qui me concerne, je ne l'oublierai pas.

## L'équipe technique

La spécificité de l'équipe technique tient au fait qu'elle est essentiellement constituée de personnes placées sous le régime de l'intermittence. Le secteur technique est le secteur qui, ces dernières années, s'est le plus renforcé<sup>1</sup>. Cela est vrai tant du point de vue qualitatif, que du point de vue quantitatif. La raison en est qu'il y a aujourd'hui au Channel une approche beaucoup plus fine, une pensée des métiers de la technique, une pensée des savoirs, la recherche d'une justesse dans son rapport au lieu et à la nature de la programmation. Nous ne sommes plus, – développement du Channel oblige –, comme nous l'avons été, à gérer l'équipe dans un court terme, *à l'arrache*, comme il se dit dans le jargon scénique. Aujourd'hui, un travail de planification, arrimé sur une vision très claire des tâches et des hommes – la féminisation en cours est d'ailleurs bienvenue – est à l'œuvre et produit ses effets. Nous soulignerons pour terminer le rôle essentiel du Channel en matière de formation. C'est le Channel qui organise, met en place et forme les techniciens, pour Calais et au-delà. Le Channel fait ainsi profiter les autres employeurs du secteur, publics et privés, des savoir-faire et des acquis d'un personnel aguerri et compétent. Cela aussi est à mettre à l'actif de notre bilan.

1. Dans une grande autonomie et sous la responsabilité de Gregory Bruchet.

## Le plaisir d'être là

Depuis plus de dix ans, nous sommes dix-sept permanents. Peut-être qu'un jour prochain se posera la question de passer à dix-huit. Ce n'est ni prévu, ni exclu. Nous devons toutefois conserver cette volonté de ne pas nous alourdir, de garder l'agilité et la facilité qui sont les nôtres.

Cela ne va pas toujours sans problème. Nous sommes à flux tendu. Dès qu'une personne est malade, absente pour une raison ou une autre, cela nous oblige à une répartition inattendue des tâches. Mais c'est un choix. Celui aussi de ne pas complexifier notre vie collective.

Il n'y a pas d'efficacité possible sans cet état d'esprit voltigeur. Il n'y a pas plus d'efficacité possible, à mes yeux, sans le plaisir de venir travailler. C'est fondamental. C'est évidemment la résultante d'équilibres fragiles. Depuis 1999, vingt ans donc, il n'y eut pas un seul départ justifié par un conflit interne, même latent. Tous les départs ont été volontaires, pour convenances personnelles et volonté d'autres aventures professionnelles. Pour réussir cela, il n'y a pas d'autres voies que celles de la considération réciproque et de la confiance, de la délégation de pouvoirs, du projet partagé. Tout ceci ne peut exister sans une confiance réciproque et solide entre les uns et les autres. Preuve qu'il en est ainsi, cela fait six mois que nous avons décidé d'accueillir à nouveau le Royal de luxe. La nouvelle était connue de toute l'équipe et il avait été demandé de la garder secrète, par volonté de surprendre le moment venu. C'est exactement ce qui s'est passé. Le moment est venu en ce mois de juin 2019, et l'effet attendu a eu lieu. C'est réellement agréable de pouvoir travailler dans ces conditions.

C'est sur ces rails que nous allons poursuivre.

# Les bâtiments

Il ne se passe pas deux jours sans que nous entendions, de la bouche d'un visiteur ou d'un artiste nouvel arrivant que *le lieu est magnifique*. Les qualificatifs et les louanges pleuvent. Le Channel n'est donc pas qu'un outil de travail. Il apporte une plus-value de par son architecture, son ergonomie, sa fonctionnalité. Mais le Channel commence à avoir son âge. Au fil du temps, il s'use et ses installations vieillissent. Son inauguration a eu lieu le 1<sup>er</sup> décembre 2007. Voilà donc quasiment douze ans que le lieu fonctionne. Il fonctionne de plus en plus : plus d'utilisation, plus d'utilisateurs, plus de temps d'occupation, plus de montages et démontages.

Tous les espaces, des pavillons aux salles de spectacle en passant par le gîte sont habités en permanence.

