



**HAL**  
open science

## Un théâtre en banlieue parisienne : le Centre dramatique national de Montreuil

Marie Andrieu

► **To cite this version:**

Marie Andrieu. Un théâtre en banlieue parisienne : le Centre dramatique national de Montreuil. Science politique. 2007. dumas-00833013

**HAL Id: dumas-00833013**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00833013v1>**

Submitted on 11 Jun 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



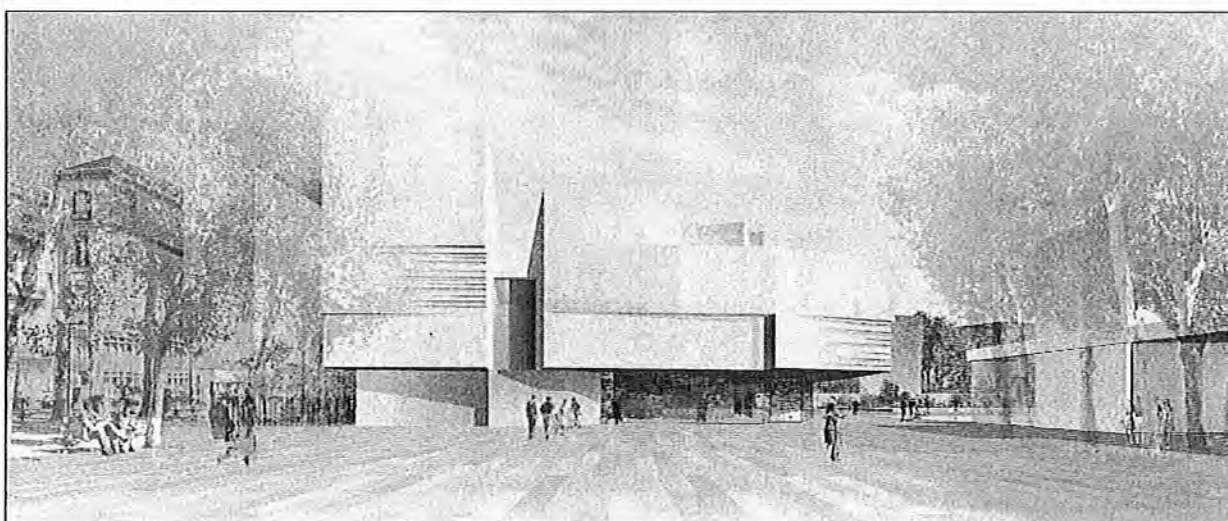
Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à l'IEP de Grenoble. L'IEP ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

En tant qu'oeuvre originale, ce mémoire relève du droit de la propriété intellectuelle et vous pouvez uniquement en faire une reproduction à titre privé, sous réserve de la mention d'origine.

---

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES  
BP 48 – 38040 GRENOBLE Cedex 9  
[www.iep-grenoble.fr](http://www.iep-grenoble.fr)

**Marie ANDRIEU**  
**Master II Direction de projets culturels, IEP de Grenoble**  
**Mémoire professionnel dirigé par Philippe Teillet**  
**septembre 2007**

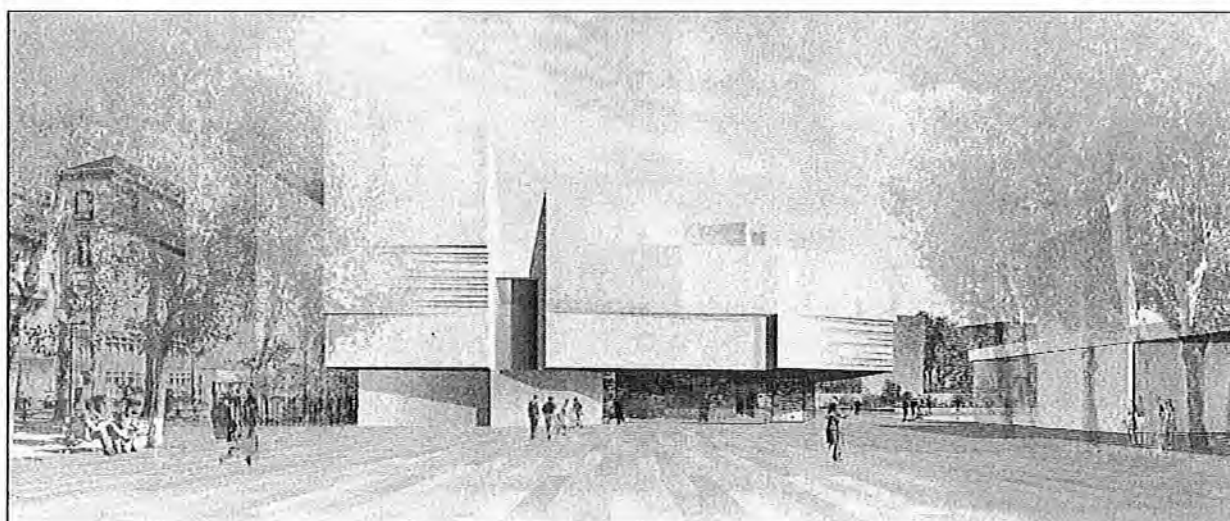


**UN THEATRE EN BANLIEUE PARISIENNE :**  
**LE CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE MONTREUIL**





**Marie ANDRIEU**  
**Master II Direction de projets culturels, IEP de Grenoble**  
**Mémoire professionnel dirigé par Philippe Teillet**  
**septembre 2007**



**UN THEATRE EN BANLIEUE PARISIENNE :**  
**LE CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE MONTREUIL**



Je tiens tout d'abord à remercier Anis Rahache pour son soutien moral, affectif et intellectuel et son accompagnement tant durant les mois de stage que pendant la rédaction de ce mémoire.

Je présente mes remerciements à mon directeur de mémoire Monsieur Philippe Teillet pour m'avoir aidée et conseillée tout au long de mon travail.

Et je remercie le Centre dramatique national de Montreuil et son équipe, tout particulièrement Jasmine Lebert, mon maître de stage, de m'avoir accueillie et fait confiance.

## Sommaire

Remerciements .....	p.1
Sommaire .....	p.2
Introduction .....	p.3
<b>I Un centre dramatique national en banlieue parisienne .....</b>	<b>p.4</b>
1/ <u>Son territoire d'implantation : la Seine-Saint-Denis et la ville de Montreuil</u> .....	p.4
2/ <u>La place de la culture en Seine-Saint-Denis et à Montreuil</u> .....	p.13
3/ <u>Les centres dramatiques nationaux : histoire et repères</u> .....	p.22
<b>II Le Centre dramatique national de Montreuil .....</b>	<b>p.31</b>
1/ <u>Identité et projet artistique du Centre dramatique national de Montreuil</u> .....	p.31
2/ <u>Présentation administrative et financière de la structure</u> .....	p.36
3/ <u>Le stage en tant que chargée des relations publiques</u> .....	p.43
<b>III L'ouverture du nouveau théâtre : enjeux et défis .....</b>	<b>p.54</b>
1/ <u>Le théâtre au sein d'un projet urbain global</u> .....	p.54
2/ <u>Du CDN au Nouveau théâtre de Montreuil</u> .....	p.62
3/ <u>L'ouverture du nouveau lieu : entre continuité et changement</u> .....	p.66
Conclusion .....	p.71
Annexes .....	p.73
Bibliographie .....	p.79
Table des matières .....	p.82

## INTRODUCTION

C'est au sein d'un centre dramatique national (CDN) et en tant que chargée des relations publiques que j'ai effectué mon stage durant quatre mois. Ce qui a retenu mon attention à l'égard de cette structure et des missions qui m'ont été proposées est de plusieurs natures.

Souhaitant être au plus près du territoire et de ses populations pour y accompagner la conduite d'actions culturelles de sensibilisation, je me suis naturellement tournée vers un service des relations avec le public. Sachant que les structures publiques ont pour mission essentielle de se rapprocher des populations qui composent le territoire sur lequel elles sont installées, il m'a semblé pertinent d'intégrer un centre dramatique national. Un des objectifs essentiels des CDN est, en effet, de rendre les spectacles présentés accessibles à tous. Leur projet doit, encore aujourd'hui, et selon le contrat de décentralisation signé avec l'Etat, avoir comme finalité essentielle la démocratisation de la création théâtrale.

En outre, j'ai été particulièrement sensible aux caractéristiques du territoire sur lequel le centre dramatique est implanté : le CDN au sein duquel j'ai effectué mon stage est situé en banlieue parisienne, en Seine-Saint-Denis, dans la ville de Montreuil. Ce département est connu, notamment par le biais des médias, pour les problèmes qu'il soulève, quant à la ville de Montreuil, elle est, de la même façon, confrontée à des difficultés importantes compte tenu de la situation souvent fragile dans laquelle se trouve une importante part de sa population. Toutefois, située juste à l'Est de Paris, directement accolée au XIX<sup>ème</sup> arrondissement, elle bénéficie d'une position plus favorable que d'autres parties du département. Position plus favorable certainement due, aussi, et comme nous le verrons dans la suite du développement, aux choix politiques faits par une municipalité communiste.

Remarquons, en outre, que l'intérêt pour moi d'effectuer un stage au sein de cette structure a été redoublé par le fait que, durant la saison prochaine, le CDN intégrera un nouveau lieu, spécialement construit et conçu pour lui. Le Centre dramatique national de Montreuil du fait de sa jeunesse - il appartient à la dernière génération des CDN - n'a en effet connu jusqu'à maintenant que des locaux provisoires. Né en 2000, il est depuis dirigé par Gilberte Tsai. Cela fait deux saisons que le théâtre vit une période hors les murs, prélude à l'intégration de ses nouveaux locaux. Il m'a, en ce sens, semblé tout particulièrement intéressant de faire partie, pendant quelques mois, d'une équipe qui se prépare à un évènement qui va marquer un tournant décisif dans l'histoire de la structure.

C'est ainsi que, naturellement, notre étude va se concentrer sur deux orientations essentielles. Il paraît en effet particulièrement intéressant d'analyser de quelle manière un centre dramatique national en banlieue parisienne, et qui plus est, en Seine-Saint-Denis, parvient à tisser des liens avec la population



locale. Cette interrogation nous place directement au sein du service des relations publiques du CDN, dont c'est la vocation principale, elle nous permettra aussi de voir combien le Centre dramatique national de Montreuil assure, de façon plus ou moins accomplie, sa mission. En outre, à quelques mois de l'ouverture d'un tout nouvel équipement destiné à accueillir le centre dramatique, il paraît à la fois inévitable et pertinent d'étudier de quelle manière le CDN s'est préparé à cet événement. Ainsi, de nouveaux enjeux et défis se profilant à l'horizon de la saison prochaine, quels sont-ils et quels ont été les dispositifs mis en place pour y faire face ?

Pour répondre à ce questionnement, il a été utile de se référer à différentes ressources bibliographiques. Les ouvrages généraux ont permis d'appréhender l'histoire et les missions essentielles des centres dramatiques nationaux ainsi que, de manière plus ponctuelle, des aspects relevant du territoire de Seine-Saint-Denis ou de la ville de Montreuil. Plusieurs rapports et études commandés par le Ministère de la Culture et de la Communication et menés par le Département des Etudes et de la Prospective ont été utiles pour compléter et mettre à jour les données recensées dans les ouvrages consultés.

Par ailleurs, pour trouver des informations plus précises concernant le Centre dramatique national de Montreuil lui-même, il a fallu se concentrer sur des documents qui lui sont propres, tels que ses contrats de décentralisation dramatique successifs ou l'ensemble de ses brochures de saison et des documents de communication édités jusqu'à aujourd'hui. Remarquons que les graphiques et tableaux figurant dans cette étude dont la source n'est pas mentionnée ont été établis à partir de données qui m'ont été communiquées par le théâtre. Deux entretiens, l'un, mené avec la secrétaire générale et l'autre, avec une des personnes chargées des relations publiques ont permis d'appréhender le travail effectué globalement au sein de la structure de manière plus approfondie.

Concernant les renseignements rassemblés au sujet du département de Seine-Saint-Denis et de la ville de Montreuil, ils ont pour une part importante été tirés des sites Internet qui leur sont consacrés. Cette navigation s'est avérée particulièrement riche compte tenu de la qualité et de la quantité des informations mises en ligne sur les différents sites. Ce travail a toutefois été complété par un déplacement aux Archives Municipales. Ces dernières permettant notamment d'avoir accès à l'ensemble des comptes-rendus des Conseils municipaux.

Notre étude s'effectuera en trois temps. Avant de nous concentrer sur le Centre dramatique national de Montreuil, nous présenterons et analyserons les éléments essentiels qui caractérisent le territoire de Seine-Saint-Denis et de la ville de Montreuil. Il ne sera pas nécessaire de prendre en considération la Région Ile-

de-France qui du fait de la présence de Paris, répond à des logiques différentes et ne finance d'ailleurs pas les centres dramatiques nationaux. Nous associerons donc étroitement banlieue et théâtre, et plus particulièrement, Seine-Saint-Denis et Centre dramatique national de Montreuil, afin de révéler, en étant au plus près des réalités, les caractéristiques et les enjeux que recouvrent ce territoire et les relations créées avec la structure. Après une présentation générale du département et de la ville de Montreuil on développera de manière plus approfondie les politiques publiques de ces collectivités et la place occupée par les politiques culturelles ainsi que ses orientations. Puis, nous donnerons les éléments historiques et missions essentielles de tout centre dramatique national avant de consacrer la partie suivante à l'étude, uniquement, du CDN de Montreuil. Cette première approche nous aura ainsi permis de mieux situer et appréhender l'insertion du Centre dramatique national de Montreuil au sein de son territoire et de l'histoire plus globale des centres dramatiques nationaux en général.

Vient, après cette étude quelque peu générale, le moment de se concentrer sur le Centre dramatique national de Montreuil. Ce sera l'occasion de traiter de l'identité même de la structure et de son projet artistique pensé et conçu par sa directrice Gilberte Tsai. Puis, de manière plus formelle et à l'aide de schémas et graphiques nous présenterons l'organisation administrative et financière du CDN. Enfin, ce sera le stage, effectué durant quatre mois au sein du service des relations publiques, qui mobilisera notre attention. Il sera question de décrire les missions effectuées et de tirer un bilan personnel de cette expérience mais, surtout, de présenter le service des relations publiques, sa place et le rôle qu'il tient au sein de l'ensemble de l'équipe du théâtre ainsi que les résultats des actions qu'il mène.

En guise de dernière partie nous évoquerons et étudierons les enjeux et défis que recouvre l'ouverture du nouvel équipement, destiné à accueillir le CDN de Montreuil en novembre. Après avoir présenté le projet de construction du nouveau théâtre, qui s'inscrit d'abord dans l'histoire de la Commune et dans une opération urbaine plus globale, nous nous situerons du côté du centre dramatique pour analyser les différentes étapes préparatoires qui permettent au théâtre d'appréhender, aujourd'hui, de manière apaisée l'intégration de ce nouveau lieu. Nous mettrons ensuite l'accent sur les choix faits à cette occasion.

Volonté de changement ou de continuité, l'une ou l'autre ont pu s'illustrer dans les quelques mois précédents le jour de l'inauguration. Le seul objectif étant de répondre à l'unique volonté que cette opération, ce tournant dans l'histoire du CDN, soit une réussite, tant du point de vue du public que de l'équipe qui l'accompagne.

# I Un centre dramatique national en banlieue parisienne

Comme l'on ne peut appréhender un spectacle sans son décor, avant de nous concentrer sur le Centre dramatique national de Montreuil, campons l'histoire et les caractéristiques de son territoire d'implantation. Une attention particulière sera, en outre, consentie à l'égard du secteur culturel tel qu'il existe en Seine-Saint-Denis et à Montreuil.

Et, parce qu'une structure ne peut-être considérer uniquement par le biais de l'espace sur lequel elle est censée rayonnée, abordons l'histoire même des centres dramatiques nationaux.

Ainsi, cette double approche nous permettra, grâce aux repères et clés de compréhension qu'elle va délivrer, d'étudier de manière plus avisée les contours et les choix du Centre dramatique national de Montreuil.

## 1/ Son territoire d'implantation : la Seine-Saint-Denis et la ville de Montreuil

On ne peut parler de Montreuil, lieu d'implantation strict du Centre dramatique national étudié ici, sans parler de l'ensemble du département et vice-versa. Cela n'est pas négliger la commune de Montreuil à l'égard de la Seine-Saint-Denis mais c'est aborder l'histoire d'un département qui à travers le temps est caractérisée par une certaine unité. S'il est administrativement récent, le département a été créé en 1968, le territoire qu'il recouvre a été particulièrement marqué par son histoire, celle-ci se reflétant, aujourd'hui, dans ses spécificités sociologiques, démographiques et économiques. Encore de nos jours, l'ensemble de la Seine-Saint-Denis, à peu de variation près est confrontée aux mêmes problématiques, aux mêmes questions en terme de développement urbain et économique, nous verrons en quoi d'ailleurs, souvent considéré comme fragile et instable, ce territoire recèle de réels facteurs de dynamisme. Enfin nous développerons plus précieusement la manière dont, par le biais de certaines politiques notamment contractuelles, le département et les villes qu'il contient se sont organisés pour répondre plus efficacement aux enjeux actuellement rencontrés.

### **a) Un territoire marqué par son histoire**

« Autrefois symbole de la banlieue communiste, la Seine-Saint-Denis est devenue par excellence celui de la banlieue ethnique défavorisée : pas d'emplois, pas d'équipements collectifs, un urbanisme

criminogène se plaisent à répéter les médias repris par l'opinion publique <sup>1</sup>». Les difficultés rencontrées aujourd'hui au sein du département sont pour beaucoup directement liées au passé de la région.

L'évoquer ici nous permettra de mieux considérer ce qui le caractérise aujourd'hui.

Située dans la proche périphérie nord parisienne, entre la Seine et la Marne, cette vaste plaine, favorable à la construction de canaux, en 1820, et de voies ferrées, entre 1840 et 1850, fut au XIX<sup>ème</sup> siècle un espace privilégié pour le développement de l'industrie, principalement des industries de transformation première, consommatrices d'une main d'œuvre nombreuse et peu qualifiée. A Montreuil, se sont principalement des usines de transformation du bois et des peaux, des briqueteries et plâtreries exploitant le gypse du sous-sol, qui s'implantèrent. Remarquons qu'en 1896, Georges Méliès construisit à Montreuil les premiers studios de cinéma au monde et que les frères Lumière et Charles Pathé, en 1904, y ont également eu des ateliers.

Après la Première Guerre mondiale, le processus d'industrialisation est particulièrement intense en Seine-Saint-Denis. Usines et cités ouvrières se multiplient et attirent nombre de travailleurs de province.

Cependant quelques décennies plus tard, dès les années soixante, revers de cette situation un temps favorable, la désindustrialisation s'amorce : 100 000 emplois industriels vont disparaître en 25 ans, soit 45% du potentiel. Au recensement de 1975, les ouvriers représentent 41.2% de la population active, contre 31.3% en 1990 et 27.3% en 1999<sup>2</sup>. Ce déclin de l'industrie va mettre du temps, contrairement à d'autres régions, à être compensé par une croissance du secteur des services. S'ensuit alors la crise du logement qui va s'accompagner de la construction de grands ensembles, conduite tant par les Communes communistes du département pour améliorer les conditions de vie des ouvriers que par la Ville de Paris pour rénover certains quartiers populaires ou mettre fin aux bidonvilles. Quant à l'immigration étrangère elle s'intensifie. C'est particulièrement cette période qui a durablement marqué le département en donnant « l'image d'un espace marginal en crise <sup>3</sup>».

Cet espace a donc connu de nombreuses ruptures, mutations et changements radicaux concernant son activité, ses choix urbanistiques et sa population.

Aujourd'hui la Seine-Saint-Denis, l'un des départements les plus petits de France (236km<sup>2</sup>) avec Paris, est constituée de 1 459 074 habitants (estimation INSEE au 1<sup>er</sup> janvier 2005), soit 12,6% de la population d'Ile-de-France.

<sup>1</sup> CARROUE Laurent, FRABOULET Danièle, MONTAGNE VILLETTE Solange (et al.), *Seine-Saint-Denis les mutations*, Paris : L'Harmattan, 2004, p.111.

<sup>2</sup> Les chiffres et pourcentages qui suivent sont répertoriés sur le site [www.professionbanlieue.org](http://www.professionbanlieue.org) concernant la politique de la ville en Seine-Saint-Denis.

<sup>3</sup> CARROUE Laurent, FRABOULET Danièle, MONTAGNE VILLETTE Solange (et al.), *Seine-Saint-Denis les mutations*, op.cit., p.111.

Deux éléments caractérisent la population de la Seine-Saint-Denis<sup>4</sup>, d'une part le pourcentage important de la population âgée de moins de 20 ans, il est de 29,1% (26,1 % en Île-de-France) et d'autre part le nombre d'étrangers : ils sont 258 850 en 1999 soit 18,7% de la population.

En outre, plusieurs chiffres dénotent les conséquences d'une désindustrialisation rapide<sup>5</sup>. La part des logements sociaux dans le département est importante, elle témoigne tant des besoins que de la politique volontariste menée en cette direction : on en décompte 35,9% sur l'ensemble des logements. Le pourcentage de locataires habitant dans des logements sociaux s'élève alors à 63%.

Quant au taux de chômage, il est élevé par rapport à l'ensemble de la région, il est en effet de 13.3% au troisième trimestre 2005 contre 9.5% en Ile-de-France (presque 3% de plus de chômeurs qu'à Paris, et 4% de plus que dans la région Ile-de-France).

De plus, en 2003, la moitié des foyers fiscaux sont non imposés alors que les autres départements en compte plus ou moins un tiers. Et le revenu moyen par foyer fiscal est inférieur de 30 % à la moyenne régionale.