Nous avons assuré, durant ces presque douze ans, l'entretien au quotidien, conformément au contrat de la délégation de service public. Nous sommes même allés quelquefois au-delà de ce qui relevait strictement de notre responsabilité. Nous avons souvent dépassé nos prérogatives contractuelles. Nous nous sommes d'ailleurs plutôt bien acquittés de notre tâche, puisque selon un technicien de la Ville de Calais, *le Channel est le lieu le mieux entretenu de ceux appartenant à la Ville de Calais*.

Nous ne tirons aucune gloire de ceci. C'est parfaitement normal. Le Channel est notre outil de travail. Le Channel est aussi la vitrine de notre activité. Tout relâchement sur les bâtiments donnerait immédiatement le sentiment d'un essoufflement général de la scène nationale. Il est toutefois évident que cette situation ne peut pas perdurer. Un relais doit se prendre.

Le temps provoque des usures, qui vont s'accroissant. L'utilisation des lieux se développant, l'entretien courant réclame de plus en plus de temps et les fragilités se multiplient. Il convient donc de prendre la situation très au sérieux. Et la première condition est d'en avoir un diagnostic précis. C'est ce que nous avons établi. Avoir à l'esprit les dangers qui guettent, afin d'établir un plan de remise à niveau des bâtiments.

Si rien n'est fait, dans les deux ou trois années qui arrivent, nous courons le risque de devoir cesser du jour au lendemain toute activité pour rupture de chaudière, ou accident regrettable. Si rien n'est fait, nous retrouverons un jour la toile du chapiteau sur l'autoroute.

Si rien n'est fait... Nous pourrions continuer la série.

Le cahier des charges des scènes nationales indique que *l'évaluation de l'état*



*des équipements et des travaux nécessaires est inscrite à l'ordre du jour d'au moins un conseil d'administration par an.*

Nous avons en fin de délégation de service public transmis à la Ville un état des bâtiments et du matériel.

Des sociétés indépendantes et autorisées ont transmis des rapports sur le chauffage, le chapiteau et sur l'état de conservation de différents ouvrages. Tout sera porté à la connaissance du conseil d'administration.

Du portail d'entrée – qui, lui, date de janvier 2000 – au chapiteau en passant par la chaudière, il y a partout des préconisations à lire et prendre en compte, dont certaines avec un réel degré d'urgence.

Il faut donc intervenir. La méthode la plus cohérente serait de planifier les travaux. C'est une des tâches qui nous attend.

À partir de cet instant, le directeur que je suis considère chacun informé et conscient de la situation, en particulier le propriétaire du bâtiment. Je voudrais donc me dégager de toute responsabilité pour tout incident ou accident pouvant survenir. Et assurer la disponibilité pleine et entière de l'équipe du Channel pour travailler avec la Ville sur un plan d'investissement et de réparations.

Les réparations à venir sont indispensables, mais insuffisantes. Le vrai geste serait de mettre à plat le diagnostic complet du bâtiment, et de reformuler un programme prenant en compte ses usages, l'intensité de ses usages, les nouvelles normes et nouvelles pratiques, les avancées technologiques et la place d'internet, les questions de l'empreinte écologique. C'est à une nouvelle pensée du bâtiment qu'appellent le succès et le développement à venir du Channel. Nous sommes prêts et disponibles pour jeter les bases d'une réflexion nouvelle et d'une projection ambitieuse pour l'avenir.

# Le conventionnement de l'occupation

## Quand rien ne se passe

Il y a nécessité pour le Channel de faire à nouveau le point.

Que s'est-il passé depuis le 19 novembre 2018, date à laquelle fut présentée au conseil d'administration la partie 1 du projet ? Rien.

La convention d'occupation du domaine public est au point mort.

Explications. Retour en novembre 2018. En signe de bonne composition, bien que le conseil d'administration ait voté le fait de mener la négociation sur la convention avec l'ensemble de ceux qui président au destin de la scène nationale, donc avec l'État, le Région et le Département, nous nous sommes rendus seuls à une réunion le 22 novembre 2018. Cette réunion était prévue de longue date, et nous voulions avancer très vite sur la négociation. Notre feuille de route était claire. Elle avait été présentée au conseil d'administration. Nous sommes sortis de cette réunion plutôt confiants.