Notons, enfin, que le département possède de grandes villes puisque plus de la moitié des 40 communes que qu'il compte est peuplée de plus de 30 000 habitants. Montreuil avec 90 735 habitants, fait partie des villes les plus peuplées du département avec Saint-Denis (94 700 habitants) et Aulnay-sous-Bois (80 500 habitants). Ces trois communes figurent également parmi les plus peuplées d'Ile-de-France.

### **b) Terre de contraste : un département entre fragilité et dynamisme**

S'il est incontestable que le département de la Seine-Saint-Denis est un territoire fragile, marqué par une histoire ouvrière et industrielle qui a aujourd'hui laissé des séquelles, il n'en est pas moins vrai que plusieurs indices révèlent le dynamisme de la région. Comme le déclare Solange Montagne Villette, ignorer ces éléments serait « aller un peu vite dans l'appréciation objective de la situation et un peu lentement dans celle des mutations sans précédent que connaît ce territoire <sup>6</sup>».

Attachons nous donc aux informations démographiques, économiques puis à celles concernant l'équipement du département en terme de structures majeures et attractives, souvent culturelles et sportives.

Signe du développement de la Seine-Saint-Denis, on observe une forte croissance démographique. Avec 1 459 074 habitants estimés au 1er janvier 2005, le département compte 76 000 habitants de plus

<sup>4</sup> Cf. site [www.professionbanlieue.org](http://www.professionbanlieue.org).

<sup>5</sup> *Idem.*

<sup>6</sup> CARROUE Laurent, FRABOULET Danièle, MONTAGNE VILLETTE Solange (et al.), *Seine-Saint-Denis les mutations*, op.cit., p.111.

qu'en 1999, soit 10 867 habitants supplémentaires chaque année contre 178 entre 1990 et 1999. Entre 1999 et 2005, la population a augmenté de 5,5% contre 0,1% entre 1990 et 1999.

Si les 29 communes enregistrent une augmentation de population on constate que celle-ci est très importante pour 9 villes, l'augmentation étant située entre 10% et 15% depuis 1999. En tête : Montreuil, Saint-Denis et Aubervilliers. Alors que ces villes avaient enregistré une baisse de population importante entre 1990 et 1999, environ de - 4000 habitants, sous l'effet notamment de restructurations urbaines importantes (démolition, lutte contre l'insalubrité, etc.), elles ont enregistré depuis une forte augmentation de la population. En ce qui concerne Montreuil (voir le tableau ci-dessous), alors qu'elle avait perdu 4 010 habitants de 1990 à 1999 elle en a acquis 9165 de 1999 à 2005, soit une augmentation de 10%. Cette augmentation est due à plusieurs éléments, Montreuil ainsi que Saint-Denis et Aubervilliers ont massivement construit, permettant l'accueil de nouvelles populations. On comptait, ainsi, entre 1999 et 2005 près de 4300 logements construits à Saint-Denis et à Montreuil, et près de 1300 à Aubervilliers.

Mais c'est aussi l'amélioration des quartiers et la proximité de Paris qui ont permis à ces villes de gagner en attractivité.

#### Evolution démographique de Montreuil (données tirées des différents recensements)

1982	1990	1999	2005	Variation 90/99	Variation 99/05	Evolution 99/05
93 425	94 773	90 735	99 900	- 4 010	9 165	10%

D'autre part, et nous l'avons déjà fait remarquer, cette population est particulièrement jeune puisque 29,1% de la population a moins de 20 ans (26,1 % en Ile-de-France).

Si ce département est considéré comme populaire son économie est néanmoins dynamique : 254 022 personnes résidant en Seine-Saint-Denis y travaillent et 213 680 personnes extérieures au département, souvent de Paris, viennent y travailler. Si les délocalisations des activités industrielles, ici, ont été plus nombreuses qu'ailleurs, si la crise s'est soldée par la diminution des emplois et la multiplication des friches, la situation de ce département, en proche banlieue, en fait « un espace d'implantation privilégié pour les nouvelles activités <sup>7</sup> ». Notons que les communes de l'Ouest, jouxtant la capitale, deviennent particulièrement attractives pour le tertiaire supérieur et notamment les sièges sociaux qui bénéficient, à la fois, d'une bonne desserte et de vastes espaces relativement bon marché. Cette situation est notamment

<sup>7</sup> *Idem.*

vérifiée à Montreuil où plusieurs sièges sociaux de grands groupes se sont implantés ces dernières années, comme celui d'Ubisoft, de Max Haavelar, de Nouvelles Frontières et de Cifap.

Par ailleurs, la Seine-Saint-Denis est loin d'être un département sous-équipé, ses équipements collectifs et ses infrastructures semblent même être, bien souvent, sous évalués. Le département compte en effet deux universités (Paris XIII et Paris VIII), 40 piscines et 349 salles de sports et il est desservi par six lignes de métro, cinq RER et un tramway ainsi qu'un réseau d'autoroutes de 69km, sans parler de ses deux aéroports internationaux. Remarquons, en outre, qu'il possède aussi le Stade de France, l'un des plus grands stades d'Europe. Concernant les équipements culturels il en est aussi bien doté, même si nous y reviendrons par la suite signalons la présence d'une scène nationale, de trois centres dramatiques nationaux, de deux scènes conventionnées et d'une grande diversité de salles de création et de spectacle de proximité ainsi que de vingt cinémas et de plusieurs multiplex.

Quant aux tours et barres souvent peu humaines des années 70, qui à l'époque constituaient le rêve de biens des locataires de logements sans confort, elles sont aujourd'hui progressivement détruites ou réhabilitées. En réalité, plus que du sous-équipement du département les nuisances viennent de la « surfréquentation d'un réseau qui traverse des zones densément peuplées <sup>8</sup>».

La Plaine constitue ainsi un territoire paradoxal et un risque existe, que relève Jean-Claude Vidal, que les villes les plus dynamiques de Seine-Saint-Denis « puissent devenir par la qualité de leur développement économique, des villes économiquement dynamiques (accueillant des entreprises porteuses de recettes fiscales importantes et employant une main d'œuvre extérieure hautement qualifiée) dans lesquelles résideraient des populations paupérisées <sup>9</sup>».

Pour éviter que la Seine-Saint-Denis et ses villes ne soient à la fois territoire de développement et terre de pauvreté il existe aujourd'hui une réelle appropriation du territoire par l'Etat et les collectivités territoriales, et cela, notamment par le biais des politiques contractuelles menées dans le cadre de la politique de la ville.

### **c) La politique de la ville : une réponse face aux fragilités**

« Les missions de la culture et celles de la politique de la ville se croisent sur un même enjeu : vivre ensemble dans la cité <sup>10</sup>».

---

<sup>8</sup> *Idem*, p. 112

<sup>9</sup> *Idem*, p. 95

<sup>10</sup> cf. Site du département de la Seine-Saint-Denis : [www.cg93.fr](http://www.cg93.fr)

Sur les 40 villes du département, 25 sont concernées aujourd'hui par la politique de la ville. Avant de nous concentrer sur la Ville de Montreuil et sur les actions plus particulièrement culturelles menées dans le cadre de la politique de la ville, intéressons-nous à l'ensemble de la Seine-Saint-Denis afin d'évoquer les principales étapes et enjeux de ces politiques.

On en observe les prémices dès 1983 avec l'opération Habitat et vie sociale (HVS) menée dans deux quartiers et, de 1984 à 1993, le lancement de douze conventions de Développement social des quartiers (DSQ). L'échelle d'intervention est ici toujours le quartier et les opérations sont principalement centrées autour de la rénovation urbaine. C'est à partir de 1991 que la politique de la ville en Seine-Saint-Denis va s'intensifier et s'organiser. Le département ayant été retenu au titre des contrats de ville expérimentaux pour la période 1991-1993, différentes études sont alors initiées, préparant les dix-neuf futurs contrats de ville dont celui de Montreuil. D'autre part, quatre Grands projets urbains (GPU) sont lancés. L'échelle d'intervention s'étend à l'ensemble de la ville avec une priorité, néanmoins, sur certains quartiers particulièrement en difficulté.

C'est entre l'année 2000 et 2006 que l'intervention de la politique de la ville passe de l'échelle du quartier et de la ville à celle de l'agglomération et de l'intercommunalité. Plusieurs niveaux de contractualisation se mettent alors en place pour répondre aux orientations définies, entre les collectivités locales et l'Etat auxquels peuvent s'associer le Conseil Général, le Conseil Régional et le Fond d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations (FASILD).

Si la politique de la ville prend une résonance particulière en Seine-Saint-Denis c'est parce que le développement y est souvent inégal d'une zone à l'autre, de nombreux territoires restent à l'écart des dynamiques et conjuguent difficultés économiques et sociales. Selon le Protocole départemental pour la politique de la ville 2000-2006<sup>11</sup>, les trois défis majeurs relever sont ceux de la mixité sociale, signifiant la réussite et la promotion sociale et culturelle des habitants dans toute leur diversité, de l'intégration du département à l'ensemble de la région Ile-de-France, et du développement économique et social. Il est spécifié qu'une attention particulière sera alors portée à l'égard de l'école, de l'emploi, de l'attractivité résidentielle (sachant que près de 40% des actifs en Seine-Saint-Denis n'habitent pas dans le département), et de la cohésion sociale et urbaine mise à mal par la crise économique et urbaine. Et c'est particulièrement dans ce dernier aspect que la culture peut jouer un rôle essentiel. Si une des orientations du travail, en cette direction, consiste en la restructuration spatiale et urbaine de certaines zones, une autre fait en effet appel aux « politiques d'animation de la vie urbaine ». Les domaines du sport, de la culture, des loisirs tout comme le commerce, les moyens de mobilité sur le territoire sont des fondements

---

<sup>11</sup> Protocole en appui à l'élaboration, par les acteurs de la ville, des contrats et grands projets de ville en Seine-Saint-Denis.



déterminants dans la cohésion sociale et l'appartenance à une société et un espace commun. La culture peut intervenir pour « prévenir et rompre les processus d'exclusion ». Il est ainsi recommandé de « favoriser l'adéquation entre l'offre des institutions culturelles et l'évolution des pratiques culturelles des habitants » grâce à « une connaissance fine et scientifique de ses composantes (du territoire) et de réaliser une typologie des pratiques culturelles ». Il est aussi préconisé « d'améliorer l'accès à l'offre culturelle et sportive, notamment par la simplification des dispositifs en place et en luttant contre les freins psychologiques vis-à-vis de l'offre culturelle ».

Concernant Montreuil, un contrat de ville avait été signé dès 1994 pour six quartiers dont trois ont été classés en Zone urbaine sensible en 1996.

En 1999, les services municipaux sont territorialisés. La ville est ainsi découpée en onze quartiers et cinq secteurs, des antennes de secteur et des postes de Responsable technique de secteur (RTS), des responsables de secteur pour l'animation et des directeurs de territoire (un directeur thématique par secteur de la ville) sont institués.

En 2000, une convention cadre intercommunale au titre de la politique de la ville réunissant les villes de Bagnolet, Montreuil, Noisy-le-Sec et Rosny-sous-Bois est signée.

En 2001, c'est une convention régionale pour la ville entre la région et les communes de Bagnolet, Montreuil, Noisy-le-Sec et Rosny-sous-Bois qui est conclue. Un nouveau découpage de la ville en quatorze quartiers a lieu, chaque quartier disposant d'un directeur thématique référent et de deux élus délégués. Dans les quatre communes ce sont les actions de proximité et les initiatives de quartier qui sont principalement encouragées. Le mouvement associatif, à travers le service Municipal des Relations avec la Vie Associative, créé en 1978, est particulièrement soutenu. Il est en contact avec 565 associations montreuilloises et gère les moyens mis à leur disposition (locaux, subventions, moyens logistiques, etc.).

Il existe aussi un soutien aux initiatives des habitants à travers l'organisation d'événements culturels.

La dimension culturelle de ces actions est néanmoins à prendre au sens large, il s'agit de fêtes de quartier, carnivals, repas, brocantes, etc. Des actions culturelles sont, en outre, soutenues. C'est le cas, par exemple, du projet mené par l'association Au Tour De Vous naît avec le festival Contenbus en juillet 2000 à Montreuil. Ses objectifs sont la promotion du spectacle vivant, en particulier du conte auprès de publics « non-habitués ». Durant la première quinzaine de juillet, des conteurs professionnels se produisent ainsi, souvent dans des lieux insolites, tels que des bus, captivant l'attention des passagers et leurs faisant partager, histoires d'un autre temps et souvent d'un autre lieu. Cette action vient, par ailleurs, s'inscrire dans la continuité d'autres projets : Laurence Cassaignard, directrice de l'association dit ainsi : « nous participons à un travail qui est déjà fortement engagé par des structures sur le terrain et qui ne nous ont pas attendus pour créer la relation avec les gens du quartier ». Ces actions sont poursuivies

sur un temps plus long par le biais d'ateliers d'écriture et d'ateliers conte. Cette initiative permet de véritablement donner accès, à toute une partie de la population souvent en difficulté, à la culture. Les conteurs et animateurs, s'inscrivant, à travers leurs différents projets, sur un temps long au cœur du quartier et auprès de la population.

Notons que Montreuil fait aussi partie d'une coopération intercommunale sur le thème de l'aménagement et du développement économique : l'Association des collectivités territoriales de l'Est parisien (ACTEP). Une intercommunalité de projet regroupant 23 collectivités dont l'objectif est le rééquilibrage Est/Ouest de la politique d'aménagement francilienne pour renforcer l'attractivité de l'Est parisien et développer économiquement ce territoire. Et parmi des conventions thématiques Montreuil bénéficie de celles concernant l'environnement et la santé ainsi que la sécurité.

## 2/ La place de la culture en Seine-Saint-Denis et à Montreuil

Pour évoquer la culture en Seine-Saint-Denis et à Montreuil nous nous intéresserons d'abord à la place qui est faite aux politiques culturelles. Il s'agira alors, en ce sens, de présenter, dans un premier temps, les principaux acteurs politiques et de définir les orientations majeures qu'ils donnent à leurs politiques pour mieux, par la suite, se concentrer sur les politiques culturelles et en dégager les caractéristiques essentielles. Nous verrons en quoi les personnalités politiques du département et de la ville, la plupart communistes, influent de manière déterminante sur les enjeux défendus à travers les politiques culturelles.

Enfin, c'est la vie culturelle à proprement parlée, du département et de Montreuil, que l'on étudiera en se concentrant notamment sur les festivals et les structures culturelles implantées dans ce secteur.

### **a) Les acteurs politiques et les priorités définies**

Le département de la Seine-Saint-Denis fait partie de la zone autrefois identifiée comme la banlieue rouge, territoire longtemps majoritairement communiste ceinturant Paris. Aujourd'hui encore, les personnalités politiques au pouvoir en Seine-Saint-Denis et à Montreuil sont communistes.

Cette spécificité donne une couleur particulière aux orientations politiques énoncées par le Conseil Général et la Municipalité et cela, comme nous le verrons plus tard, particulièrement lorsqu'il s'agit de culture. Le Conseil Général a à sa tête, depuis 2004, Hervé Bramy, membre du Parti communiste français.

Il est accompagné de quarante conseillers généraux, dont deux rattachés à Montreuil : Manuel Martinez du groupe Socialiste, vert et gauche citoyenne, pour Montreuil Ouest et Claire Pessin-Garric du groupe Communiste, apparenté et citoyen, pour Montreuil Est. De plus, le président du Conseil Général

est assisté de douze vice-présidente(e)s, chacun(e) ayant des missions particulières, dont Claire Pessin-Garric, responsable de la culture et du développement culturel en même temps que de l'éducation populaire, de la paix, des archives et du personnel départemental.

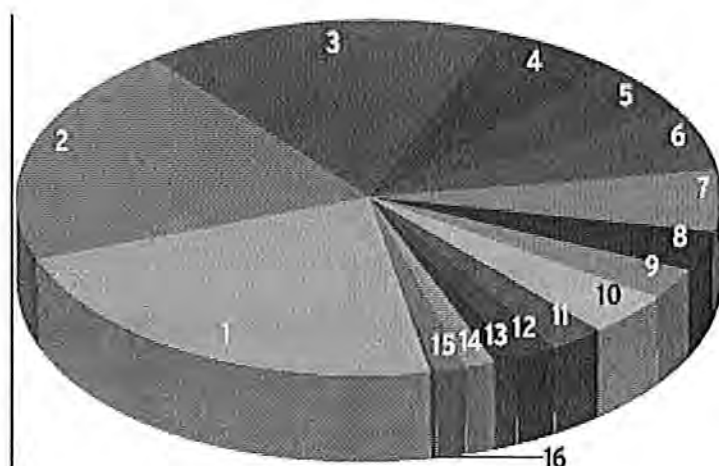
Concernant la ville de Montreuil, c'est Jean-Pierre Brard, membre du PCF jusqu'en 1996, puis membre du CAP (Convention pour une alternative progressiste), qui est le maire depuis 1984 en même temps qu'il est, depuis 1988, député de la Seine-Saint-Denis. Il est aidé de dix-neuf maire adjoints et d'un conseiller municipal délégué, chacun avec des préoccupations spécifiques, souvent multiples. La maire adjointe, Denise Ridard, est par exemple responsable des retraités, des droits des femmes, des handicapés, de la maltraitance, des discriminations et de la petite enfance ; seul la culture et le sport bénéficient d'une responsabilité non partagée : c'est Claire Pessin-Garric qui en est chargée en tant que maire adjointe à la culture. Remarquons la présence marquée de Claire Pessin-Garric, tant au niveau du département que de Montreuil, dans le secteur de la culture.

Avant d'évoquer les orientations en matière de politique culturelle et pour les appréhender au mieux, il est nécessaire d'étudier plus globalement les priorités que se fixent le Conseil Général et plus particulièrement la Ville de Montreuil, pour guider leurs actions.

Le Conseil Général se fixe quatre missions : ses domaines d'intervention se portent sur l'action sanitaire et sociale, l'économie et l'insertion, l'aménagement et le développement urbain et l'éducation et la culture. Si l'on observe la répartition du budget de fonctionnement (voir ci-dessous), on constate qu'une part importante est réservée à l'économie et à l'insertion et une autre à l'action sanitaire et sociale et de manière plus transversale, à l'enfance et la jeunesse. Si seulement 3,56% du budget sont réservés à la culture, partagés en outre avec la jeunesse, le sport et les archives, il est néanmoins important de prendre en compte d'autres parts du budget qui, de manière plus indirectes, vont vers la culture comme celle réservée à l'enfance et à la jeunesse.

## Répartition du budget de fonctionnement du CG par secteurs d'activités

Source : *Nous sommes la Seine-Saint-Denis - Action, projets et budget du Conseil général - 2006-2007*



- 1. RMI - insertion (dépenses spécifiques) : 22,40 %
- 2. population âgée et personnes handicapées : 20,06 %
- 3. protection de l'enfance : 16,28 %
- 4. crèches et mode d'accueil de la petite enfance : 6,14 %
- 5. administration générale : 4,93 %
- 6. transport/voirie : 5,79 %
- 7. santé publique (PMI, SPAS...) : 5,72 %
- 8. culture, jeunesse, sport et archives : 3,56 %
- 9. action sociale (service social) : 2,74 %
- 10. collèges et actions pour la formation : 3,97 %
- 11. sécurité : 2,32 %
- 12. lutte contre les inondations et les pollutions : 2,09 %
- 13. espaces verts : 1,20 %
- 14. aménagement/économie : 1,35 %
- 15. habitat/logement : 1,30 %
- 16. affaires européennes et internationales : 0,17 %

En outre, du côté de la Municipalité de Montreuil, la permanence du maire Jean-Pierre Brard, élu depuis 1984, permet à tout observateur de la vie politique de dégager des lignes claires de ses priorités, du moins les caractéristiques et principes de son action. On remarque, ainsi, qu'une attention particulière est accordée à l'enfance et à l'éducation. Dès 1983, Jean-Pierre Brard consacre 32% du budget de la Ville à la jeunesse et à l'enfance<sup>12</sup>. Ancien instituteur, il est particulièrement sensible au rôle que peut jouer l'école dans la réduction des écarts sociaux et il affirme aussi l'importance des activités qui peuvent leur être proposées pour s'épanouir et en faire des adultes responsables. On verra par la suite en quoi le maire a joué un rôle important dans l'implantation du CDN à Montreuil (le CDN ayant d'abord été un Théâtre Jeune Spectateur).

<sup>12</sup> Montreuil dépêche supplément, Bilan, 1983-1989, février 1989, n°89.

Si, comme nous l'avons déjà signalé, une des caractéristiques du département et il en est de même pour Montreuil, est la part de logements sociaux dans le parc locatif mis à disposition, c'est surtout la préservation de la mixité sociale et urbaine qui caractérise l'action du maire sur la commune. C'est un des objectifs de première importance, rendu possible grâce à la mise en œuvre d'une politique de l'habitat diversifiée<sup>13</sup>.

Enfin, c'est la place réservée à la consultation des habitants qui, si elle est budgétairement difficilement quantifiable, ne représente pas moins un des fondements de l'action politique de Jean-Pierre Brard. Dès 1985, la ville se dote d'un nouvel outil de concertation constitué d'un service municipal des relations avec la vie associative et d'un conseil des associations. Entre 1995 et 2001, un élu est mandaté dans chaque quartier pour favoriser le règlement rapide et concerté des problèmes quotidiens et améliorer le dialogue et l'information<sup>14</sup>. Olivier Waintraub, qui a étudié la politique de la ville en Seine-Saint-Denis affirme en ce sens que deux communes, dont Montreuil, se distinguent par une politique de quartier affirmée<sup>15</sup>. La démocratie participative constitue un véritable enjeu de société, permettant aux habitants de s'approprier le territoire et les questions qui s'y posent, elle apparaît comme un enjeu fort du « vivre-ensemble », tout particulièrement dans des espaces aux identités multiples et aux populations diverses comme c'est le cas à Montreuil<sup>16</sup>.