En introduction, j'avais appelé la Ville à faire le pas de côté nécessaire, et à ne plus regarder la future convention d'occupation du domaine public comme l'outil coercitif d'un propriétaire face à un locataire. Cette convention est au contraire le moyen d'être au rendez-vous de ce que la Ville a affirmé lors du conseil d'administration, à savoir la volonté exprimée de voir évoluer et vivre une scène nationale à Calais.

Nous sommes sortis de cette réunion avec pour la première fois le sentiment que la Ville faisait preuve d'écoute et d'attention sur les différents points faisant litige.

Ainsi, sur la durée de la convention. La mise en jeu de la vie du Channel tous les quatre ans semblait faire vaciller la posture négative jusqu'alors établie. Le directeur général des services de la Ville de Calais parla même d'une durée de convention, non pas de vingt ans, comme nous le suggérions, mais de douze ans, durée maximale évitant la présentation d'une délibération au conseil municipal.

Nous sommes sortis avec un optimisme mesuré, mais optimisme tout de même. Nous avons alors senti une volonté de la Ville de ne pas s'éterniser sur une convention pour laquelle les propositions du Channel ne la pénalisaient en rien. Nos remarques n'ont d'autre ambition que d'augmenter la capacité d'agir du Channel au bénéfice de l'intérêt général, et n'enlèvent rien à la Ville.

Nous avons déjà fait beaucoup de concessions dans la négociation.

Ainsi nous avons accepté l'idée de l'utilisation de nos salles à trois reprises dans l'année. Le Channel a accepté de s'amputer des contributions des grandes Tables et de la librairie – annoncées sur une somme fixe, respectivement à quatre mille et deux mille cinq cents euros –. Seuls des détails restaient à régler. Mais comme chacun le sait, le diable se niche dans les détails. L'à-peu-près rédactionnel de la convention soumise à débat et ses imprécisions sémantiques et grammaticales prêtent à une grande confusion.

À cette date du 22 novembre 2018, le calendrier de travail, la conclusion des travaux devant alors impérativement se conclure avant le 30 juin 2019, échéance que la Ville avait d'abord fixée au 31 décembre 2018 nous semblait promptement engagé. Or, depuis cette date, aucune réunion n'a eu lieu. Après annulation d'une réunion prévue en février 2019, nos propositions de rencontre en mars 2019 ont été déclinées pour cause d'emploi du temps surchargé.

De ce point de vue, il ne s'est donc rien passé.

## Quand tout se passe

Que s'est-il passé depuis le 19 novembre 2018, date à laquelle fut présentée au conseil d'administration la partie 1 du projet ?

Tant de choses. Il nous faut bien en parler.

Explications. L'arrêté d'occupation temporaire – le deuxième en date après la délégation de service public se terminant le 31 janvier à minuit –, la Ville nous en faisait parvenir un troisième, ce même 31 janvier 2019 à 17h11, renouvelant ainsi l'autorisation jusqu'en avril...

Elle ne provoqua pas de notre part de réaction particulière. Le calendrier qui nous a été présenté était inscrit dans nos têtes comme sur du marbre, à savoir une fin de négociation obligatoire en juin 2019. Nous n'avons absolument pas perçu un tout petit détail, qui nous a totalement échappé lors de la réception de l'arrêté d'occupation temporaire. Tellement convaincus de l'échéance à tenir, ce n'est que quelques jours plus tard que l'observation d'un administrateur du Channel, à qui nous avons fait suivre l'arrêté, nous mit en alerte. La date d'échéance de l'arrêté était fixée au 30 avril 2020 et non 2019, qui était pour nous la date évidente. Incrédules, nous avons immédiatement pensé à une erreur. Comme il nous arrive à tous d'en

commettre. Mais quelques jours plus tard, nous avons la confirmation par la presse qu'il ne s'agissait pas d'une erreur.

Cette date change tout. Elle nous met sous le joug pour quinze mois d'un texte écrit trop vite, dont nous n'avons pu négocier aucune virgule, dangereux à court terme pour la survie économique des grandes Tables, sans garantie aucune pour le Channel.

Si rien ne bouge, cette situation va imposer sa logique. Son caractère outrancier va s'imposer au Channel, quand bien même cela puisse paraître impossible, étant donné ce qu'il en coûterait à la scène nationale.