#### Répartition du budget 2006 de la ville de Montreuil

(Budget primitif de la ville : 242 494 667 euros)

<b>Espaces publics et environnement</b>	24%
<b>Enfance, jeunesse et sport</b>	18%
<b>Education</b>	17%
<b>Aménagement et habitat</b>	15%
<b>Santé et solidarité</b>	15%
<b>Culture</b>	9%
<b>Citoyenneté</b>	2%

La visualisation de la répartition du budget de la ville de Montreuil confirme nos propos : 35% du budget réservé à l'enfance et à l'éducation (dont une partie, comme on le verra par la suite, va à l'action culturelle), 15% en direction de l'aménagement et de l'habitat. Notons que la part importante versée aux espaces publics et à l'environnement est particulièrement élevée (24% du budget) compte tenu des grands projets d'aménagements actuellement en cours au sein de la ville. En outre, 9% du budget est consacré à la culture, part non négligeable qu'il est maintenant temps

<sup>13</sup> *Une charte pour la ville de Montreuil, 1995-2001*, Municipalité de Montreuil, p. 7.

<sup>14</sup> *Idem*, p.5.

<sup>15</sup> WAINTRAUB Olivier, *La politique de la ville et son fonctionnement en Seine-Saint-Denis*, mémoire de DESS soutenu à l'IEP de Paris, 1997, p. 55.

<sup>16</sup> VIDAL Jean-Claude in CARROUE Laurent, FRABOULET Danièle, MONTAGNE VILLETTE Solange (et al.), *Seine-Saint-Denis les mutations*, op.cit., p. 105-108.

d'analyser.

### **b) Une politique culturelle dynamique et engagée**

Si les parts de budgets consacrés à la culture, 3,56% pour le département et 9% pour Montreuil, ne sont pas exceptionnelles elles sont néanmoins relativement importantes surtout pour des collectivités chargées d'un territoire fragilisé, notamment par d'importantes disparités sociales et économiques.

Analysons maintenant les orientations données à la politique culturelle.

Dès les années 70, les politiques culturelles, s'appuyant sur les orientations définies par le Parti communiste français, préconisent « d'élever le niveau culturel de l'ensemble de la population » par la « diffusion de la culture et de l'instruction »<sup>17</sup>. Plusieurs villes comme Saint-Denis, Aubervilliers, Genevilliers, Nanterre, se dotent d'ailleurs de théâtres, souvent nationaux. Mais, rapidement, les institutions, principalement théâtrales, si elles sont l'objet d'un effort budgétaire permanent garantissant entre autres la qualité de leur programmation, sont bientôt traitées d'élitistes. Vont être alors constatées les contradictions d'une politique culturelle, qui, « misant sur une qualité de production fondée sur un objectif de diffusion de la culture au sein des couches populaires, n'atteint pas, en pratique, la grande majorité des dionysiens, mais participe en revanche à valoriser l'image de la ville, pour ses habitants comme à l'extérieur »<sup>18</sup>. Ce temps semble aujourd'hui révolu. En effet, si la qualité des événements et l'exigence artistique sont toujours défendues (à travers notamment le soutien aux grandes institutions culturelles et aux résidences artistiques), il est incontestable que l'effort essentiel est fait en direction de la population, pour que tous les individus qui la composent puissent avoir accès aux arts et à la culture. « La culture étant alors considérée comme constitutive du lien social, plus que comme une acquisition savante »<sup>19</sup>.

Analysons plus précisément la contribution du Département dans l'exercice de ces différentes missions, promouvant, à la fois, l'exigence artistique et l'accès des arts et de la culture à tous et mettons en évidence les principales directives conduites par la commune de Montreuil sur son territoire.

Le Département joue un rôle déterminant dans le soutien à la création et à la production notamment par le biais des aides qu'il apporte aux grands partenaires culturels que sont les institutions théâtrales, telles que les centres dramatiques nationaux, les scènes conventionnées et la Maison de la culture à Bobigny. Il en est de même pour de nombreux festivals et événements culturels (Banlieues Bleues, le

<sup>17</sup> BACQUE Marie-Hélène, FOL Sylvie, *Le devenir des banlieues rouges*, Paris : L'Harmattan, 1997, p. 96.

<sup>18</sup> *Idem*, p. 98.

<sup>19</sup> *Idem*, p. 99.

Festival de Saint-Denis, les Rencontres Chorégraphiques Internationales, etc.), ainsi que pour le Théâtre du Colombier, espace de création et de diffusion dramatiques et centre de recherche scénique voué à la danse, à la vidéo et aux arts martiaux. De nombreuses résidences sont de plus initiées et soutenues par le Conseil Général. Avec la mise en œuvre simultanée de près de cinquante résidences théâtrales, chorégraphiques ou musicales, la Seine-Saint-Denis s'impose aujourd'hui comme une véritable pépinière artistique. Montreuil quant à elle soutient ses institutions que sont le Théâtre communal Berthelot et le Centre dramatique national (les détails de sa contribution seront donnés dans la partie qui est consacrée au CDN) et les festivals qui la concernent tel que le Salon du livre et de la presse jeunesse. Remarquons, enfin, que depuis 2003 des conventions de coopération culturelle entre le Conseil Général et les communes sont mises en place dans le but de mettre en partage des ambitions et des moyens. Bientôt seize villes, dont Montreuil, seront parties prenantes de ce dispositif.

En outre, l'approche de la culture par le Département se fonde sur la nécessité d'une prise en compte des enjeux culturels et patrimoniaux croisés avec les politiques en matière d'éducation, de développement social et urbain et de valorisation du territoire. Montreuil, elle, veut intensifier ses efforts afin que la « diffusion des connaissances et des œuvres bénéficie au plus grand nombre et donne envie à chacun d'essayer, de pratiquer une discipline culturelle » car en tant que « vecteurs d'apprentissage de la tolérance et du respect de la liberté d'expression, les arts et le travail des artistes renforcent le lien social lui-même »<sup>20</sup>. En ce sens, le Conseil Général et la Ville de Montreuil accordent une place importante au financement des actions de sensibilisation auprès des différents publics et notamment des scolaires. C'est particulièrement à travers les festivals qu'il soutient que le Conseil Général promeut les actions de sensibilisation. A titre d'exemple, le festival de jazz Banlieues Bleues propose ainsi un vaste dispositif d'ateliers conduits par des musiciens professionnels, tandis que les Rencontres Chorégraphiques Internationales de Seine-Saint-Denis organisent pendant l'année des ateliers, stages et rencontres avec des chorégraphes grâce à des aides versées par le Conseil Général. Quant à l'association Cinéma 93, qui fédère le réseau des salles publiques de cinéma de la Seine-Saint-Denis, elle est soutenue par le Département pour la mise en œuvre du dispositif « Collèges au cinéma », qui concerne 5000 collégiens.

La Municipalité de Montreuil est elle aussi particulièrement attachée au public scolaire. Son théâtre municipal accueille tout au long de l'année des groupes scolaires ainsi que des centres de loisir et participe à « Chantiers en cours » et « Scène d'enfance » qui sont devenus des rendez-vous de référence pour les juniors. Elle finance l'ensemble des ateliers théâtre et danse proposés par le Centre dramatique national, autour de chaque spectacle jeune public, aux écoles de Montreuil (cette action fera l'objet d'un

---

<sup>20</sup> Extrait de la charte municipale pour le mandant 2001-2007 : *Montreuil solidaire, la ville ensemble*. Elaborée avec la participation de nombreux Montreuillois et adoptée lors des élections des 11 et 18 mars 2001, elle scelle un engagement commun entre la population et les élus de la majorité pour les six ans à venir.

traitement particulier puisque sa coordination a été l'objet principal du stage que j'ai effectué). Et plus globalement, la Ville de Montreuil soutient un nombre important de petites structures et associations culturelles de proximité favorisant la rencontre entre la culture et la population. Citons par exemple le Théâtre de la Noue, implanté dans le quartier La-Noue-Clos Français, financé en partie par la Municipalité et dont une des missions est la sensibilisation à l'art dramatique, conjuguée à la volonté que la population du quartier s'approprie le lieu.

Enfin et en guise de conclusion partielle mettons en exergue une initiative particulièrement marquante qui démontre combien le département de la Seine-Saint-Denis, ses élus, ses artistes et ses habitants sont convaincus de la défense d'une politique culturelle de service public. Au printemps 2005, les acteurs culturels du département se sont mobilisés autour d'Hervé Bramey, président du Conseil Général de la Seine-Saint-Denis, dans le but d'exprimer leur inquiétude face aux difficultés budgétaires, engendrées pour les collectivités par le désengagement de l'État. Le 6 mars 2006, ils réaffirment l'ambition qui anime l'action et la politique culturelles sur le territoire en élaborant un manifeste : « Ensemble pour la culture en Seine-Saint-Denis <sup>21</sup> ». Ce texte revendique les partis pris de la politique culturelle du Conseil Général, ainsi que la nécessité d'une politique culturelle de service public. Plus de 3 000 artistes, responsables d'équipements, d'élus et de citoyens, de spectateurs ou d'habitants de la Seine-Saint-Denis ont depuis signé le manifeste. A cette occasion, de nombreux débats ont été organisés pour réfléchir aux enjeux que soulève la conduite de politiques culturelles de nos jours ; parmi les thématiques abordées : « le cinéma, outil de transformation sociale ? », « public et danse contemporaine... entre passion et incompréhension », « la participation des citoyens aux politiques publiques départementales ».

Ce manifeste montre combien la Seine-Saint-Denis mène une politique culturelle véritablement engagée « dont la ligne d'horizon est de créer les conditions pour permettre à tous les êtres humains, dans leurs diversités, d'expérimenter que la culture, même la plus innovante, leur est accessible, que découvrir est un bonheur et que cela ouvre des espaces jusqu'ici ignorés, y compris pour faire bouger la société <sup>22</sup> ».

### **c) Des festivals fédérateurs au riche vivier des structures**

Il s'agit maintenant de présenter plus concrètement les principaux acteurs culturels du département de Seine-Saint-Denis et de la ville de Montreuil. Nous allons voir que, s'il existe à l'échelle du département plusieurs structures majeures au sein du paysage culturel institutionnel français, de nombreux festivals jouent, en outre, un rôle particulier, souvent de fédérateur, entre plusieurs villes, et qu'à l'échelle de

<sup>21</sup> Voir le texte en annexe p. 77.

<sup>22</sup> Extrait du manifeste « Ensemble pour la culture en Seine-Saint-Denis ».



Montreuil ce sont de multiples lieux, pour la plupart associatifs, qui jalonnent le territoire. Cette présentation semble essentielle afin de mieux appréhender l'inscription du Centre dramatique national étudié au sein de son département et de sa ville.

La Seine-Saint-Denis peut être considérée comme une figure de proue pour le théâtre de service public, elle peut en effet se targuer d'accueillir sur son territoire trois des huit centres dramatiques nationaux d'Ile-de-France : le théâtre Gérard-Philippe, le théâtre de la Commune à Aubervilliers et le Centre dramatique national de Montreuil. A cette liste s'ajoute une Maison de la culture, située à Bobigny. Deux scènes conventionnées y sont de plus implantées : le Forum du Blanc-Mesnil et le Centre culturel Aragon à Tremblay-en-France. Notons, en outre, la présence de deux grandes écoles d'art circassien : l'Ecole Nationale des Arts du Cirque de Rosny-sous-Bois et l'Académie Fratellini implantée à la Plaine Saint-Denis. Il existe ainsi en Seine-Saint-Denis un tissu dense et varié d'équipements, sachant que nous nous sommes ici, seulement attachés au secteur du spectacle vivant et plus spécifiquement théâtral.

Si les structures présentées ci-dessus dépendent d'une ville en particulier, celle sur laquelle elles sont implantées, il semble ne pas en aller de même pour de nombreux festivals qui, au-delà d'une ville d'attache, rayonnent souvent sur tout le territoire départemental. Ainsi, le festival de jazz Banlieues Bleues, qui présente pointures de jazz et jeunes formations sur une durée de 5 semaines, a réuni 11 villes partenaires dès sa première édition en 1984, 16 en 2006. Africolor, festival qui consacré aux musiques traditionnelles et contemporaines d'Afrique et de l'Océan indien est présent dans 15 villes, pendant un mois. Enfin, de nombreuses villes sont partenaires des Rencontres Chorégraphiques Internationales de Seine-Saint-Denis, festival de danse contemporaine. Ainsi, c'est véritablement en réseau que les villes et les structures culturelles sont, à l'occasion de ces différents événements, amenées à travailler, fédérant ainsi leur moyen et leur dynamisme à la seule promotion d'une discipline artistique.

Montreuil, dispose de quelques structures importantes, au rayonnement régional et national. Le centre dramatique national bien entendu, mais aussi une Ecole Nationale de Musique et de Danse (ENMD). A ces deux institutions nous pourrions rajouter celle du cinéma municipal Georges-Méliès, créé en 1961. Classé Art et Essai et doté des labels " Recherche et découverte ", " Jeune public " et " Répertoire et

Patrimoine, c'est une salle exigeante et innovante, en même temps que familiale, dont la réputation dépasse largement la commune et s'étend jusqu'à Paris.

Une des spécificités de Montreuil est sans doute le nombre d'artistes qui y résident ainsi que la multiplicité d'associations qui y ont leur siège. On dénombre en effet 650 associations actives et 1700 intermittents du spectacle ainsi que 140 compagnies. Depuis plusieurs années, la Municipalité ouvre des ateliers d'artistes, entre les années 1983 et 1989 était déjà prévue la construction de 23 ateliers d'artistes,

ils se sont aujourd'hui multipliés. « Le fait que de très nombreux artistes résident ou travaillent à Montreuil, donne une résonance particulière à la place de la création dans la cité <sup>23</sup> » fait remarquer le maire dans sa charte municipale. Les artistes sont particulièrement bien servis à Montreuil puisque de nombreux lieux, souvent associatifs mais pas tous, proposent de les accueillir. Le théâtre municipal Berthelot est ainsi lui-même devenu un outil au service de la création et de la production montreuilloise, un précieux lieu de diffusion pour les compagnies locales. Les formes de création peuvent y être très diversifiées allant du théâtre aux arts plastiques en passant par la chorégraphie, la musique, le chant, la vidéo et les marionnettes. Le Théâtre des Roches, géré par une compagnie (La Mauvaise Herbe), est, quant à lui, un lieu au service des compagnies, à la fois lieu de répétition, de présentation de spectacles et de fabrication de décors et de costumes. Composé de sept salles de répétition dont une salle de spectacle, il est ouvert aux professionnels ainsi qu'aux amateurs. Dans le secteur de la musique : Les instants chavirés, une scène de diffusion où se croisent diverses composantes de la création musicale contemporaine et le Café la Pêche, qui accueille en résidence des artistes régionaux professionnels ou inscrit dans une démarche de professionnalisation, sont des lieux essentiels pour tous les musiciens de Montreuil.

Il existe, enfin, de nombreux lieux dont l'implantation au sein d'un quartier particulier en font des structures de proximité qui n'en sont pas pour autant moins actives et exigeantes dans leurs propositions artistiques. Il en est ainsi du Théâtre de la Noue, implanté dans le quartier La Noue-Clos Français, au cœur de la ville. Cette salle de cinquante places est un équipement culturel de proximité né de la volonté commune des habitants, des professionnels et de la ville. Tous les genres des arts scéniques sont représentés : théâtre, danse, marionnettes, contes, musique et arts plastiques et tous les publics sont concernés : amateurs et professionnels autant qu'enfants et adultes. Actuellement, la compagnie des Déménageurs Associés y est en résidence et poursuit une politique de création, de diffusion de spectacles mais aussi d'actions de sensibilisation à l'art dramatique. La Maison populaire est une autre structure particulièrement engagée au sein de son quartier. Association d'éducation populaire agréée par le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, elle accueille chaque saison plus de 2 300 adhérents, qui participent à des ateliers d'expressions. Elle propose aussi des résidences artistiques et des créations, qui créent le lien nécessaire et favorisent l'accès à la culture et aux loisirs de toute la population. Sa programmation est en particulier composée d'expositions, de musique, de cinéma et de rencontres ou séminaires.

---

<sup>23</sup> Charte municipale : *Montreuil solidaire, la ville ensemble, 2001-2007*, Municipalité de Montreuil.

C'est ainsi, dans un paysage culturel dynamique et varié que le Centre dramatique national de Montreuil a du, en quelques années, trouvé sa place. Nous verrons de quelle manière il joue habilement de sa position, étant à la fois très implanté sur son territoire, que ce soit au sein de Montreuil ou de la Seine-Saint-Denis, et porteur d'un rayonnement qui va bien au-delà, à l'échelle nationale.

### 3/ Les centres dramatiques nationaux : histoire et repères

Avant de nous concentrer sur le Centre dramatique national de Montreuil, abordons les centres dramatiques nationaux en général. Ainsi, après avoir étudié le territoire sur lequel est inscrit le CDN de Montreuil pour mieux en appréhender son implantation, il semble essentiel de s'intéresser à l'histoire des CDN, aux missions qui leur ont été données, à leurs relations aussi avec l'Etat et les collectivités territoriales, etc. Autant d'informations qui nous seront utiles pour situer avec justesse le CDN de Montreuil dans l'histoire de la décentralisation théâtrale. Enfin et pour inscrire notre étude dans l'actualité des réflexions sur le théâtre en matière notamment de public et de sens à donner au service public, une dernière partie sera consacrée au bilan que l'on peut tirer de ces années de décentralisation et aux enjeux que les CDN ou l'Etat et les collectivités territoriales doivent aujourd'hui relever.

#### **a) Les CDN : clé de la décentralisation théâtrale**

Le théâtre : « la pratique la plus collective et la plus à même d'éveiller au monde les sociétés et les individus <sup>24</sup> », dit Robert Abirached, est-ce pour cela qu'un jour le théâtre est devenu un service public, et que l'histoire de la décentralisation théâtrale s'est amorcée ?

La décentralisation dramatique est une politique sectorielle qui vise l'implantation de structures théâtrales et le développement de l'activité dramatique sur l'ensemble du territoire. La décentralisation théâtrale est tant une conception idéologique qu'une démarche contractuelle liant les milieux artistiques, les collectivités territoriales et l'Etat. Concentrons nous, dans un premier temps, sur la conception idéologique de la décentralisation théâtrale et du théâtre érigé en service public avant de nous consacrer, dans un deuxième temps, à la démarche contractuelle liant les structures à l'Etat. Nous nous appuyons essentiellement ici sur l'étude faite par Robert Abirached à travers ses deux ouvrages : *Le théâtre et le prince l'embelli*, *Le théâtre et le prince, un système fatigué (1993-2004)*, non que l'histoire du théâtre ne se limite à la vision qu'en a Robert Abirached, mais parce qu'il semble particulièrement intéressant,

---

<sup>24</sup> ABIRACHED Robert, *Le théâtre et le prince – Un système fatigué 1993-2004*, Arles : Actes Sud, 2005, p.16.

comme il l'a fait, d'associer l'histoire du théâtre et des CDN à la conception que l'on se fait du service public.

Un service public ? C'est, d'après les juristes, un organisme ou un ensemble d'organismes créés pour assurer la satisfaction d'un besoin d'intérêt général, qui se manifeste dans la vie sociale et dont l'importance est assez grande pour justifier son exercice direct par une collectivité publique ou sa mise sous le contrôle d'une telle collectivité<sup>25</sup>. Il n'a pas été naturel à la République, à ses débuts, d'intégrer les questions artistiques et culturelles dans le champ de l'intérêt public. Il ne se reconnaît alors de devoir qu'envers la Comédie-Française, l'Odéon et l'Opéra. C'est dans l'entre deux guerres que de nouvelles perspectives vont se dessiner. La volonté de décentraliser l'activité théâtrale pour, entre autres, se détacher du monde parisien embourgeoisé et démocratiser l'accès au théâtre apparaît chez certains pionniers comme Jean Dasté, qui part sur les routes avec sa troupe itinérante. Ces actions rencontrent l'attention des gouvernements du Front populaire, et en particulier de Jean Zay, responsable du portefeuille de l'Education nationale, donc des Beaux-Arts. Celui-ci va initier le changement en commençant notamment à réfléchir sur l'organisation possible d'une décentralisation dramatique. Cet intérêt désormais porté à l'égard du théâtre n'allait pas cesser et même, il s'accéléra pendant les années de guerre. Le gouvernement de Vichy allait en effet et paradoxalement, poursuivre l'action amorcée, en s'appuyant d'abord sur Uriage et Jeune France. A Paris, l'organisation des futurs centres dramatiques nationaux est rapidement mise à l'étude et une loi sur les spectacles est préparée par les instances professionnelles.

Dès les débuts de la IV<sup>ème</sup> République et grâce au travail de Jeanne Laurent, chef de bureau puis sous-directrice des Spectacles, un premier achèvement est donné au combat mené depuis le début du siècle. De 1946 à 1952, les cinq premiers centres dramatiques nationaux sont créés. De nombreux passionnés de théâtre et convaincus de sa dimension civique vont porter le projet de la décentralisation.

Parmi eux nous pouvons citer bien sûr Jean Vilar, créateur du Festival d'Avignon en 1947, puis du TNP en 1951, Jean-Louis Barrault, directeur de l'Odéon de 1959 à 1968 et Antoine Vitez, collaborateur de la revue « Théâtre Populaire » et plus tard, directeur du Théâtre National de Chaillot, de 1981 à 1988.

Les mouvements d'éducation populaire qu'a particulièrement impulsés le Conseil national de la Résistance ont été l'un des viviers de l'action théâtrale qui s'est mise alors en place. C'est ainsi que Jeanne Laurent et ses prédécesseurs, ainsi que ses compatriotes, ont réussi « ce tour de force de faire entrer dans la pratique républicaine l'idée que le théâtre, [...], pouvait être une cause d'intérêt national et assurer des missions de service public<sup>26</sup> ».

<sup>25</sup> Définition donnée dans ABIRACHED Robert, *Le théâtre et le prince - Un système fatigué*, op.cit., p. 122.