Si pour des raisons d'inattention, la date exacte ne fut pas conscientisée immédiatement, la logique de ce calendrier nous est immédiatement venue à l'esprit. Elle met clairement le Channel dans la situation du pire, celle de négocier au lendemain de l'élection, avec une municipalité dont personne ne peut dire ce qu'elle sera au jour d'aujourd'hui. C'est faire prendre un risque considérable pour le devenir de la scène nationale. Car nous sommes inquiets de son contenu et le caractère approximatif de sa rédaction.

Son écriture imprécise est source de mauvaises interprétations et malentendus. Rien de tel pour créer des conflits inutiles et évitables.

## Une nécessité de réécrire

L'une des rédactions approximatives, en cas de mauvaise interprétation, peut coûter plus de quatre-vingt mille euros aux grandes Tables. De plus, sur cette question, il y a une disparité énorme entre ce qui est imposé aux grandes Tables, donc au Channel, et ce qui, dans une situation absolument identique, est proposé à la Cité de la dentelle. D'une manière générale, il existe une iniquité de traitement, pour la librairie et les grandes Tables, avec d'autres situations dans cette ville. C'est pourtant le discours sur l'équité qui nous a été tenu.

D'autres articles posent vraiment problème. Nous en évoquerons un seul, l'objet de ce texte n'étant pas d'être exhaustif. Par le jeu masqué des suspensions, la Ville se réserve le droit de mettre fin à la convention, donc à l'autorisation d'occuper le lieu, pour motifs d'intérêt général. Sans aucune compensation. Par motif d'intérêt général, vous entendez certainement, comme je l'avais interprété moi-même, des situations extrêmes telles que : une guerre, un tremblement de terre ou toute autre catastrophe.

1. Au hasard, installer des varans au Channel, par exemple.

Pas du tout. Tout motif ou presque peut devenir motif d'intérêt général, à la condition de le décider. Si la Ville considère, pour une raison ou pour une autre<sup>1</sup>, qu'elle a besoin de locaux, il lui suffit de le décider pour en faire un motif d'intérêt général. Le Channel aurait alors un mois pour passer à exécution. La Ville se réserverait alors le droit de réclamer toute somme, tous dommages et intérêts, mais le Channel, lui, ne se verrait attribuer aucune compensation. Les contrats d'entretien du bâtiment, les abonnements liés au bon fonctionnement, les salaires, les contrats passés avec les équipes artistiques, tout cela serait directement à la charge du Channel, la Ville ne prévoyant aucune mesure en direction du Channel afin d'assumer concrètement les conséquences de sa propre décision. Nous le répétons. Nous ne faisons aucun procès d'intention. Mais nul ne connaît l'avenir. Nul ne connaît le choix des électeurs lors des prochaines municipales. Nous n'avons aucune envie de jouer – ou que l'on nous fasse jouer – avec le feu.

Il y a d'autres articles qui posent problème mais nous n'allongerons pas l'exposé. Mine de rien, sans acte très spectaculaire, il s'est donc en fait passé beaucoup de choses.

## Prendre conscience

Dès lors, et c'est une réalité dont chacun doit prendre la mesure, accepter le terme de l'arrêté unilatéral en avril 2020, c'est accepter de jouer avec l'autonomie du Channel, donc le label scène nationale. Accepter ce contenu, c'est se faire hara-kiri. Un directeur normalement constitué ne peut l'accepter. Sa première responsabilité est d'assurer que le socle de son projet et l'exercice des missions de la scène nationale soient assurés.

Pour être tout à fait transparent et complet, plusieurs personnes avec qui j'ai évoqué la dangerosité de l'autorisation d'occupation du territoire telle qu'elle est rédigée ainsi que les problèmes liés à son échéance, relativisent. Tout cela serait tellement énorme qu'il ne serait pas possible d'appliquer ce texte, personne ne pouvant imposer unilatéralement de telles contraintes.

Je l'écris calmement et solennellement. Cette autorisation, telle qu'elle est rédigée, si elle est moralement très discutable, n'en est pas moins légale. Elle s'appliquera. C'est une certitude. Elle nous promet des lendemains fâcheux. Elle n'est absolument pas compatible avec l'esprit et la lettre d'une scène nationale. Chacun est maintenant averti, informé.