<sup>26</sup> ABIRACHED Robert, *Le théâtre et le prince - Un système fatigué 1993-2004*, Arles : Actes Sud, 2005, p. 126.

Pour mettre en œuvre une action théâtrale de service public, trois principes allaient servir de guide : imposer un répertoire de haute qualité et développer au service du public une véritable pédagogie, s'implanter dans les villes choisies avec des troupes fixes et faire tourner les créations dans la région et enfin, démocratiser l'accès au théâtre, par une attention particulière à l'égard des prix et des horaires par exemple. Ce fut une véritable « entreprise de conquête<sup>27</sup> ».

En 1959, l'arrivée d'André Malraux et la création d'un Ministère des Affaires culturelles ont impulsé un second souffle à la décentralisation : un effort budgétaire est particulièrement accompli envers les CDN. Il craie aussi, parallèlement, les maisons de la culture.

En 1968, le temps est au premier bilan. En se sédentarisant, les centres dramatiques se sont bien souvent coupés du public populaire, ne réussissant à polariser que la frange cultivée de la population des territoires sur lesquels ils sont implantés. C'est là où apparaît, pour la première fois, le concept de « non public », inventé par Francis Jeanson. Il s'opéra, d'autre par, « un retour à l'individualisme, ainsi que la dépolitisation de la société et le discrédit montant des utopies, le triomphe du décorativisme et de nouvelle forme de l'art pour l'art qui commencèrent à brouiller par degrés les contours de ce qu'était le service public »<sup>28</sup>. S'ensuit une période d'autant plus difficile que le Ministère lui-même semblait fragile à cause de l'incessante succession des Ministres à sa tête. Néanmoins, l'histoire a continué. Jacques Duhamel, nommé en 1971 donne un coup de pouce à l'action culturelle et renforce en 1972 le secteur théâtral : le TEP à Paris et le Centre dramatique de l'Est à Strasbourg deviennent des théâtres nationaux.

La notion de troupe permanente, qui existait jusqu'alors, disparaît et les théâtres de la décentralisation deviennent des centres dramatiques nationaux, désormais liés à l'Etat par un contrat triennal qui fixe les objectifs et les charges. En 1976, alors que, jusque là, aucune mesure n'avaient été prises à l'égard du théâtre jeune public, Jean-Philippe Lecat crée six centres dramatiques nationaux pour l'enfance et la jeunesse (CDNEJ), cependant, ces structures ne bénéficieront souvent que de pauvres subventions ministérielles et perdront leurs spécificités en 2000. En 1981, Jack Lang est nommé Ministre de la Culture. Malgré les crédits revenus, « le théâtre public ne sortit, sauf exceptions, ni de sa morosité ni de ses incertitudes ». Il s'agissait, alors, « de faire du bon théâtre, de plus en plus beau visuellement, loin de tout souci pédagogique et de tout relent militantisme<sup>29</sup> ». Malgré tout, Jack Lang a relancé la création de CDN et inventa, de plus, un nouveau statut : les centres dramatiques régionaux (CDR).

Nous reviendrons, ultérieurement, sur le bilan qui peut être fait de la décentralisation et sur les perspectives qui se dessinent aujourd'hui ; avant cela, il convient d'approfondir la connaissance des

---

<sup>27</sup> *Idem*, p.127.

<sup>28</sup> *Idem*, p.129.

<sup>29</sup> *Idem*.

centres dramatiques nationaux en se concentrant sur la nature du contrat qui les lie à l'Etat et sur l'origine des financements qui permettent leur fonctionnement.

### **b) Un acte contractuel et des financements partagés**

« La décentralisation dramatique continue de s'inscrire dans le double projet de ses pionniers : démocratisation et régionalisation de la création théâtrale. Institutionnalisée aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale, André Malraux, puis Jacques Duhamel, lui donnent son véritable élan et concourent à la réalisation de son principal objectif : l'accès à la culture <sup>30</sup> ». Ainsi, dès le préambule du contrat de décentralisation, l'essentiel de la mission conférée au CDN à ses origines est rappelé. Etudions plus en détail les différentes dispositions qui caractérisent tout contrat de décentralisation.

Le contrat de décentralisation a été défini par le décret n°72-904 du 2 octobre 1972, ce dernier a été remanié par des arrêtés en 1984, 1992 puis en 1995 après une négociation entre la direction du Théâtre et des Spectacles et le Syndéac. Le contrat est établi entre le Ministre chargé de la Culture et le directeur du centre dramatique national. Ce dernier doit être un artiste directement concerné par la scène (comédien, metteur en scène ou auteur). Un administrateur peut toutefois diriger un centre s'il est en codirection avec un artiste.

Une des premières missions d'un centre dramatique national, faisant office du titre premier du contrat, concerne la mission d'intérêt public. Si la qualité artistique fait partie des impératifs de tout CDN, seule pouvant faire du lieu « un lieu de référence nationale et régionale pour la création et l'exploitation des spectacles créés par son équipe », tout centre dramatique national doit porter une attention particulière à l'égard de son public. Il est ainsi précisé que la directrice, au sein de sa structure, doit rechercher « l'audience d'un vaste public et la conquête de nouveaux spectateurs ». Il est en outre spécifié qu'une priorité sera accordée « à la formation et à l'initiation au théâtre en menant des actions conjointes avec les établissements scolaires et les universités de sa zone d'activité ». Par contre, si les actions de formation aux métiers artistiques et techniques du théâtre et d'éducation artistique du spectateur sont obligatoires, aucun seuil minimal n'a été établi, la part qui leur est consacrée est alors librement fixée par les directeurs.

Des directives sont énoncées au sujet du projet artistique<sup>31</sup>. En premier lieu, plusieurs articles définissent et quantifient la part de l'artistique dans l'activité du CDN. D'abord il s'agit de préciser le cadre dans lequel doivent être réalisés les spectacles présentés. Sur une année, il faut nécessairement que deux des spectacles soient des créations produites ou majoritairement coproduites par le centre

<sup>30</sup> Extrait du préambule du Contrat de décentralisation dramatique, p.1.

<sup>31</sup> Contrat de décentralisation dramatique, Titre II-Le projet artistique, Art.5-15, pp.2-3.

dramatique national (une année sur les trois ans du contrat peut faire exception et ne posséder qu'une création). Chaque production doit être jouée au moins cinq fois au centre et 30 représentations au minimum de spectacles produits ou coproduits par le centre doivent être données dans les communes petites et moyennes de sa zone d'action. D'autre part, trois des créations sur la durée du contrat doivent faire référence à des œuvres d'un auteur vivant de langue française autre que la directeur et trois doivent être mis en scène par le directeur. L'engagement d'artistes sur une durée de six mois est, en outre, encouragé. Des précisions sont par la suite apportées sur la part réservée à l'artistique dans la masse salariale globale du centre – cent mois de salaire au moins seront versés aux artistes interprètes. Quant aux charges techniques et administratives du centre, elles ne peuvent pas dépasser 50% du budget total, l'autre moitié étant réservée aux dépenses artistiques.

Concernant les spectacles invités au centre dramatique national, ils doivent être au nombre de cinq minimum par an dont un au moins destiné au jeune public. Il est possible que des spectacles non dramatiques soient présentés mais, dans ce cas, les dépenses qu'ils engendrent ne doivent pas dépasser 10% du budget artistique d'un CDN. L'article 13 précise le pourcentage de recettes propres (guichet, vente, coproduction, etc.) à respecter sur la durée du contrat, il faut que celui-ci soit au minimum de 20%.

Le cumul des mandats du directeur est limité à 9 ans. Enfin, le directeur personnalise le contrat par son projet artistique, l'article 18 lui est consacré.

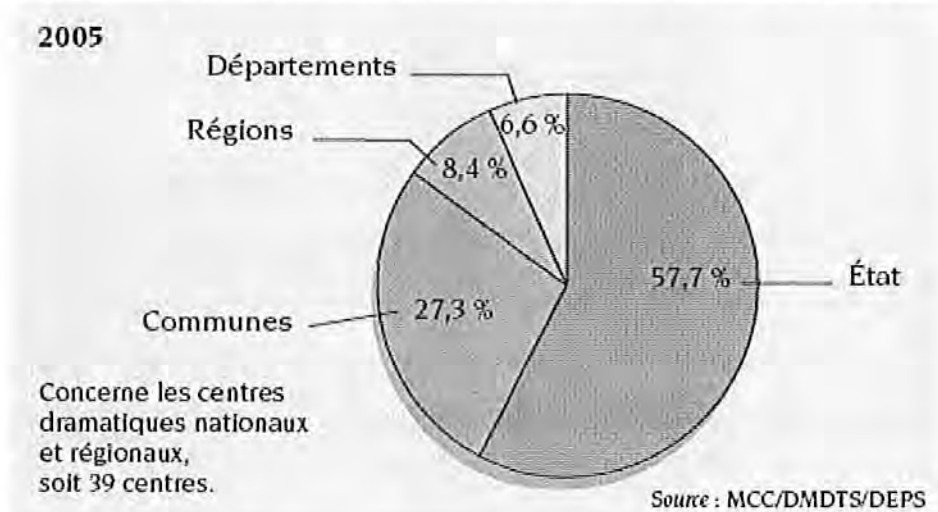
Comme les bâtiments appartiennent le plus souvent à la ville, une convention de mise à disposition des locaux doit être signée entre la Municipalité et le directeur pour la durée de son mandat. Quant aux DRAC, elles doivent suivre, en concertation permanente avec leur administration centrale, l'activité et la gestion des établissements nationaux inscrits dans le territoire régional.

Concernant les financements ils se partagent entre l'Etat et les collectivités territoriales. L'apport le plus important vient de l'Etat. En 2005 (se reporter au graphique ci-dessous), il accorde en moyenne 57,7% des subventions de fonctionnement, contre 27,3% pour les Villes, 8,4% pour les Régions et 6,6% pour les Départements. Bien que le budget des cinq plus petits CDN oscille entre 1,2 et 1,6 million d'euros, contre 6 à 10 millions pour les cinq plus grands, les spectacles qu'ils produisent ne sont pas pour autant marginalisés dans le réseau public national<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> PENCHENAT Jean-Claude (dir.), *Mission d'artistes : les centres dramatiques de 1946 à nos jours*, Montreuil-sous-Bois : Ed. théâtrales, 2006, 379p partie : Une institution pour quelles logiques d'action, Daniel URRUTIAGUER

## Répartition des subventions de fonctionnement 98 Millions d'euros (TTC)



Source : CARDONA Jeannine, LACROIX Chantal, Statistiques de la culture Chiffres clés 2007, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études, de la prospective et des statistiques, La documentation Française, p. 124.

En 2004, sur l'ensemble des CDN, les dépenses pour les activités artistiques représentent 49,4% du budget de fonctionnement<sup>33</sup>. La masse salariale permanente, qui concerne surtout le personnel administratif et technique ayant un contrat à durée indéterminée, constitue environ les deux tiers des coûts fixes<sup>34</sup>.

Enfin, nous pouvons finir en évoquant le mode de gestion des CDN car celui-ci est majoritairement le même pour tous. Les CDN sont dirigés par une société commerciale, le plus souvent une société à responsabilité limitée (Sarl), ou une société anonyme (SA), ou alors, une société par actions simplifiées (SAS) et enfin plus rarement par une société coopérative ouvrière de production (Scop), comme pour le CDN de Caen et de Valence par exemple.

### c) Bilan et enjeux actuels

Il est difficile de donner une évaluation globale de la politique de décentralisation dramatique, néanmoins, nous en évoquerons ici les points essentiels. Dans un premier temps, nous analyserons l'aboutissement de l'objectif de démocratisation de la culture, cette partie fera cependant l'objet d'un développement rapide, nous permettant, dans un second temps, d'étudier plus longuement les enjeux auxquels le théâtre décentralisé, et particulièrement les CDN, est confronté.

<sup>33</sup> *Idem*, partie : Une institution pour quelles logiques d'action, Daniel URRUTIAGUER

<sup>34</sup> Les coûts fixes sont les dépenses nécessaires au fonctionnement du lieu indépendamment de toute création ou accueil de spectacle.



Après une soixantaine d'années consacrées à la décentralisation du théâtre avec comme mot d'ordre la démocratisation et la régionalisation de la création théâtrale, quels résultats sommes-nous en mesure d'attendre aujourd'hui ? Certainement qu'une majorité de la population soient concernée, d'une manière ou d'une autre, par le théâtre et que le territoire français soit, sans exception, largement pourvu en salles et scènes de spectacles. Concernant la part de la population touchée par le théâtre, cela n'est pas un secret, elle est relativement faible : environ 16% seulement des Français de plus de quinze ans fréquentent le théâtre professionnel au moins une fois par an. La population concernée est, en outre, inégalement répartie au sein de la société puisqu'on y compte 35 cadres supérieurs sur 100 et seulement six ouvriers sur cent. Il faudrait de plus distinguer les profondes différences de pratiques entre les spectateurs fidèles, parmi lesquels figurent aussi les professionnels, et les visiteurs occasionnels, attirés par des propositions exceptionnelles. En dépit de quelques flexions, on peut néanmoins constater quelques progrès depuis que le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la Culture et de la Communication mène ses enquêtes : 12% en 1973, 10% en 1981, 14% en 1988-1989, 16% en 1997, autant en 2003<sup>35</sup>. S'il est difficile de dresser un bilan très positif de l'augmentation de la fréquentation des salles de théâtre, on peut par contre constater certaines réussites de la politique menée. La régionalisation de la création théâtrale a elle, en effet, réussi. Même si la Picardie et les départements d'outre-mer, sauf la Réunion, sont encore privés de centres dramatiques labellisés, la France est largement équipée en salles de théâtre. De plus, rares sont les Municipalités un peu importantes qui ne développent pas aujourd'hui une politique de la culture. Un autre élément, qu'Emmanuel Wallon met en évidence dans son ouvrage<sup>36</sup>, paraît essentiel à relever. Il s'agit de la résistance dont a fait preuve le théâtre face à la concurrence, devenue de plus en plus vive ces dernières années, des médias audiovisuels et des loisirs.

Aujourd'hui, les enjeux que recouvre le réseau des théâtres subventionnés, particulièrement les CDN, semblent être de plusieurs natures. Nous en évoquerons ici deux, un premier concernant le Ministère de la Culture et ses engagements, notamment en terme de subventions, et un deuxième relatif à la conception plus globale du théâtre comme service public. Enfin, nous aborderons les nouvelles perspectives qui semblent se dessiner à travers les orientations que donnent les directeurs de CDN, ces dernières années, à leur projet.

Dès ses origines, la politique de décentralisation, même si elle fut marquée par un âge d'or, a été mise en place « sous le signe d'une certaine pauvreté et sans une exacte prise en compte des budgets qui lui

---

<sup>35</sup> DONNAT Olivier in WALLON Emmanuel, « Le théâtre public en quête de repères », *Esprit*, juin 2007, n°6, pp. 126-147.

<sup>36</sup> WALLON Emmanuel, « Le théâtre public en quête de repères », art. cit.

étaient nécessaires pour fonctionner<sup>37</sup>». Si Jeanne Laurent a réussi à instituer le théâtre en service public, il n'y avait pas réellement, à l'époque, de la part du Ministère, un plan concerté et déterminé.

Aujourd'hui, si le théâtre français est en prise avec une crise, comme l'affirme Emmanuel Wallon, celle-ci est notamment de nature économique, venant d'un manque chronique de subventions, et politique, à cause de la carence d'orientation ministérielles, du défaut de responsabilités aux divers niveaux territoriaux<sup>38</sup>. La révolte des intermittents a, de ce point de vue, été particulièrement révélatrice de ce malaise. Il semble, en effet, que le Ministère ait des difficultés à énoncer des engagements et des orientations qui soient clairs et précis, ses arbitrages sont souvent fluctuants et peu convaincants pour la profession. Les problèmes que rencontrent, en ce sens, le CDN de Montreuil pour la construction et l'ouverture de son nouveau lieu seront évoqués dans une partie ultérieure.

Si, depuis les débuts du théâtre décentralisé, du moins depuis la fin des années 1960, une question reste posée, c'est bien celle de la définition à donner au théâtre comme service public. Quelle interprétation politique et en pratique peut on lui accorder sachant que des tentatives ont échoué et que la fracture de la population en terme de public a été reconnue et même mise en évidence à travers le concept de « non public ». Il s'agit alors de réinventer, après s'en être éloigné, des moyens de se rapprocher du public. Cette redéfinition semble inévitable et obligatoire si le théâtre veut continuer à bénéficier des subventions, délivrées tant par l'Etat que par les collectivités territoriales. « Ce n'est pas de réformer l'art du théâtre qu'il est question, mais exclusivement, de savoir ce qui peut être demandé aujourd'hui (et, plus généralement au théâtre public) au nom de l'intérêt général<sup>39</sup> ». De ce fait, le statut de service public dont bénéficie le théâtre pourrait ne pas être acquis mais être toujours à conquérir, à travers, notamment, l'élaboration d'orientations claires renouvelant la manière de penser la relation aux publics. Si aucune décision n'a été concrètement prise on remarque, de la part des nouveaux directeurs, surtout depuis l'année 2000, plusieurs comportements qui sont significatifs d'aspirations nouvelles, voulant briser les conventions théâtrales qui jusqu'à maintenant constituées encore des obstacles à la rencontre avec le public. Ces nouvelles orientations prises à la faveur du public sont aussi dues aux restrictions budgétaires obligeant les théâtres à justifier leur demande de subventions par la bonne fréquentation de leur structure.

Déjà, dans les années 1980, on observe la professionnalisation de l'accueil du public (renforcement des équipes de relations publiques tournées vers les populations locales, les comités d'entreprise, les associations, les scolaires, généralisation du système d'abonnement, etc.). Puis, les échanges entre les spectateurs et les comédiens sont renouvelés avec les propositions faites de théâtre hors les murs, ou parfois même de théâtre en appartement. Dépassant le cadre strict de la salle de spectacle, le théâtre

<sup>37</sup> ABIRACHED, *Le théâtre et le prince un système fatigué*, op.cit, p. 22.

<sup>38</sup> WALLON Emmanuel, « Le théâtre public en quête de repères », art. cit., p. 127.

<sup>39</sup> ABIRACHED, *Le théâtre et le prince un système fatigué*, op.cit., p.146.

s'invite dans des espaces plus intimes. C'est véritablement la construction d'une relation de proximité avec la population locale qui se met en place. L'action culturelle retrouve alors quelques lettres de noblesse qu'elle avait perdues. « Elle doit pouvoir se réinventer pour être reconnue, non plus comme un complément ou un alibi, mais comme le cœur d'une démarche nécessaire et vitale d'ouverture à de nouveaux publics <sup>40</sup> ». Ainsi, rencontres et ateliers sont souvent multipliés pour faire découvrir aux spectateurs la fabrication du théâtre, qu'un lien direct soit ainsi créé entre le public et le théâtre, les comédiens et toutes les professions qu'il recouvre. Il s'agit d'aller au devant des gens et de leurs attentes, de créer un rapport qui semble le plus personnel possible, lectures et rencontres en bibliothèque, intervention dans les écoles, etc.

Nous verrons de quelle manière Gilberte Tsai, directrice du CDN de Montreuil depuis l'année 2000, s'inscrit tout à fait dans cette nouvelle génération.

---

<sup>40</sup> PRAT Reine, *Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant – Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation*, Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, DMDTS, [On line]. Mai 2006. Available from internet : <URL : [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr).

## II Le Centre dramatique national de Montreuil

Après avoir pris connaissance du territoire de Seine-Saint-Denis et de la ville de Montreuil, ainsi que de l'histoire et des caractéristiques de la décentralisation théâtrale, et des centres dramatiques nationaux en particulier, il est temps de nous concentrer sur le Centre dramatique national de Montreuil. La première partie de cette étude va nous être utile ici, elle va en effet nous permettre de mieux appréhender la structure, son histoire, son organisation, ses choix en terme de projet artistique. Il sera ainsi possible de la mettre en perspective au regard du territoire sur lequel elle est implantée et de l'histoire dans laquelle elle s'inscrit. Suite à la présentation générale de la structure, nous aborderons le stage que j'y ai effectué.

Nous traiterons, à ce moment là, essentiellement du service des relations publiques et de son organisation pour ensuite évoquer mon expérience en tant que stagiaire, les missions qui m'étaient données, et enfin, nous tenterons de dresser un bilan tant de la structure qui m'a accueillie que du stage en lui-même.

### 1/ Identité et projet artistique du Centre dramatique national de Montreuil

Dans un premier temps, il s'agit d'appréhender le Centre dramatique national de Montreuil par le biais de sa propre histoire. Nous nous concentrerons sur ce qui fait l'essence de ce théâtre, son identité. Nous commencerons ainsi par évoquer ses origines et son parcours avant de présenter sa directrice actuelle.

Puis, viendra le moment d'étudier les particularités du contrat de décentralisation et surtout de nous arrêter sur le projet artistique du CDN, nous en développerons ainsi les principales orientations et mettrons en évidence les caractéristiques de la programmation.

#### **a) Son histoire et sa directrice**

Le CDN de Montreuil a une histoire un peu particulière puisqu'il a été pendant plusieurs années un Théâtre Jeunes Spectateurs (TJS).

De 1972 à 1979, Daniel Bazilier, metteur en scène, accueilli depuis 1967 par José Valverde au Théâtre Gérard Philippe (TGP) pour y créer des spectacles à destination du jeune public, travaille avec sa compagnie et quelques confrères (Catherine Dasté, Maurice Yendt, etc.) à la reconnaissance par le Ministère de la Culture, du théâtre pour la jeunesse. Il obtient, en 1979, le statut de Centre dramatique national pour l'enfance et la jeunesse (CDNEJ), mais bientôt, l'implantation au Théâtre Gérard Philippe

de Saint-Denis pose un problème d'occupation des salles. Le CDNEJ cherche alors un nouveau lieu d'implantation. Avec l'aide de Robert Abirached (directeur du TGP à partir de 1976) et du Conseil Général de Seine-Saint-Denis, le choix s'arrête sur la ville de Montreuil. Le maire, Jean-Pierre Brard, ancien enseignant et connaissant le travail de Daniel Bazilier, estime que ce théâtre a sa place dans une ville de 100 000 habitants qui, en outre, possède déjà son Salon du Livre Jeunesse. L'implantation se concrétise par la construction d'un théâtre en 1989 : l'espace Lewis Carroll.

Pendant ses premières années, grâce notamment à ses deux créations par an, le CDNEJ fera figure d'exemple dans le développement du théâtre jeune public. Néanmoins, il sera confronté aux difficultés propres à sa spécificité : faiblesse des circuits de diffusion, absence de répertoire, difficultés de reconnaissance, notamment auprès des médias ; et enfin la contrainte budgétaire des bas tarifs pour les enfants alors que les coûts de spectacle sont presque aussi élevés que ceux du théâtre tout public.

En 1999 va s'opérer un tournant. Catherine Trautmann, Ministre de la Culture, estime en effet que « les conditions économiques de production et de diffusion du spectacle pour enfants ainsi que leur très faible impact médiatique ne favorisent pas (à l'heure actuelle) le rayonnement de ce secteur riche de potentialités <sup>41</sup> ». Par conséquent, le Ministère propose de faire évoluer les missions des CDNEJ vers le développement de centres de création pluridisciplinaires. Les missions de deux centres sont alors élargies aux activités tous publics : celui de Montreuil et de Sartrouville. Même si le statut des CDNEJ n'a pas été pérennisé par le Ministère de la Culture, leur travail a été reconnu, puisque depuis, tout centre dramatique national doit présenter au moins un spectacle jeune public par an.

L'évolution du CDNEJ en CDN coïncide, en outre, avec la volonté du maire de Montreuil, Jean-Pierre Brard, de restructurer le centre ville où se trouve, entre autres, l'espace Lewis Carroll dans lequel était installé le CDNEJ. La structure étant alors en mauvais état et techniquement mal adapté aux activités théâtrales, il est décidé d'en construire une nouvelle. A partir de ce moment, la création du nouveau théâtre a fait partie du projet municipal de restructuration du cœur de ville. Nous développerons ce projet dans la dernière partie qui lui est entièrement consacrée.

Pour écrire cette nouvelle page du théâtre, c'est Gilberte Tsai qui est nommée à la tête de la structure naissante. Nous allons voir en quoi ce choix n'était pas anodin. Présentons le parcours de Gilberte Tsai pour en dégager les orientations, les spécificités, et comprendre la pertinence du choix qui l'a fait directrice du CDN.

Née à Paris en 1949, de père chinois et de mère française, elle a passé son adolescence à Lyon où elle a découvert le théâtre dans une troupe d'amateurs. Dès 1974, elle fonde sa compagnie à Lyon, le Théâtre

---

<sup>41</sup> TRAUTMANN Catherine, « La politique du spectacle vivant », conférence de presse, ministère de la Culture et de la Communication, 12 janvier 1999.

Tsaï, où elle crée des spectacles réservés aux enfants. A partir de 1979, elle travaille en collaboration avec le Théâtre National de Strasbourg. En 1982, elle participe au Festival d'Avignon avec un spectacle de théâtre musical, *Tembouctou*. Entre 1983 et 1986, elle crée au Théâtre de l'Est Parisien deux montages de textes contemporains interprétés par des enfants pour un public d'adultes : *Celui qui ne parle pas* et *Turbulences*. En 1986, elle crée *Voyage en Chine intérieur* au Festival d'Avignon, qui réunit une trentaine de Chinois de la diaspora. Ce spectacle connaît un succès international. Lauréate de la villa Médicis hors les murs, elle part en Chine en 1987. Dès lors, elle cesse de travailler avec des jeunes interprètes pour inventer des formes scéniques nouvelles, souvent pluridisciplinaires. En 1991, *Tableaux impossibles* naît de ses rencontres avec des plasticiens, en 1994, elle crée *La Main Verte*, un spectacle sur les jardins. En 2000, année charnière, Gilberte Tsaï crée *Une Nuit à la Bibliothèque* de Jean-Christophe Bailly et en juillet, elle est nommée à la tête du Centre dramatique national de Montreuil.

Nous pourrions dire que trois principes caractérisent le travail de Gilberte Tsaï. D'abord sa sensibilité particulière à l'égard du public d'enfants, puisqu'elle a mis en scène plusieurs spectacles pour eux et avec eux, ensuite son goût pour le travail pluridisciplinaire, au sein de ses mises en scène elle a, en effet, souvent fait intervenir des artistes d'autres disciplines comme des musiciens, des peintres (pour *Tableaux Impossibles*, 1991), des écrivains, etc. Enfin, le détournement des lieux est une constante dans l'esthétique qu'elle développe. La preuve en est avec *Une Nuit à la Bibliothèque* qui ne peut être vu que dans des bibliothèques ou *Fuochi sparsi* qui ne peut se jouer que dans la galerie d'art italienne où il a été créé.

Ainsi, choisir Gilberte Tsaï comme directrice de ce nouveau lieu dont il fallait assumer la transition, d'une structure destinée au jeune public à une structure dédiée à tous les publics, n'était pas anodin. Le parcours de Gilberte Tsaï, marqué par son intérêt pour l'enfance et son goût pour des projets artistiques hybride, semblait alors parfaitement convenir.

Précisons, pour finir, que Gilberte Tsaï fait partie des quinze femmes, alors qu'il y a eu 132 hommes, qui ont été promues directrice d'un CDN. Nombre relativement faible qui se vérifie dans l'ensemble du secteur du spectacle vivant et qui a d'ailleurs fait l'objet d'une étude<sup>42</sup>.

## **b) Caractéristiques du contrat de décentralisation et projet artistique**

Pour saisir plus en profondeur l'identité du CDN de Montreuil, étudions les clauses de son contrat de décentralisation. Sans revenir sur les dispositions et mission générales énoncées, déjà abordées dans la partie antérieure<sup>43</sup>, nous mettrons en évidence les spécificités du contrat, propres au CDN de Montreuil.

<sup>42</sup> PRAT Reine, *Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant*. Op.cit.

<sup>43</sup> Se référer à la partie I 3/ b) : Un acte contractuel et des financements partagés.

Une large place sera faite au projet artistique et aux principes guidant les choix faits en terme de programmation.

Comme au sein de tout contrat de décentralisation, cinq spectacles au minimum doivent être invités au Centre dramatique national, par contre, alors qu'il est normalement possible que des spectacles non dramatiques soient présentés mais sans que la dépense ne dépasse 10% du budget artistique du CDN, ici, l'article (Art. 12) a été dérogé. Il est ainsi spécifié que « compte tenu du caractère pluridisciplinaire du projet artistique, aucune limite budgétaire n'est fixée pour la création ou l'accueil de spectacles relevant d'une autre discipline que dramatique<sup>44</sup> ». Ainsi, les spécificités du parcours de Gilberte Tsai ont été relevées et prises en compte au sein même des articles du contrat, normalement communs à tous. Par ailleurs, il est naturellement notifié que l'action du centre sera effective sur le périmètre défini plus particulièrement par la région Ile-de-France, le département de Seine-Saint-Denis et la ville de Montreuil<sup>45</sup>.

Evoquons sans tarder le projet artistique, nous ferons plusieurs fois, et chaque fois que cela semble opportun, des va et vient entre le contrat et les caractéristiques concernant les choix faits au sein de la programmation. Nous insisterons sur ce qui fait la particularité du projet sans nécessairement évoquer tous les principes développés. Cela fait bientôt sept ans que Gilberte Tsai est à la tête du CDN de Montreuil, ainsi nous observerons l'évolution des orientations données à travers les contrats successifs.

C'est l'Article 18 du TITRE II du contrat qui est consacré à l'exposé du projet artistique tel qu'il a été pensé et rédigé par la directrice.

Les trois premières années de direction de Gilberte Tsai ont été considérées comme des années de transition et de légitimation du lieu. Il s'agissait, en effet, de faire évoluer le lieu d'un Théâtre Jeunes Spectateurs à un théâtre tout public : le Centre dramatique national de Montreuil. Plus que le nom c'est la programmation, le public, l'identité même de la structure qui a du être modifiée au cours de ses premières années.

Le contrat suivant, renouvelant la candidature de Gilberte Tsai au poste de direction insiste, lui, sur le renforcement et la confirmation du travail accompli jusque là. Il s'agit alors de « toucher un plus large public, multiplier les propositions » pour renforcer le rayonnement national et international, ceci étant d'autant plus vrai et nécessaire en vue de l'ouverture d'un nouveau théâtre, programmée alors en janvier 2007. Pour ce faire, Gilberte Tsai souhaite favoriser « les rencontres et les entrecroisements entre le théâtre, la musique et la danse. Et d'autre part, valoriser la « diversité également des formes, en jouant d'une alternance entre ce qui est reconnu comme faisant partie du répertoire et ce qui cherche à l'ouvrir ».

---

<sup>44</sup> *Contrat de décentralisation dramatique entre le Ministère de la Culture et de la Communication et le Centre dramatique national de Montreuil, 2004, TITRE V, Le terme du contrat, Art. 46, p.9.*

<sup>45</sup> *Idem, Titre II-Le projet artistique, chapitre 2 dispositions particulières, Art. 16, p.4.*

Son mot d'ordre dès la première année où elle est à la direction du Centre dramatique national de Montreuil est ainsi l'ouverture<sup>46</sup> : sur les arts vivants quels qu'ils soient (danse, cirque, musique), sur les arts plastiques, les arts contemporains. C'est aussi une ouverture sur l'autre et sur les différentes cultures, en travaillant notamment avec des communautés immigrées et en questionnant aussi la différence.

Pour preuve en est la programmation et cela dès la première saison. Sept spectacles tout public sont proposés faisant voyager leurs spectateurs d'Arménie, avec *Paris-Yerevan* conçu par Olivia Grandville, en Chine avec *Song* où grâce au travail d'Anne Fischer et Gilberte Tsai la parole est donnée à six artistes chinois aujourd'hui exilés en France, jusqu'à des problématiques liées à l'Afrique au sein, par exemple, du spectacle *Malcolm X* de Mohamed Rouabhi, fils d'immigrés algériens. A la frontière du théâtre, le cirque, la musique et la danse ne sont pas en reste et figurent en bonne place dans *Gopf*, conçu et mis en scène par Gregor Metzger et Martin Zimmermann, ainsi que dans *Mathilde Emois*, avec Loïc Brabant et Valérie Cortesse au piano. Cette première saison donne le ton des programmations suivantes qui naturellement lui font écho.

Cette ouverture concerne tant les formes, qu'elle définit une attitude que le CDN souhaite avoir auprès de son environnement extérieur. Il s'agit alors d'ouverture au public, aux différents publics composant la population locale montreuilloise et au-delà, de Seine-Saint-Denis et de Paris. Si cette attention particulière portée à l'égard des populations locales fait partie des missions de tout CDN elle s'inscrit tout naturellement dans le projet artistique de Gilberte Tsai. L'expérience la plus significative en ce sens a été la préparation sur plusieurs années d'une collection de spectacles consacrés à des thématiques différentes et présentés en des lieux divers et variés de la ville et du département. Ainsi, un large public qui n'était encore jamais venu au théâtre a pu être sensibilisé à cette discipline artistique et venir pour la première fois au Centre dramatique national voir les spectacles créés pour l'occasion : *Fable mélancolique sur la disparition des espèces sauvages* et *Le Gai savoir*. Et c'est grâce à la présence permanente d'une équipe de comédiens que les propositions artistiques en direction du public ont pu être développées.

Des directives sont, en outre, énoncées au sujet de l'attention portée à l'égard du jeune public. Gilberte Tsai précise que spectacles jeune public et Petites conférences (adressées aux 10 ans et plus)<sup>47</sup>, dont elle a eu l'initiative, font partie intégrantes de la programmation et doivent être considérées non pas comme « une case séparée, mais comme une autre forme de cette ouverture que nous voulons la plus grande possible ». Le CDN de Montreuil reste ainsi marqué par ses origines. Notons que, alors que la règle est qu'au moins un spectacle jeune public fasse partie de la programmation, il en figure quatre dans un premier temps, puis trois le plus souvent par la suite. D'autre part, il est précisé que la relation avec les

---

<sup>46</sup> Brochure de saison 2000/2001 du Centre dramatique national de Montreuil, p.1.

<sup>47</sup> Discours d'un spécialiste sur son thème de prédilection à la portée des enfants.



établissements scolaires et les universités sera maintenue et confortée en liaison avec la création artistique du théâtre.

Il est indiqué que le CDN, qui a particulièrement développé son réseau de partenaires, doit continuer à les soutenir à travers différentes manifestations culturelles telles que le Festival d'Automne, Africolor, les Rencontres Internationales Chorégraphiques de Seine-Saint-Denis, le cinéma Georges Méliès, etc. Des partenariats qui ont été d'autant plus développés pendant la période hors les murs.

Le dernier contrat de décentralisation est sensiblement identique aux précédents sur les orientations définies en terme d'ouverture, d'entrecroisement disciplinaire et d'attention particulière à l'égard des jeunes spectateurs, cependant le contexte a changé et de nouveaux principes se dessinent. De 2007 à 2010, le projet artistique va ainsi « s'organiser autour d'une nouvelle donne : l'installation dans le nouveau théâtre de Montreuil et l'ouverture de sa salle de quatre cent places ». Nous développerons dans la dernière partie les dimensions et les enjeux que recouvre cet événement et les directives énoncés dans ce dernier contrat.

Remarquons, en dernier lieu, que le CDN de Montreuil manifeste une fidélité particulière pour certains artistes, présentés dès la première saison on en retrouve plusieurs de nouveau programmées les années suivantes. C'est le cas notamment de Mohamed Rouabhi avec *Malcolm X* joué en 2000, *Requiem opus 61* en 2002 et *Vive la France* en 2007, et de Zimmermann et de Perrot<sup>48</sup>, qui dès la première saison sont présents avec *Gopf*, reviennent en 2004 avec *Janei* et l'année prochaine, en 2008, avec *Gaff Aff*. Il y a aussi Laurent Gutmann, metteur en scène faisant partie de la programmation 2004-2005 pour *Spendid's* de Jean Genet qui revient l'année prochaine, en 2008, pour *Tendre jeudi* de Steinbeck. Le CDN soutient ainsi des metteurs à travers le suivi de leur travail de création et de mise en scène, programmant d'une année sur l'autre plusieurs de leurs spectacles.

## 2/ Présentation administrative et financière de la structure

Les orientations artistiques, la couleur de la programmation et l'identité du théâtre telles que les souhaite Gilberte Tsai étant maintenant connues, étudions l'organisation de la structure. Cet aspect est essentiel car il nous révèle le fonctionnement même du CDN, ce qui lui permet de mettre en œuvre et de réaliser ses projets. Dans un premier temps, c'est le statut de l'organisme étudié et la situation du personnel en son sein qui va retenir notre attention puis, dans un second temps, nous nous concentrerons sur les moyens financiers du CDN, la source des ses subventions, leur montant et leur évolution, ainsi que, plus globalement, sur le budget du théâtre.

---

<sup>48</sup> Pour *Gopf* et *Janei* Martin Zimmermann et Dimitri de Perrot sont accompagnés à la mise en scène par Gregor Metzger.

### **a) Statut du CDN et situation du personnel**

Les CDN sont, par tradition et pour leur grande majorité, fondés sous forme de SARL (Société Anonyme à Responsabilité Limitée). Bien qu'il s'agisse d'une structure largement subventionnée par les collectivités (relevant donc du droit public), les CDN sont donc des sociétés de droit privé. Cependant, la spécificité de ses revenus et activités entraîne quelques aménagements dans son fonctionnement juridique.

La société est une personne morale, constituée de quatre associés (de droit privé). Le capital de la société s'élève à 7622 euros et est divisé en 500 parts. Le capital se trouve actuellement réparti de la façon suivante :

- Gilberte Tsai : 245 parts
- Eric Hazan : 85 parts
- Monique Para : 85 parts
- Claudine Goussin : 85 parts

Ces associés se réunissent une fois par an pour une Assemblée générale afin de valider les budgets et activités menés au CDN. Cependant, il est à noter que ces AG n'ont en pratique aucune incidence sur ce qui est décidé au Centre dramatique national de Montreuil : il ne s'agit que d'une formalité juridique à remplir. Les décisions qui y sont prises peuvent être ordinaires comme l'approbation, le redressement, ou le rejet des comptes, l'affectation ou la répartition des bénéfices, etc., ou extraordinaires, comme la modification des statuts. Dans le premier cas les décisions ne sont prises que lorsqu'elles sont adoptées par un ou plusieurs associés représentant plus de la moitié du capital social, dans le second cas, il faut que les associés qui donnent leur accord représentent au moins les trois-quarts du capital social. La principale des décisions collectives prise chaque année concerne l'approbation des comptes et des rapports relatifs à un exercice.

Contrairement à d'autres SARL, les associés des CDN ne peuvent faire de bénéfices à leur propre compte. Aussi, lorsque bénéfice il y a, il est généralement reconduit dans l'exercice de l'année suivante.

La société, comme toute SARL, est soumise à l'impôt sur les sociétés.

Nous pourrions nous questionner sur le choix du statut SARL, à part, dans le paysage culturel français.

En effet, il est fort courant pour des structures culturelles que le choix se porte sur la forme associative, souvent pour des raisons de simplicité, ou pour des structures directement liées à plusieurs tutelles, sur le statut nouvellement créé d'EPCC (Etablissement Public de Coopération Culturelle). Ce nouveau statut a été créé en 2002 pour aménager, sur le plan juridique, les relations entre les différents partis subventionnant de la dite structure et pour une meilleure adaptation des lois à la spécificité qu'est l'activité culturelle. Tout laisse à penser que, si les conclusions quant au fonctionnement de l'EPCC dans les structures où il a été mis en place sont positives, la SARL pourrait laisser sa place à l'EPCC.

Remarquons, enfin, que l'absence de participation des pouvoirs publics dans le capital de la société garantit une indépendance juridique dans les choix de production, de programmation de spectacles et de gestion pendant la durée du contrat d'exploitation du centre dramatique. Néanmoins, des représentants de l'Etat et des collectivités territoriales font partis, avec les responsables de la société, du comité de suivi vérifiant la bonne exécution des missions du CDN. D'autre part, le CDN adresse chaque année, à la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles le compte de résultats et le bilan de l'année écoulée, le bilan d'activité, l'état du personnel et le budget prévisionnel de l'année suivante. Ses comptes sont également validés par un commissaire aux comptes.

Concentrons nous maintenant sur le personnel. Comme toute structure de cette importance, le CDN de Montreuil fonctionne en services. Dans la plupart des structures, le secrétariat général et la direction technique sont sous la responsabilité de l'administrateur. Or, à la lecture de l'organigramme<sup>49</sup>, on remarque ici que secrétaire général, administrateur et directeur technique se trouve au même niveau, juste au-dessous de la directrice. Il est ainsi à noter que le fonctionnement choisi est particulier en ce sens qu'il s'agit presque d'une co-direction de la structure entre administration, secrétariat général et direction technique.

On peut aussi constater le faible effectif de personnes travaillant au sein du CDN de Montreuil : 14 postes permanents, en contrat à durée indéterminé (CDI), le poste d'assistant de communication et du mi-temps standard faisant office d'un contrat à durée déterminé (CDD). Cet organigramme va évoluer dès l'année prochaine puisque le poste d'assistant de communication et du mi-temps standard va devenir un poste d'assistant de direction et de communication. Quant au standard et au routage, il seront totalement à la charge d'un poste créé spécialement pour cela. Toutefois, nous pouvons souligner combien a été longue la réflexion quant à la nouvelle organisation et ouverture de ces nouveaux postes, certainement due aux subventions encore peu élevés reçues jusqu'à maintenant par le CDN de Montreuil, compte tenu de sa jeunesse.

Pour ce qui est du gardiennage et du ménage, la structure fait appel à des sociétés extérieures. Quant aux hôtesse d'accueil, au barman et autres travaux momentanés, il s'agit de contrats à durée déterminés.

---

<sup>49</sup> Voir l'organigramme en Annexe p.78bis.

## b) Analyse budgétaire

Vient le moment de traiter des moyens financiers de la structure ainsi que de la gestion qui en est faite.

Nous traiterons d'abord des subventions, de leur montant, de leur évolution, etc., puis nous nous intéresserons au budget général du CDN de Montreuil dont nous tenterons de faire une analyse.

Rappelons que le subventionnement de tout CDN est organisé par le Titre IV du Contrat de décentralisation, de l'Article 34 à l'Article 38. Le contrat étant signé avec l'Etat c'est lui qui verse la part la plus importante des subventions mais il impulse également les autres collectivités territoriales à établir des collaborations. Notons que la DMDTS a aussi des engagements vis-à-vis de la structure : elle doit mettre à disposition de la directrice une salle de spectacles et des locaux annexes et s'efforce d'obtenir des collectivités territoriales des subventions de fonctionnements et d'investissement.

En 2004, le CDN de Montreuil est subventionné par l'Etat à hauteur de 54%, ce taux varie légèrement d'année en année de 54% à 56%. Les collectivités, quant à elles, financent le CDN à 46%. Ce taux a eu tendance à augmenter ces dernières années. Les subventions du Département représentent 18% des subventions d'équilibre, celles de la ville 28%. Nous pouvons dès lors mentionner plusieurs remarques.

La répartition des subventions entre l'Etat et les différentes collectivités pour le CDN de Montreuil est quasiment la même que pour les autres centres dramatiques. Puisque, en moyenne, un CDN est subventionné à 57% par l'Etat et à 43% par les collectivités territoriales. Néanmoins on peut relever deux constats. Le premier concerne la non participation de la Région dans les subventions du CDN de Montreuil. En effet, cette dernière ne verse pas de subventions car selon la politique culturelle mise en place par l'Ile-de-France les subventions sont versées aux projets culturels et aux compagnies et non aux structures culturelles. En contrepartie on remarque une forte participation du Département et de la Ville.