# Conclusion

Il s'agit maintenant de conclure.

Lorsqu'il m'a été demandé d'écrire un texte en vue de la convention multipartenariale pluriannuelle d'objectifs, j'avais assuré que dix minutes de retard dans le calendrier ne seraient pas du fait du Channel. Promesse tenue. J'ai respecté la parole donnée. Ce document arrive en temps et en heure. Une écriture de quelques semaines à peine, au rétrécissement de l'entonnoir, au moment où tout doit se finaliser dans une fin de saison : l'écriture de la brochure de présentation des spectacles associée à la finalisation de la programmation, la préparation de *Feux d'hiver*, la maquette et l'élaboration de *Dunes de miel*, les contenus de *La fabbrica...*

La partie 1 et la partie 2 composent indissociablement 2019..., projet artistique placé sous ma responsabilité. La partie 1 a été rédigée dans une forme très précise, celle d'une lettre. Le moment, la volonté d'une alerte et d'une prise de conscience par tous en ont dicté le fond et la forme. Cette partie 2, qui élargit et explicite quelques contenus, se présente dans une forme plus conventionnelle.

Nous n'y balayons pas tous les sujets. Nous n'avons consacré de chapitre ni sur les résidences, ni sur la production. Cela ne signifie rien d'autre que tous ces impératifs seront assurés et assumés. Il aurait fallu plus de temps et plus de pages pour tenter une exhaustivité de toute façon impossible. Par pitié du lecteur, le choix fut, dans cette partie 2, d'aller à l'essentiel.

Ce qui relie les deux parties est une préoccupation identique : c'est celle d'établir les conditions de pérennité du Channel. Les deux parties correspondent à deux temps *politiques* complémentaires : celui de l'alerte afin que chacun mesure la gravité de la situation, celui de la dernière chance avec la négociation de la convention multipartenariale pluriannuelle d'objectifs et ce qu'elle impose en passages obligés. Il y a donc une grande cohérence entre les deux parties. Elles tracent la même ligne. Ce document est un tout indivisible.

S'il fallait résumer l'essentiel de 2019..., cela tiendrait en peu de mots.

Et l'essentiel, c'est ceci.

Le bilan ? Il est plutôt bon.

La trajectoire à venir de la scène nationale ? Elle sera conforme à notre histoire et à notre identité profonde.

L'enjeu immédiat ? Il nous faut trouver au plus vite un accord sur la convention d'occupation du lieu.

L'approbation par le conseil d'administration des directions de travail ici exposées est la condition et la première étape pour que s'enclenche un processus vertueux.

1. Elle est de Charles Péguy

Une phrase<sup>1</sup> me suit depuis des dizaines d'années : *je n'aime pas les gens qui réclament la victoire et qui ne font rien pour l'obtenir, je les trouve impolis.*

Lisez donc tout ceci comme une dernière politesse.

Francis Peduzzi, le 17 juin 2019

## Partie 1

## Partie 2

### Introduction

page 31

### Le bilan

page 34

### À propos de l'artistique

page 49

### Des questions claires

page 59

### Une autre question

page 70

### La vie associative

page 71

### L'équipe du Channel

page 72

### Les bâtiments

page 76

### Le conventionnement de l'occupation

page 78

### Conclusion

page 82



La partie 1 a été rédigée à Calais en octobre 2018.  
Elle a été présentée au conseil d'administration du Channel le lundi 19 novembre 2018.  
La partie 2 a été rédigée à Calais en juin 2019.  
Elle a été présentée au conseil d'administration du Channel le jeudi 27 juin 2019.  
Gilles Taveau fut son premier lecteur.  
Beata Kaczynski a réuni les extraits de presse.  
Marie Belleville, Julie Garrigue, Lena Pasqualini, Gilles Taveau, Véronique Vanbelle  
ont assuré la relecture finale.  
Stéphane Masset a organisé le suivi d'impression.  
Patrice Junius a soigné la mise en page.  
Qu'ils et qu'elles en soient ici sincèrement remerciés.

## **Le Channel**

Scène nationale

Adresse

173 boulevard Gambetta à Calais

Site

[www.lechannel.fr](http://www.lechannel.fr)

2019...