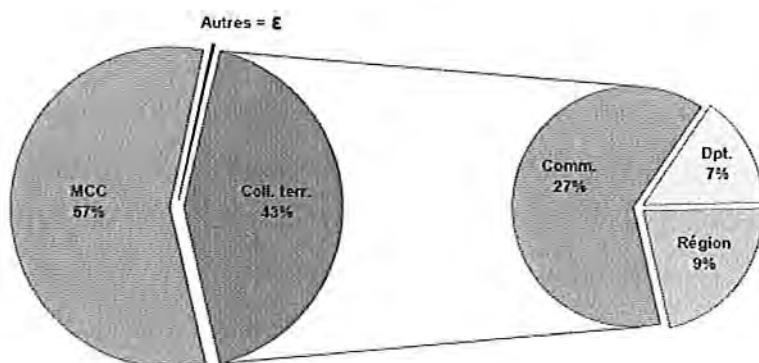
Contribution élevée qui fait écho à l'engagement de ces collectivités en faveur de la culture<sup>50</sup>.

Remarquons notamment la forte contribution de la ville qui, en sus de son aide financière au fonctionnement de la structure, contribue plus que largement à la bonne marche du CDN puisqu'elle est le maître d'œuvre du nouveau théâtre. Ainsi, elle n'hésite pas à s'investir et à croire en l'avenir du CDN de Montreuil.

---

<sup>50</sup> Se référer, pour plus d'informations, à la partie I 2/, consacrée aux politiques culturelles de la ville de Montreuil et du département de Seine-Saint-Denis.

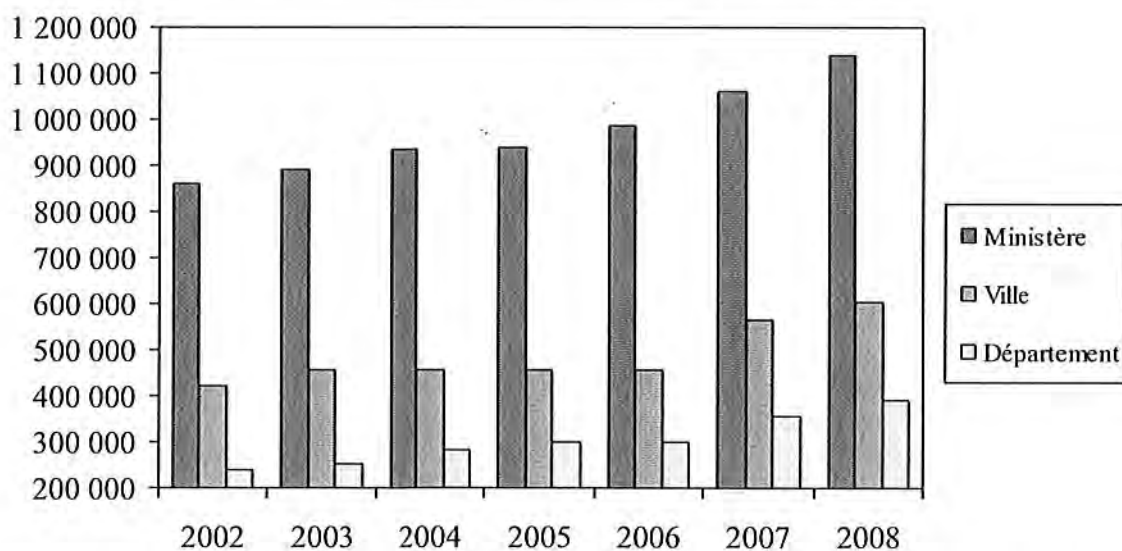
## Subventions publiques des centres dramatiques en 2004<sup>51</sup>



## Répartition des subventions d'équilibre du CDN en 2007



## Evolution du montant des subventions par année et par collectivité territoriale (2002/2008)



<sup>51</sup> PARADA-LILLO Rodolfo, Cartographie nationale du spectacle vivant en 2004, Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, DMDTS, Observatoire des politiques du spectacle vivant, [On line]. Avril 2006, p.3. Available from internet :<URL : [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)

Enfin, observons le montant des subventions que le CDN perçoit : 1 981 222 d'euros en 2007. Ce chiffre est pour l'instant assez faible en comparaison avec les autres centres dramatiques nationaux, particulièrement ceux d'Ile-de-France. Si nous nous référons au tableau récapitulatif du montant des subventions par CDN en banlieue parisienne, en 2004, l'on constate en effet que tous les autres centres dramatiques nationaux bénéficient au minimum de 2 200 000 euros de subventions. Cette différence est en réalité due à la jeunesse du CDN de Montreuil. Compte tenu de bons rapports d'activités et de l'ouverture prochaine du nouveau théâtre, il y a de fortes chances pour que cette subvention évolue.

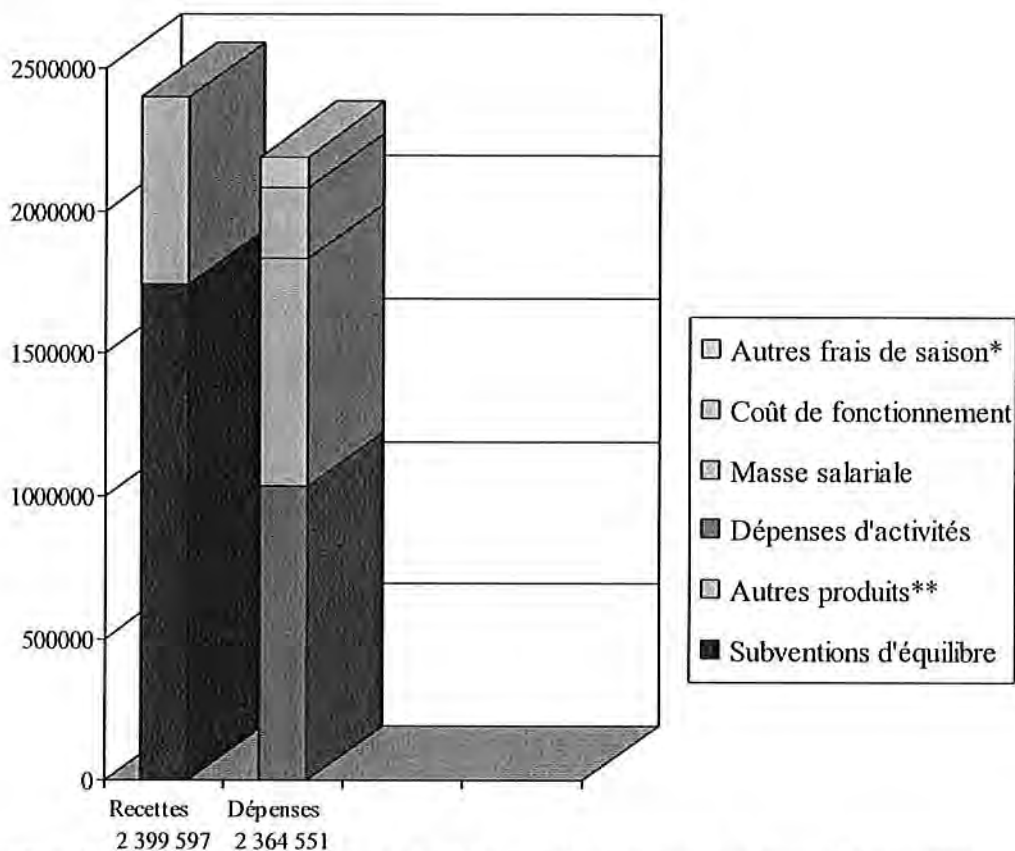
D'autant plus que, depuis les années 2000, on observe qu'elle augmente régulièrement.

#### Les subventions d'équilibre et leur répartition au sein des CDN en banlieue parisienne en 2004

	Subvention d'équilibre	Etat	Ville	Département
Aubervilliers	2 283 626	1 536 625 (67,26%)	381 123 (16,69%)	365 878 (16,02%)
Gennevilliers	2 205 845	1 376 850 (62,42%)	486 900 (22,07%)	342 095 (15,51%)
<b>Montreuil</b>	<b>1 635 731</b>	<b>911 600 (55,73%)</b>	<b>464 968 (28,43%)</b>	<b>259 163 (15,84%)</b>
Nanterre	6 492 661	5 205 410 (80,17%)	713 461 (10,99%)	573 790 (8,84%)
Saint-Denis	2 932 616	1 655 300 (56,44%)	919 060 (31,34%)	358 256 (12,22%)
Sartrouville	2 162 840	1 332 450 (61,61%)	650 500 (30,08%)	179 890 (8,32%)
<b>Moyenne</b>	<b>2 952 220</b>	<b>2 003 039 (67,85%)</b>	<b>602 669 (20,41%)</b>	<b>346 512 (11,74%)</b>
<b>Moyenne (hors Nanterre)</b>	<b>2 244 132</b>	<b>1 362 565 (60,72%)</b>	<b>580 510 (25,87%)</b>	<b>301 056 (13,42%)</b>

Attachons nous, maintenant, à analyser le budget général du CDN de Montreuil ainsi que son évolution. En 2006, le chiffre d'affaire s'élève à 2 399 597, le montant des charges à 2 364 551 et celui des recettes propres à 657 048 soit 27,38% du total des produits. Nous entendons par recettes propres, tout ce qui n'est pas inclus dans les subventions d'équilibre. Elles doivent, selon l'Article 13 du contrat de décentralisation, correspondre, au minimum, à 20% du total des produits. L'objectif est donc atteint ici.

## Graphique simplifié du budget du CDN de Montreuil en 2006



\* Charges exceptionnelles, dotations aux amortissements, impôts sur bénéfices et assimilés, charges financières

\*\* Recettes propres du CDN (subventions affectées, vente de spectacles, billetterie, recettes du bar et autres ventes)

En regardant sur plusieurs années l'évolution du chiffre d'affaire et des recettes propres du CDN de Montreuil (voir le tableau ci-dessous), nous pouvons faire une remarque. Elle concerne l'augmentation continue du chiffre et de recettes propres. Ceci permet au CDN de Montreuil d'avoir un budget disponible plus élevé et de préparer peu à peu l'entrée dans le nouveau théâtre. Nous aurons l'occasion de prendre en considération les chiffres prévisionnels des années 2007 et 2008 lorsque nous traiterons, dans la partie suivante, de l'ouverture du nouveau théâtre et des enjeux qu'elle recouvre.

### Evolution du chiffre d'affaire et des recettes propres de 2002 à 2008

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Chiffre d'affaire	1748956	1840453	2157231	2313914	2399597	2652039	2527876
Subventions d'équilibre	1522196	1602087	1676328	1693512	1742549	1981222	2137638
Recettes propres*	226760	238366	480903	620402	657048	670817	390238
	12.96%	12.95%	22.29%	26.81%	27.38%	25.29%	15.43%

\* Nous entendons par recettes propres la part des produits qui ne fait pas partie des subventions d'équilibre (subventions affectées, vente de spectacles, billetterie, recettes du bar et autres ventes)

Rappelons que les recettes propres d'un CDN doivent s'élever à 20% minimum du chiffre d'affaire. Depuis l'année 2004 l'objectif semble atteint, excepté pour 2008, année particulière du à l'ouverture du nouveau théâtre.

Pour finir et à travers les différents résultats de cette analyse budgétaire, rapide mais qui néanmoins nous a permis de comprendre les principales orientations et principes de fonctionnement, on constate les nombreuses conséquences de la jeunesse du CDN de Montreuil. Les mutations qu'elle vit soit au niveau du personnel ou encore sur le plan financier sont nombreuses. Depuis sa création, la structure est en constant développement. Bientôt le nouveau théâtre va ouvrir c'est pourquoi l'équipe du CDN doit se préparer à l'élargissement de ses activités. Nous développerons cette dimension dans la dernière partie.

### 3/ Le stage en tant que chargée des relations publiques

« Le projet artistique d'un théâtre est pour moi étroitement lié au territoire qui l'entoure. La création est un perpétuel va-et-vient entre le dehors et le dedans du théâtre qui s'enrichit de cette porosité <sup>52</sup>». Ces quelques mots de Gilberte Tsai mettent en évidence son engagement. Si elle croit d'abord en l'artistique, elle a pleinement conscience de son territoire et de l'importance du rayonnement de son travail sur celui-ci. Certains de ses spectacles ont été naturellement créés pour aller au devant du public, dans la rue, les bibliothèques, les appartements, etc. C'est en ce sens que le service des relations publiques est chargé d'accompagner et d'intensifier ses relations, initiées par la directrice, mais aussi d'en solliciter des nouvelles. Pour ce faire, nombreux événements et partenariats sont mis en place. Etudions le travail réalisé depuis quelques années par ce service avant d'évoquer, plus particulièrement, le stage effectué et ses missions ainsi que le bilan que, personnellement, je peux en faire.

<sup>52</sup> Gilberte Tsai in Brochure de la saison 2004/2005, p.3



### **a) Le service des relations publiques : un service central et primordial au sein de la structure**

L'observation des différentes brochures de saison a permis de tirer de nombreuses informations concernant le service des relations publiques<sup>53</sup>. Ce travail a été, en outre, complété par de multiples conversations avec les chargées des relations publiques ainsi que le stage effectué à leur côté.

Au fil des ans, l'offre d'actions culturelles mises en place autour des spectacles s'est enrichie, organisée et même systématisée. Désormais, chaque spectacle à sa rencontre, son stage, son film et dans la majorité des cas son atelier. Les événements organisés par le service des relations publiques fait maintenant quasiment l'objet d'une programmation parallèle à la programmation principale.

Durant la saison 2001-2002, seules des rencontres avec l'équipe artistique à l'issue de la représentation sont mentionnées. Pour les scolaires, seul un bulletin de réservation « groupes scolaires, classes d'écoles élémentaires », en dernière page, leur est destiné. Faisant écho à ce faible taux de propositions, les bilans de fréquentation sont à cette époque, lors du premier mandat de Gilberte Tsai, décevants, risquant même de compromettre le renouvellement de son mandat. C'est pourquoi en 2003, le service des relations publiques est restructuré. Alors que deux personnes étaient en charge de ce service elles vont être quatre au début de la saison 2003-2004. Fériel Bakouri, ancienne responsable des relations publiques à la MC93 est nommée secrétaire générale adjointe et donc responsable du service, Florence Taïeb, alors assistante de communication vient remplacer une des deux relations publiques en poste jusqu'alors et un nouveau poste est créé pour Jasmine Lebert. Ainsi, c'est une toute nouvelle équipe qui est mise en place, avec une nouvelle politique et de nouvelles ambitions. Les changements sont rapidement perceptibles et les évolutions incontestables.

Dès la saison 2004-2005, une nouvelle rubrique apparaît dans la brochure de saison : « entre vous et nous ». Dès lors, la volonté de nouer des liens avec la population locale, les écoles, les universités, les associations, etc., devient plus visible. « Un centre dramatique national n'est pas seulement un lieu où l'on vient assister à des spectacles, mais c'est aussi un lieu de vie dans lequel nous souhaitons multiplier les rencontres et les échanges entre les équipes artistiques et les différents publics<sup>54</sup> ». Dans un premier temps il s'agit d'inciter le ou les publics à faire des propositions, à faire part de leurs envies auprès du théâtre, que ce soit pour organiser des débats, des conférences, des répétitions publiques, des visites du théâtre. Cette formule laisse entrevoir l'organisation d'un service à ses débuts : s'il possède de nombreuses idées et beaucoup de motivation, il a encore besoin de temps pour mettre en place de véritables projets. En attendant, il propose plusieurs directions à ses publics pour monter des projets de

<sup>53</sup> Ce travail d'observation et d'analyse de l'évolution des brochures du CDN de Montreuil m'a semblé d'autant plus pertinent qu'une des missions qui m'ont été confiées lors du stage consistait en la conception et la correction de la brochure de la saison prochaine.

<sup>54</sup> Brochure de saison 2004-2005, partie intitulée : « Entre vous et nous », p. 52

manière plus ponctuelle et, malgré tout, commencer à tisser des liens. Il est d'ailleurs précisé, un peu plus loin : « ce n'est qu'une étape » et « on peut organiser des rencontres (...) et beaucoup d'autres choses encore que nous voulons construire avec vous ». Ces mots et ces phrases cités seulement pour observer la formation et la mise en place d'un service qui travaille à la réalisation concrète d'actions créant des liens entre le théâtre, l'institution, et les différents publics. Notons que, parallèlement, Gilberte Tsai met en œuvre des projets largement destinés à toucher un public varié et nombreux. Elle lance en effet, à ce moment là, une série de créations appelées *Sur le Vif*, où petites formes théâtrales et théâtre à domicile ont permis de faire un aller-retour permanent entre le théâtre et l'espace public et même, l'espace intime des appartements.

Lors de la saison 2005-2006, les actions mises au point par le service des relations publiques s'organisent et se structurent. La relation « entre vous et nous » se décompose en de multiples projets distincts les uns des autres mais reliés à la programmation, et proposés à tous ou à un public particulier. Ainsi, se sont mis en place « les stages/ateliers », moment de découverte d'une discipline artistique autour des spectacles. Il s'agit par exemple d'être initié à la scénographie et à la conception lumière des créations de la saison. Les rencontres avec l'équipe artistique à l'issue des représentations se sont en quelque sorte institutionnalisées du moins systématisées avec « les jeudis du spectateurs ». Enfin, le CDN souhaitant s'adresser particulièrement à certains publics, des rubriques leur ont été spécifiquement consacrées. Ainsi, une concerne les étudiants et professeurs de l'enseignement supérieur, une autre les enseignants de collèges et de lycées, la suivante les écoles élémentaires de la ville de Montreuil et la dernière les associations, comités d'entreprises et groupes d'amis. Les cibles visées par le service des relations publiques sont ainsi définies, reste maintenant à développer et concrétiser cette ouverture par des projets communs.

Durant la saison 2006-2007, les actions autour des spectacles vont encore se structurer et quasiment prendre leur forme actuelle. Une distinction est faite entre les ateliers amateurs et les stages. Le premier proposant de véritables moments de travail sur une durée significative et aboutissant à une création artistique. Le second étant un véritable travail pédagogique permettant de découvrir les spectacles à travers le regard d'un professionnel. Qu'ils concernent le son, la lumière, les costumes, ils ont tous lieu un samedi, sont d'une durée de trois heures et éclairent sous un angle particulier la création des spectacles de la programmation. Enfin, les rubriques relatives aux étudiants et professeurs de l'enseignement supérieur, aux enseignants de collèges et de lycées, aux écoles élémentaires de la ville de Montreuil, et aux associations et comités d'entreprise et groupe d'amis sont toujours présentes. Elles sont néanmoins plus développées, détaillant les partenariats établis notamment avec les établissements de l'enseignement supérieur (Département Théâtre de l'université Paris III, Sorbonne-Nouvelle, etc.).

Pour la saison 2007-2008, les pages consacrées aux actions menées par le service des relations publiques autour des spectacles trouvent un écho sur les pages des spectacles. Preuve que la programmation de ces événements prend une place de plus en plus importante, qu'elle fait quasiment alors partie de la programmation. D'autre part, la programmation de ces événements s'est maintenant systématisée, du moins a fait office d'une organisation régulière retrouvée à chaque spectacle de la saison. La démarche est toujours la même, preuve d'une maturité dans le travail. Aux « jeudis du spectateur » et aux stages « comment fabrique-t-on un spectacle » se rajoutent les rencontres thématiques, occasion de débattre sur un thème qui se rattache au spectacle présenté et de le développer avec des spécialistes du genre. Cette action permet ainsi de toucher un public varié, sensible au thème abordé et d'organiser une rencontre de qualité puisque animée par des chercheurs, scientifiques, connaisseurs soigneusement choisis. Ces propositions sont complétées par l'action : « une pièce = un film » mise en place grâce au partenariat créé avec le cinéma Georges Méliès. A chaque spectacle correspond son film, projeté au cinéma d'Art et d'Essai de la ville et choisi en fonction du spectacle : thématique abordée, comédiens présents, etc. Enfin, pour certains spectacles, des « ateliers amateurs » sont mis en place. Cette formule propose, sur une durée relativement longue, de faire un travail particulier en lien avec une discipline artistique du spectacle. Par exemple, ce peut être un atelier de pratique théâtrale. Pour la saison 2007-2008, autour de *La Thébàide*, un atelier a ainsi été organisé en mai et juin, en amont du travail de création. Il a réuni deux groupes d'amateurs d'une quinzaine de personnes, deux comédiens jouant dans le spectacle et la metteure en scène pour un travail sur le texte de *La Thébàide* ainsi que sur les thèmes fondamentaux abordés dans cette tragédie. Ce travail approfondi a permis aux amateurs de découvrir, en la pratiquant, la discipline théâtrale, le travail de comédien, mais aussi la préparation d'un spectacle, alors que la metteure en scène a, grâce à cet atelier, pu amorcer son travail de création qui s'est trouvé enrichi des diverses rencontres et réflexions faites sur le texte. Toutes les personnes ayant intervenu dans cet atelier auront un accès privilégié aux répétitions et au spectacle.

Les metteurs en scène ainsi que les artistes et comédiens sont ainsi de plus en plus sollicités pour animer ces rencontres, ateliers et stage. La majorité d'entre eux est disponible et ouverte à ce genre de proposition qui permet de rencontrer les spectateurs autrement, et de présenter leur métier de manière concrète.

Notons que le travail des relations publiques est relayé par un effort tout particulier fait sur les tarifs, relativement bas dans l'ensemble. Il est particulièrement intéressant de remarquer l'attention portée aux populations locales et ce dès la première saison. Les habitants de Montreuil bénéficient, en effet, d'un tarif fort avantageux de 9 euros alors que les habitants de Seine-Saint-Denis profitent aussi d'un tarif réduit de 12 euros, les rejoindront les parisiens du 20<sup>ème</sup> arrondissement en 2002-2003. En outre, un

forfait de dix places pour 75 euros ou cinq places pour 45 euros est proposé aux Montreuillois à des prix avantageux : 70 euros les dix places et 40 euros les cinq places.

#### **b) Description et analyse des missions du stage : la place privilégiée du jeune public au sein du théâtre**

Le stage effectué au sein du service des relations publiques avait pour missions principales l'organisation des ateliers destinés aux classes d'écoles élémentaires venant voir les spectacles jeunes publics, d'autres missions consistaient à faire de la prospection autour des différents spectacles de la saison et à concevoir des documents essentiels au service, tels que les dossiers pédagogiques. Nous développerons particulièrement l'attention portée à l'égard du jeune public, en évoquant la préparation des ateliers qui leur sont consacrés, puis nous mentionnerons les autres missions qui m'ont été confiées.

Depuis les origines, une attention particulière est portée à l'égard du public scolaire, si ce n'est à cause de son ancien statut de Théâtre Jeune Spectateur, le CDN de Montreuil développe des actions en premier lieu pour et dans les écoles. Outre le projet *Sur le vif*, porté par la directrice Gilberte Tsai, qui en 2004, s'intéresse au thème de l'école et à la relation maître-élève et se compose de petites formes, jouées dans les enceintes des établissements scolaires et même les classes, des ateliers de pratiques théâtrales et chorégraphiques, au sein des écoles élémentaires de Montreuil, ont très tôt étaient mis en place. Ces ateliers sont conçus autour des spectacles jeunes publics de la saison et sont intégralement financés par la ville de Montreuil.

#### Le financement des ateliers et actions de sensibilisation de 2002 à 2007

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Budget Ateliers et actions de	42 671	33 076	53 834	54 288	49 211	61 941

Remarquons que, si l'augmentation du montant de ce financement confirme la sensibilité municipale à l'égard de l'éducation de la jeunesse, il permet d'année en année de réaliser des actions de plus en plus approfondies. La durée des ateliers organisés dans les écoles passant ainsi d'1h30 à 3h par exemple.

Le public, lors des spectacles, est généralement constitué d'un tiers de public scolaire. Mais il a fallu, dans un premier temps, reconquérir et fidéliser ce public jeune âgé de quatre ans et plus. Le changement de statut du CDN de Montreuil, ancien TJS, ayant été, en effet, mal compris aussi par les écoles de Montreuil, ne sachant pas que la réduction de l'offre en faveur des jeunes publics était due à une décision

ministérielle. Pour mettre en œuvre cette relation particulière avec les écoles élémentaires, le CDN propose, par l'intermédiaire de son équipe des relations publiques, plusieurs moyens d'action. Les établissements scolaires bénéficient d'une politique tarifaire spécifique : quatre euros par élève pour les écoles élémentaires (six euros par élève pour les collèges et lycées). Une information spécifique et détaillée est, de plus, fournie aux enseignants et aux élèves, il s'agit de dossiers pédagogiques, documents vidéo, textes, tracts et affiches. Et une présentation de saison aux équipes enseignantes est réalisée aux mois de mai et juin dans chaque établissement scolaire de Montreuil.

En dehors de ces dispositifs, l'équipe des relations publiques organise, tout au long de l'année, des actions de sensibilisation diverses. Que ce soit sous la forme de rencontres, répétitions publiques, petites formes théâtrales, ces actions peuvent être mises en place autour des spectacles, en fonction de la demande des enseignants.

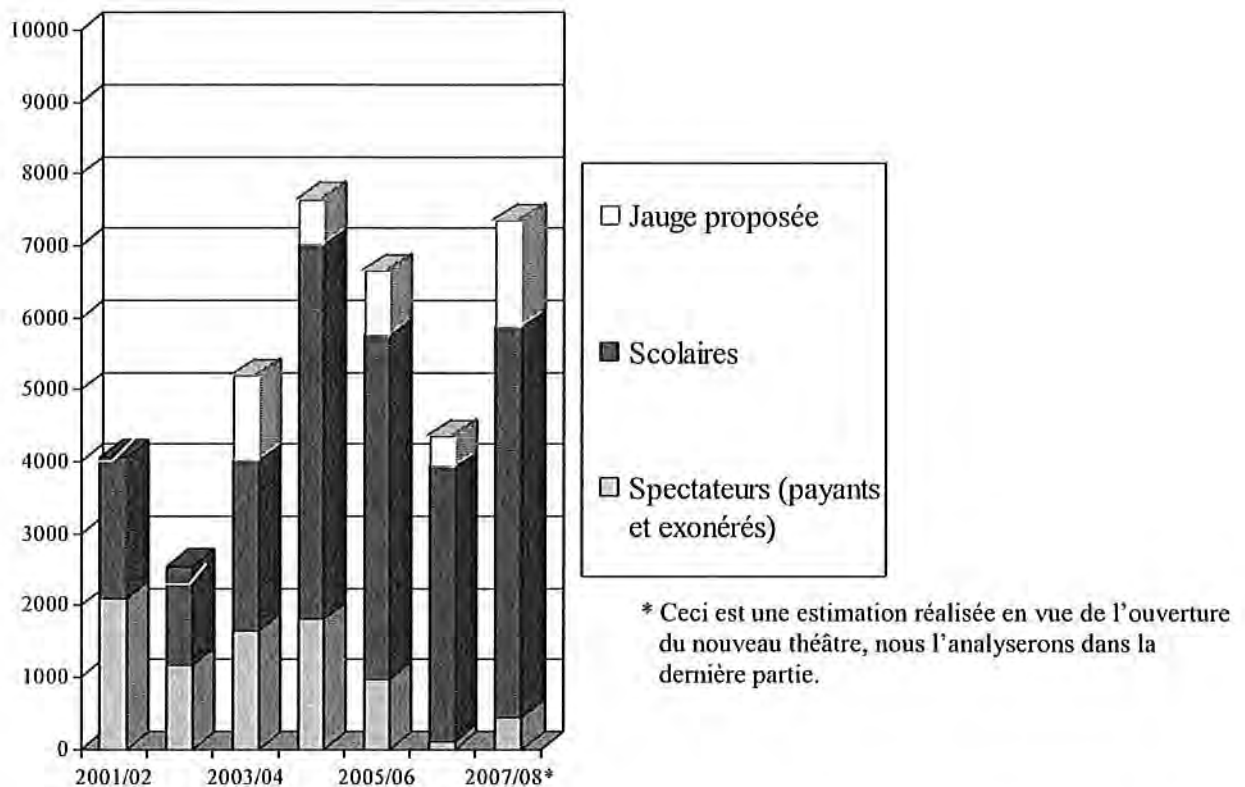
Les ateliers de sensibilisation au théâtre et à la danse, organisés autour spectacles jeunes publics, ont pour but, à la fois, d'initier les jeunes au théâtre et à la danse et d'introduire le spectacle que la classe va aller voir quelques jours après. J'ai eu la mission, durant mon stage, de prendre en charge de manière autonome l'organisation et le suivi des ateliers autour de *L'Ogrelet*<sup>55</sup>, assurés par des comédiennes de la compagnie La Poursuite, et de *Animale*<sup>56</sup> animés par les danseuses de la compagnie Pernette, assurant le spectacle. Mon travail a consisté à faire un point avec les écoles sur la venue des classes aux spectacles (effectifs, niveau de classe, horaires, noms des instituteurs), à mettre en place des plannings en fonction des disponibilités des intervenants, à réaliser des feuilles de route et à accompagner les artistes lors de ces ateliers. A incarner, ainsi, le représentant du CDN au sein de l'école et auprès de l'artiste, et la personne intermédiaire entre l'artiste et l'enseignant. Le bilan de ces actions est très positif, tant pour les enseignants que pour les artistes qui remarquent une meilleure écoute lors des représentations. L'attention portée à l'égard du jeune public à un écho très favorable quant au taux de fréquentation des salles.

---

<sup>55</sup> De Suzanne Lebeau, mis en scène par Christian Duchange.

<sup>56</sup> Chorégraphie de Nathalie Pernette.

## Jauge proposée et public lors des représentations jeune public de 2001 à 2008



Le nombre de spectacles et de représentations ne variant que très légèrement, les écarts entre les jauges proposées sont dus aux différentes salles dans lesquelles sont joués les spectacles : l'ancien théâtre aujourd'hui démoli, la salle Maria Casarès et le théâtre Berthelot.

La présence du public scolaire dans les salles a nettement augmenté, il a en effet quasiment doublé en sept ans, passant de 1 965 spectateurs en 2001-2002 à 5 223 en 2004-2005. C'est ainsi constitué un réseau dense d'écoles élémentaires, habituées à venir voir chaque année les spectacles proposés. Nous analyserons, dans la partie suivante, les enjeux concernant les spectacles jeunes publics auxquels le CDN va être confronté avec l'ouverture du nouveau théâtre.

En outre, d'autres missions m'ont été confiées. Une partie du travail a consisté à prospecter de nouveaux publics autour des spectacles de la fin de la saison et pour la saison prochaine. Il s'agissait alors de rechercher des publics qui seraient potentiellement intéressés par un des spectacles proposés, afin de les en informer et parfois de créer des partenariats plus approfondis avec eux. Les associations et les institutions culturelles sont les cibles privilégiées de telles actions. Par ailleurs, j'ai pu effectuer plusieurs missions de communication, comme la réalisation de tracts et affiches, et surtout la conception et la correction de la brochure de la saison prochaine. Ce dernier travail nécessitait d'être en relation permanente avec la secrétaire générale et la graphiste et demandait du bon sens et beaucoup de rigueur.

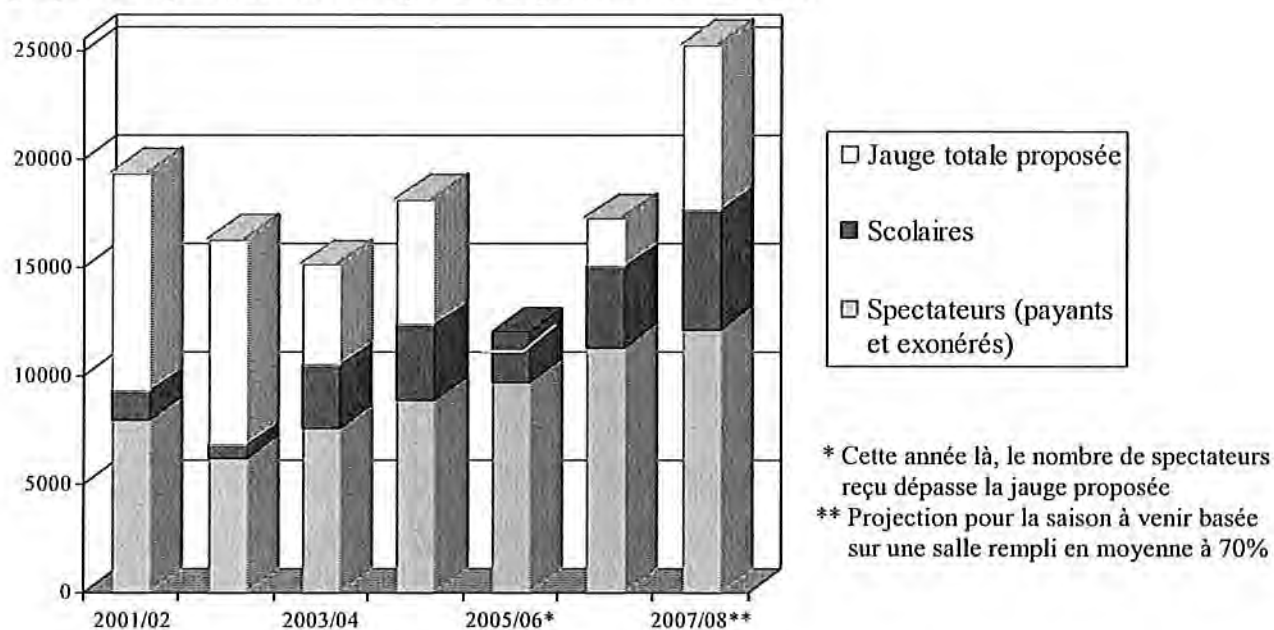
### c) Evaluations personnelles

Notre évaluation concernera particulièrement l'analyse du bilan que l'on peut faire du travail mené par le service des relations publiques, ces résultats sont particulièrement visibles à travers l'évolution de la fréquentation des salles mais pas seulement. Et enfin, c'est un bilan du stage en lui-même que nous tenterons d'effectuer en quelques lignes.

Les tensions subies par les CDN de la périphérie de Paris sont identiques à celles subies par les régions, mais exacerbées par la concurrence des grands théâtres parisiens et par le décalage entre Paris et ses banlieues. Le public local y est souvent plus difficile à conquérir, à cause des barrières sociales qui se durcissent. Les institutions culturelles font parfois, sur ce territoire, figure d'îlot missionnaire et élitiste.

Quant au public parisien, dans ces théâtres, il est souvent fluctuant. Malgré tout, les actions mises en place par le service des relations publiques semblent portées leurs fruits puisque la fréquentation est en constante augmentation.

#### Jauge proposée et public : les statistiques des représentations en salle



Si dans ces statistiques, le théâtre en appartement, les tournées, les Petites conférences et Africolor, ne sont pas pris en compte, la conclusion n'en est pas moins une constante augmentation du public. La fluctuation de l'importance de la jauge est due au nombre de spectacles et de représentations proposées, plus ou moins important selon les saisons. Si la part du public scolaire a augmenté, il en est de même pour le reste du public. En comptant l'ensemble, on constate que le public est passé de 9 308 en 2001-2002 à 15 051 en 2006-2007, soit une augmentation de 5 743. Notons que si la composante scolaire est loin d'être négligeable dans les statistiques de fréquentation, nul ne sait encore dans quelle proportion les élèves, une fois devenus étudiants, salariés ou chômeurs, prolongent leur relation avec le théâtre.

En outre, au-delà du public parisien, le CDN peut se satisfaire de voir se fidéliser des Montreuillois de plus en plus nombreux.

Répartition géographique du public sur les représentations tout public de la saison 2006-2007

Département 93	dont Montreuil	Paris 75	Autres départements
86%	55.50%	49.75%	39.25%

Cet aspect est relativement important compte tenu des missions de tout centre dramatique, d'accorder une attention privilégiée à l'égard de la population locale, travail d'autant plus dur lorsque la structure est implantée en banlieue, qui plus est parisienne. Ces résultats sont particulièrement essentiels puisqu'ils témoignent de l'influence et de la légitimité de la structure sur le territoire.

Faisons maintenant quelques remarques concernant les publics plus ou moins touchés par le travail effectué par les chargées des relations publiques. Si l'on évoque le public universitaire ici, c'est pour constater qu'il est très difficilement mobilisable. Les moyens de le faire venir au théâtre reste souvent l'organisation de stages ou d'ateliers avec les professionnels de la scène. C'est, alors, particulièrement avec les écoles d'art, comme l'Ecole des Art appliqués, dont certains cours concernent la scénographie par exemple, que peuvent s'instaurer des relations privilégiées. Ainsi, un stage le samedi après-midi, sur la conception des costumes au sein de *Music Hall 56*<sup>57</sup>, animé par la costumière du spectacle, a fait venir quelques étudiants de l'Ecole Duperré.

D'autre part, la proportion élevée des locaux dans le public est due sans doute, en grande partie aux partenariats créés avec de nombreuses structures montreuilloises et renouvelés chaque année. Le CDN de Montreuil travaille ainsi, chaque saison, avec, entre autres, la bibliothèque Robert Desnos, le cinéma Georges Méliès, l'Ecole Nationale de Musique et de Danse (ENMD), la Maison populaire et sa salle de concert l'Argo'Notes, etc. Les saisons hors les murs ont particulièrement favorisé le développement de ces partenariats. Des concerts ont par exemple eu lieu à l'Argo'Notes (salle de concert de la Maison populaire) : en 2006, c'est *Sentimental Bourreau* qui y a été présenté autour du spectacle *Top Dogs*<sup>58</sup>, la saison suivante, un concert de spectacle de slam y a eu lieu à l'occasion du spectacle *Sainte Jeanne des abattoirs*<sup>59</sup> et en 2008, de nombreux concerts de *Sentimental Bourreau* y seront de nouveau proposés

<sup>57</sup> De John Osborne, mis en scène par Irène Bonnaud.

<sup>58</sup> Création d'Urs Widmer, mis en scène par Mathieu Bauer.

<sup>59</sup> De Bertolt Brecht, mis en scène par Catherine Marnas.



autour du spectacle *Tendre jeudi*<sup>60</sup>. Par ailleurs, depuis quelques années des ateliers sont mis en place à l'ENMD. Certaines classes, comme ce fut le cas pour *Animale*, bénéficiant de cours animés par des danseurs intervenant lors de spectacles. Enfin, notons que le lien du CDN avec le cinéma Georges Méliès, créé pour l'opération « une pièce=un film », déjà évoqué lors de la présentation du service des relations publiques, sera encore plus efficient à l'issue des travaux du cœur de ville de Montreuil, le cinéma étant déplacé à côté du nouveau théâtre. Il reste, aujourd'hui, à développer des liens entre le CDN et les comités d'entreprise. Ceci est en projet et pourrait être particulièrement porteur étant donné la présence importante de sièges de grandes entreprises comme BNP Paribas, Air France ou Nouvelles Frontières.

Par ailleurs, il semble important de signaler l'existence d'un groupe de personnes relais qui assiste, pour la plupart, à toutes les représentations et surtout répond toujours présent lorsqu'il est question de participer à un événement particulier, stage ou atelier, même sur du long terme. Ces relations sont intensifiées lors, notamment, du théâtre à domicile. Pour le spectacle *Sainte Jeanne des abattoirs*, présenté durant cette saison, les relais ont été intégrés dans le chœur d'amateurs, la saison prochaine, l'atelier organisé avant même la création de *La Thébàide*<sup>61</sup> avec la metteure en scène, a aussi accueilli plusieurs personnes considérées comme des relais. Le travail des relations publiques consiste aujourd'hui à ouvrir ce groupe et à en augmenter son importance. En ce sens, les chargées des relations publiques tentent de solliciter, en premier lieu, des associations aptes à mobiliser des personnes pouvant être intéressées par certaines des propositions avant de faire appel, dans un second temps, aux personnes relais.

Il s'agit, ainsi, d'accueillir de nouveaux publics tout en conservant et en entretenant les liens déjà créés avec un public déjà acquis.

La mission qui m'a été confiée, concernant l'organisation des ateliers jeune public, a été intéressante à effectuer puisqu'elle m'a fait connaître une part importante du public du CDN de Montreuil. Si j'ai pu, à cette occasion, en comprendre l'histoire, j'ai surtout pu appréhender le travail des artistes auprès des enfants et sa réception par les élèves. L'organisation de tels ateliers m'est apparue alors comme fondamentale, tant pour que les élèves une fois au théâtre comprennent ce qui s'y passe et soient attentifs, que pour l'éveil même des enfants, au mouvement et à l'interprétation théâtrale.

La prospection du public autour des spectacles, quant à elle, peut prendre un ton rapidement systématique et sans intérêt si elle n'est pas accompagnée d'une connaissance du territoire et de ses structures, et de réalisation de partenariats, ces derniers nécessitant un travail plus riche et approfondi. Les activités de communication se sont avérées, à mes yeux, assez intéressantes du fait d'un travail rigoureux

---

<sup>60</sup> D'après le roman de John Steinbeck, mis en scène par Mathieu Bauer.

<sup>61</sup> De Racine, mis en scène par Sandrine Lanno.

sur les textes et leur présentation au sein de documents destinés au public. Néanmoins et sans avoir évoqué l'ensemble des missions accomplies lors de ce stage, je dresse un bilan mitigé de cette expérience.

N'ayant eu accès qu'à une petite partie des actions menées par le service des relations publiques, du notamment au nombre important de relations publiques et d'un travail qui se trouve de ce fait relativement cloisonné, j'ai souvent eu la sensation qu'une part importante et intéressante du travail m'échappait, et cela malgré de multiples demandes. D'autre part, mon bureau étant éloigné de celui des chargées de relations publiques, il m'a été difficile d'appréhender l'ensemble du travail effectué. Les quelques missions de communication m'ont apporté souvent plus de satisfaction, sans doute parce que cela consiste en un travail sur du texte mais aussi parce que ces missions étaient plus responsabilisantes de par l'importance que représentait, par exemple, la parution de la brochure de la saison prochaine.

### III L'ouverture du nouveau théâtre : enjeux et défis

Plutôt que d'étudier une dimension relevant uniquement des relations publiques, il semble à la fois pertinent et intéressant de se pencher sur un projet qui recoupe bien des enjeux différents, tant politiques que propres au théâtre : la construction et l'ouverture du nouveau théâtre. L'intérêt d'étudier un tel sujet est à mes yeux riche car il touche, d'un côté, à la politique publique de la ville de Montreuil et, d'un autre côté, à l'histoire des CDN et du centre dramatique national de Montreuil en particulier. On ne pouvait pas ne pas traiter de cet événement majeur qui va avoir lieu dans quelques mois et qui, depuis plusieurs années déjà, à l'échelle de la ville et du théâtre, se prépare. Ce n'est qu'après avoir présenté le projet urbain global, dont le théâtre fait partie, que nous aborderons la manière dont le théâtre s'est préparé à cette nouvelle étape ainsi que les orientations, déjà en vigueur ou nouvelles, qu'il a définies pour faire face aux enjeux que recouvre un tel événement.

#### 1/ Le théâtre au sein d'un projet urbain global

Plus que le théâtre lui-même nous devons aborder l'ensemble du projet dans lequel il est inclus pour ainsi mieux l'appréhender. De ses origines à ses orientations et difficultés nous opérerons ainsi un va-et-vient entre la construction du nouveau théâtre et le projet urbain dans son ensemble. Il sera question de montrer combien la ville de Montreuil est prédisposée à lancer de telles opérations d'urbanisme, ces dernières s'inscrivant dans une longue tradition, puis nous développerons les orientations essentielles données à l'opération en insistant tout particulièrement sur les caractéristiques données au nouveau théâtre. Enfin, comme tout projet celui-ci rencontre des difficultés, elles feront l'objet de la dernière partie.

##### **a) Origines du projet**

C'est la coïncidence de deux projets politiques qui a placé au cœur d'un projet urbain la construction du nouveau théâtre de Montreuil. Evoquons ici les origines croisées de cette opération, lancée au centre de la ville. Puis, montrons en quoi ce projet, avant tout politique, s'inscrit à la fois en continuité et en rupture avec le passé de la ville.

En 2000, et comme nous l'avons précédemment évoqué, le Théâtre Jeune Spectateur de Montreuil (TJS), sur la demande du Ministère de la Culture à la tête duquel présidait Catherine Tasca, devient un centre dramatique national, lieu non plus destiné uniquement au jeune public mais à tous les publics. Le

TJS était alors situé sur la place Jean-Jaurès, près de la Mairie de Montreuil. Ses locaux étaient étroits et peu adaptés, il avait en effet été installé dans un bâtiment dont le volume était initialement prévu pour une épicerie<sup>62</sup>. S'il disposait d'une salle pour 320 spectateurs, il n'y avait ni salle de répétition ni atelier pour l'équipe technique, de plus les conditions acoustiques y étaient très mauvaises.

Parallèlement au changement de direction opéré par le théâtre, Jean-Pierre Brard, maire de la Commune, qui, avant d'être élu en 1988, avait occupé les fonctions d'adjoint à l'urbanisme de Marcel Dufriche, avait le projet, depuis 1992 déjà, de rénover le centre de Montreuil. Au sein de ce projet il était prévu la construction d'un théâtre. Ainsi, la construction du nouveau théâtre s'est naturellement trouvée incluse dans une opération d'urbanisme plus globale, étendue à tout le centre et même à l'ensemble de la ville.

Jean-Pierre Brard, lorsqu'il lance l'opération « cœur de ville », c'est ainsi qu'elle est nommée, s'inscrit à la fois en continuité et en rupture avec le passé de Montreuil. En continuité parce que la Municipalité, communiste depuis 1935, s'est très tôt posée la question de l'aménagement du territoire. C'est en particulier de là qu'est partie l'idée de se concentrer sur les centres villes jusqu'alors délaissés plutôt que sur les périphéries où surgissaient, à l'époque, les grands ensembles. Ainsi, à l'époque, avec l'aide en particulier de Henri Viala, haut-fonctionnaire du ministère de la reconstruction, et du maire Daniel Renoult, Montreuil est devenue « une ville prototype en matière de montages opérationnels d'urbanisme <sup>63</sup> ». Dès 1959, grâce à la constitution d'un bureau, des enquêtes sont menées pour cerner le tissu urbain, ses caractéristiques et ses besoins, permettant de fournir des plans d'urbanisme très précis.

Dans les années soixante, alors que l'idée dominante était de ne pas mêler l'habitat et le loisir à l'industrie, les urbanistes de Montreuil recherchèrent la mixité dans le maillage urbain. Le centre traditionnel de la ville devant répondre à la trilogie urbanistique : logements, équipements culturels, entreprises tertiaires. D'autre part, il est à noter que la méthode utilisée à Montreuil était basée sur la concertation avec la population, par le biais d'associations, à travers diverses expositions et une importante campagne d'information.

On va voir combien, à travers le projet exposé, Jean-Pierre Brard s'inscrit aujourd'hui dans les directives énoncées par le passé, mêlant d'une part les différentes activités au sein du centre ville - logements, entreprises tertiaires et bien entendu pour ce qui nous intéresse, équipements culturels - et développant, d'autre part, une politique qu'il veut construite en concertation avec la population.

<sup>62</sup> Compte rendu du Conseil municipal, Municipalité de Montreuil, 15 avril 2002.

<sup>63</sup> PELLEGRINI Emmanuelle, L'urbanisme à Montreuil : itinéraire d'un précurseur, *Cahiers de l'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Ile-de-France*, 1992, n°102, p.100.

En outre, l'opération « cœur de ville » s'inscrit aussi en rupture avec le passé de la ville. Car si le projet de rénovation du centre ville de 1960-1970 n'avait que de bonnes intentions celles-ci se sont avérées peu réalisables par la suite. Alors qu'il était question de réaliser une connexion régionale entre les différents types de transports, de l'accompagner d'un centre commercial, et de répondre à la forte demande de bureaux et de logements sociaux, le centre-ville est devenu, quelques années après, un espace déshumanisé et peu fréquenté. A la fin des années 1990, avec la crise de l'immobilier, les bureaux se sont vidés, les commerçants sont partis, la surface commerciale a fermé. Cette situation a incité la Commune à réagir et à proposer un nouveau plan d'aménagement du centre-ville. Quelques années après et par le biais du hors série de l'hebdomadaire de Montreuil, le maire affirmait ainsi sa volonté : « rendre au cœur de ville sa dimension humaine en corrigeant les effets néfastes d'un urbanisme sur dalle aujourd'hui dépassé<sup>64</sup> ».

Le projet « cœur de ville » est né avec, en son sein, l'érection d'un nouveau théâtre, local du récent centre dramatique national de Montreuil.

#### **b) Du global à la construction du théâtre**

Situons maintenant, plus précisément, le théâtre parmi les autres constructions. Plus que géographiquement, définissons le projet d'ensemble jusqu'aux caractéristiques propres aux nouveaux locaux du Centre dramatique national de Montreuil. Présentons les différents acteurs majeurs qui conduisent l'opération et les orientations qu'ils ont données au projet « cœur de ville ».

La restructuration du centre ville n'est pas le seul projet dans lequel est lancée la Commune de Montreuil. La ville est en effet investie depuis quelques années dans la restauration ou la construction de grands équipements, tel qu'un stade nautique, qui a nécessité deux ans de travaux de réhabilitation ou la construction de deux groupes scolaires. Elle est aussi engagée, depuis longtemps maintenant, dans une politique très active d'aménagement et de renouvellement urbain qui consiste en une politique de l'habitat reposant principalement sur la construction et la réhabilitation de logements sociaux et privés ainsi que sur des projets de rénovation urbaine et sociale de quartiers. De ce fait, la ville mène une politique active de construction d'équipements et ne cesse de réfléchir dans le sens d'une meilleure intégration et coexistence sur son territoire des différents éléments qui la constituent. C'est dans cette dynamique qu'a pu s'inscrire l'opération visant à restructurer le centre ville. L'objectif de la Municipalité, s'il est de s'inscrire en rupture avec les propositions faites par le passé, il se décline en de multiples directives. Il s'agit en effet de rendre le centre ville convivial, attirant, vivant, qu'il redevienne le passage attractif entre

---

<sup>64</sup> BRARD Jean-Pierre, Montreuil dépêche hebdo, Hors série : Le cœur de ville c'est parti, décembre 1999.

les quartiers qui l'entourent et un élément qui participe pleinement à l'essor de la ville. Pour cela, le maire propose de « rétablir les fonctions symboliques, culturelles et commerciales qualificatives d'un centre ville de 100 000 habitants, à travers la requalification du bâti, des espaces publics et piétons <sup>65</sup> ». On pourrait rajouter les paroles du maire adjoint délégué à la circulation qui insiste sur leur volonté « d'arriver à avoir une ville qui ne soit plus construite autour de la voiture mais autour de ses habitants et de leurs besoins, pour qu'elle soit plus agréable à vivre <sup>66</sup> ». Le projet s'articule ainsi, concrètement, autour de trois volets : la restructuration du complexe Terminal 93, élément principal du centre ville conçu dans les années 1960, composé entre autres du centre commercial et du TJS ; l'intégration de la cité de l'Espoir, situé juste au dessus, dans le centre ville ; et le développement des transports collectifs et des circulations douces. Le site se développe sur huit hectares et deux secteurs distincts. L'un sur quatre hectares comprend le centre commercial, des services, notamment municipaux, des espaces publics, et le second sur les hectares restants correspond au grand ensemble social : la cité de l'Espoir. L'élément primordial du projet, à la fois principe directeur et de liaison, semble être la délimitation de plusieurs espaces publics. Espaces essentiels car lieux de convivialité et de liaison entre les différents équipements, la construction de trois places d'une superficie totale de 25 000 m<sup>2</sup>, est ainsi intégrée à l'opération : la place centrale Jean-Jaurès sera réaménagée, et deux autres seront créées, la place Benoît-Frachon et la place Guernica, qui reliera la cité de l'Espoir à la ville. Afin de limiter le transit permanent des automobilistes dans le centre de la ville, le schéma de circulation est en train d'être repensé, d'autre part, pour améliorer les espaces notamment routiers, plusieurs avenues vont être aménagées. Des immeubles de deux à quatre étages, destinés à des habitations et à des bureaux vont, de plus, être construits tandis que trois tours, à vocation principalement administrative, dominant l'ensemble et construites dans les années 1960, vont être conservées. Enfin, et surtout, pour augmenter l'attractivité de la ville c'est sur le pôle culturel et commercial que la ville a d'abord misé. Si un centre commercial de 4 500 m<sup>2</sup> ainsi que des galeries marchandes et des boutiques spécialisées ouvertes sur les places et les rues sont prévues, nous insisterons naturellement plus fortement sur l'intégration au cœur du projet d'un nouveau théâtre, mais aussi d'un nouveau cinéma de six salles<sup>67</sup>.

Voici venu le moment de traiter de la construction du nouveau théâtre et de donner plus en détail ses caractéristiques essentielles. En 1999, alors que le TJS n'était pas encore devenu un CDN, la réalisation d'une nouvelle salle devait répondre à deux objectifs : « attirer un public plus nombreux et plus divers en augmentant la capacité d'accueil et en développant une activité de création et de diffusion de la danse contemporaine » et « améliorer la fonctionnalité de l'outil en corrigeant les défauts actuels », il s'agissait

---

<sup>65</sup> Extrait du document réalisé dans le cadre de la rencontre « les samedis de l'avenir » du 16 novembre 1996.

<sup>66</sup> ZEGUERMAN Jérémie, Montreuil dépêche hebdo, Hors série : Cœur de ville, juillet 2003.

<sup>67</sup> C'est le cinéma d'Art et d'Essai Georges Méliès qui déménage et s'agrandit au sein du véritable complexe commercial et culturel du centre ville de Montreuil.

alors d'agrandir la scène, de disposer de coulisses fonctionnelles, etc.<sup>68</sup>. La transformation du théâtre en centre dramatique national n'a pu qu'affirmer ces positions et leur donné un caractère d'autant plus essentiel. Dès lors, le nouveau théâtre devait être digne d'un grand centre dramatique national, recevant des spectacles, aux décors parfois de très grande taille, et pouvant accueillir un public nombreux, et plus seulement composé de jeunes. Ainsi, c'est un grand équipement qui a du être pensé pour répondre aux différentes missions énoncées dans le contrat de décentralisation dramatique. Donnons, en ce sens, quelques chiffres et repères<sup>69</sup>.

Les activités du public seront réparties sur une surface de 858m<sup>2</sup> qui comprendra l'accueil, la billetterie, le coin vente de livres. L'espace sera en continuité avec la salle de spectacle de 400 places. Les activités du spectacle, réparties sur une surfaces de 670m<sup>2</sup>, comprendront la scène avec un plateau de dix sur quatorze mètres, l'ouverture du cadre de scène étant de quinze sur dix-neuf mètres de hauteur avec des possibilités d'ouverture jusqu'à dix-huit mètres. La régie sera reliée au plateau et l'espace des artistes sera proche de la scène avec un foyer et une salle de travail. Quant aux activités de gestion, elles seront réparties sur 220m<sup>2</sup>, comprenant un espace de vente de billets, proche de l'accueil du public, des bureaux dont ceux de la technique en relation avec l'atelier, la buanderie, le plateau et la régie. Notons enfin que l'équipement a été prévu pour être accessible au public à mobilité réduite.

Présentons maintenant, rapidement, les différents acteurs impliqués de près ou de loin dans la construction du théâtre et plus globalement, dans l'opération « cœur de ville » de Montreuil. En 1992, la Ville a confié la conception et la maîtrise d'œuvre de l'ensemble du projet à un architecte portugais : Alvaro Siza. Architecte-urbaniste, il s'est vu décerner, en 1992, le prix Pritzker, l'équivalent en architecture du prix Nobel, c'est un architecte portugais de renommée internationale, il enseigne à l'Ecole d'architecture de Porto et donne des conférences dans le monde entier. On lui doit, entre autres, le musée Picasso à Madrid et la reconstruction du quartier du Chiado à Lisbonne. Il est, en outre, pour le projet « cœur de ville » de Montreuil, assisté d'une équipe de plusieurs architectes et de Michel Corajoud, considéré comme l'un des plus grands paysagistes français. La maîtrise d'ouvrage, pour la réalisation de l'ensemble des bâtiments de l'opération, le théâtre compris, a elle aussi été confiée à un constructeur unique, la société de promotion SOPIC, elle assure la construction, la livraison et la commercialisation des bâtiments. Enfin, différents acteurs sont, plus ou moins, impliqués dans le projet. C'est le cas de l'Etat, qui l'est plus particulièrement pour le théâtre, de la Région, du Conseil général, de la RATP, etc.

En interne, au sein de la municipalité de Montreuil plusieurs services sont convoqués sur l'opération, comme la direction de l'Urbanisme, la direction des Bâtiments, des espaces publics et l'Action Culturelle.

<sup>68</sup> Compte rendu du Conseil municipal, Municipalité de Montreuil, du 24 juin 1999.

<sup>69</sup> Compte rendu du Conseil municipal, Municipalité de Montreuil, 15 avril 2002.

Notons que pour le théâtre, la maîtrise d'ouvrage est partagée entre le promoteur SOPIC qui réalise l'enveloppe du bâtiment et la ville de Montreuil, qui, avec l'Etat, réalise les aménagements scénographiques intérieurs. Bien que la maîtrise d'ouvrage du bâtiment soit assurée par SOPIC, le nouveau théâtre bénéficie de financements croisés et répond à une logique budgétaire spécifique. La ville a, en effet, été obligée de traiter avec les différents services de l'Etat et également du Conseil général pour le projet et ses financements. Cela a pris 4 ans, avant que les travaux ne démarrent en 2005.

Par ailleurs, la commune a choisi d'opérer en Zac, procédure obligeant à publier un rapport financier tous les ans ainsi qu'à une enquête d'intérêt public sollicitant l'avis de la population locale sur le projet.

En ce sens, la prise en compte de la population au sein du projet est mise en évidence, celle-ci étant chargée d'approuver ou pas les orientations de l'opération, du moins de donner son avis. Le projet urbain a ainsi été soumis à la population lors de deux samedis de l'avenir en octobre 1993 et novembre 1996.

Des réunions ciblées ont aussi permis aux commerçants, habitants et associations de donner leur point de vue et d'influer sur le projet. L'hebdomadaire municipal a régulièrement rendu compte de l'avancement du projet. Et, en 1999, pour la cité de l'Espoir, un anthropologue est intervenu et a rencontré nombreux des habitants par le biais de promenades organisées, etc. La concertation de la population apparaît, à plusieurs égards, indispensable et est déterminante dans la réussite de toute opération d'urbanisme car elle permet, « d'une part, une meilleure compréhension des enjeux à venir et, d'autre part, de faire patienter et accepter les désagréments immédiats et ponctuels qu'un tel chantier peut provoquer »<sup>70</sup>.

### **c) Défis, risques et enjeux de l'opération « cœur de ville »**

Comme tout projet de cette ampleur l'opération « cœur de ville » recouvre des enjeux qui dépassent sa dimension purement fonctionnelle et est confrontée à des difficultés qui, malgré les rêves qu'elle suscite, deviennent de véritables obstacles à la réalisation de ses objectifs et à la continuation même des travaux. Evoquons les problèmes rencontrés, principalement d'ordre budgétaire et leurs conséquences, ainsi que les lacunes du projet et enfin la dimension politique de l'opération.

Sans citer de chiffre et de montant, si difficiles à avoir et contradictoires d'un document à l'autre qu'il semble préférable de ne pas s'y référer, l'on ne peut que constater une augmentation constante du coût de l'opération. Celle-ci se traduisant, d'année en année, par une part de plus en plus importante du budget de la ville réservée aux grands équipements et au projet « cœur de ville ». Ainsi, en 2006, le programme d'investissement est particulièrement ambitieux avec une hausse de 20 % des dépenses d'équipement

<sup>70</sup> PLANCHEZ Sandra, *Montreuil, projet « Cœur de ville » : acteurs et territoires, enjeux et contradictions d'un projet urbain*, mémoire de DESS soutenu à l'IEP, 2001, p.20.



prévues par rapport au budget 2005. Parmi ces projets de grande ampleur est notamment compris la construction du nouveau théâtre et les aménagements de la cité de l'Espoir. En 2007, voté à hauteur de 34,1 millions d'euros, le programme d'équipement connaît une hausse de 4,9%. Ces augmentations sont d'autant plus importantes qu'elles ont lieu dans un contexte difficile à Montreuil, le taux d'endettement de la ville est en effet très élevé. Même si la gestion est peu à peu assainie avec la réduction de la dette, en 5 ans elle a baissé de 17,66 millions d'euros, et que, comme il l'a été promis par le maire, pour la quatrième année consécutive, le Conseil municipal a opté pour la stabilité de la fiscalité locale, soit une taxe d'habitation fixée à 16,49% (elle est en moyenne de 19,5% pour les villes de la même strate de population) et une taxe sur le foncier bâti à 19,90% (de 22,29% en moyenne pour les villes de la même strate de population), une partie de la population et des élus considèrent avec un regard de plus en plus critique cette opération qui s'éternise et prend l'aspect d'un projet illusoire. Au Conseil municipal<sup>71</sup>, Patricia Vayssiere (MNR), lors du vote du budget 2006, a déclaré « refuser de cautionner un budget qui fait fi des réalités et continue de faire payer des utopies aux contribuables », quant au président du groupe des élus socialistes, il s'est félicité de l'assainissement des finances de la ville mais a cependant regretté « le poids lourd de l'opération "cœur de ville" qui minore d'autant les services à la population ». Le groupe socialiste a d'ailleurs voté contre le budget d'investissement considérant notamment « le déséquilibre causé par l'opération cœur de ville ». Les conséquences créées par cette situation sont multiples, puisque si elle entraîne bien souvent un retard dans les travaux, elle provoque aussi une baisse de confiance de la part de la population et des élus mais surtout, elle handicape gravement l'opération, restreignant l'arbitrage possible de la Municipalité sur l'architecte et le promoteur, marge de manœuvre qui est nécessaire à la Ville pour bénéficier d'une certaine liberté d'action. Par ailleurs, les difficultés budgétaires importantes permettent difficilement de faire face à l'imprévu. Or la complexité du projet « cœur de ville » tant dans son montage que dans sa réalisation physique impliquent presque inévitablement des dérapages, mêmes minimes. Il peut donc sembler, parfois, que les moyens de la Ville n'ont pas été mesurés à la hauteur de ses ambitions<sup>72</sup>.

De manière très visible on a pu constater que les travaux ont accusé un retard important, s'il est en partie du au financement complexe du projet, d'autres difficultés en sont à l'origine. Notamment les caractéristiques du site, construit de manière très complexe d'un point de vue réglementaire et aussi l'opération imprévue de désamiantage qui a nécessité l'arrêt des travaux pendant plusieurs mois, avec la fermeture et la mise en sécurité du chantier. Alors que dans un premier temps, l'ouverture du nouveau

<sup>71</sup> Les opinions des différents élus exposées ici sont tirées du : Montreuil Dépêche Hebdo, n°377, 4-10 janvier 2006, pp.7-10.

<sup>72</sup> PLANCHEZ Sandra, *Montreuil, projet « Cœur de ville » : acteurs et territoires, enjeux et contradictions d'un projet urbain*, op.cit., p.15.

théâtre était annoncée pour 2003, elle a été ensuite retardée à la saison 2004-2005, puis à septembre 2006, et enfin à novembre 2007, soit quatre ans après le premier délai qui avait été fixé.

Par ailleurs, d'autres lacunes inhérentes au projet peuvent être mises en évidence. Le choix d'un seul homme, Alvaro Siza, pour imaginer et orchestrer l'architecture du site, n'est pas forcément pertinent. Le concepteur de l'opération urbaine précédente, menée dans les années 1970, et objet de la restructuration actuelle s'était vu confier lui aussi l'ensemble de l'opération. Montreuil reproduit aujourd'hui le même schéma et court, en fait, le risque de « reproduire l'image d'un univers urbain monochrome, identifié comme un bloc ou un objet unique qui devient hors d'échelle dans la ville <sup>73</sup> ». Par ailleurs, l'architecte va concevoir sa réalisation comme une œuvre autonome et globale, si le programme évolue, le projet doit être aussi modifié, or dans le cas de changements multiples et profonds sur le long terme, il y a risque d'essoufflement pour le concepteur et pour le projet, celui de perdre sa cohérence d'ensemble. Le maître d'ouvrage travaillant, lui aussi, seul sur l'ensemble du projet, les corrections et améliorations qui pourraient être apportées, au fil du temps, par la Ville, semblent être d'autant plus difficiles à prendre en compte.

Il apparaît, d'autre part, que le projet souffre de manquements quant au niveau de précision donné à la description des différentes réalisations. Si le projet met l'accent sur une modernité respectueuse du passé et de manière très générale et peu précise s'appuie sur ses nouvelles qualités d'usage: déambulation, convivialité, loisirs, dynamique<sup>74</sup>, etc., « les aspects architecturaux et urbains, la réalité des aménagements projetés, les nouveaux usages créés, rien de tout cela n'est, par contre, très clairement explicité »<sup>75</sup>. Les places, par exemple, risqueraient de n'être qu'un vide résultant de la juxtaposition des bâtiments, sans programme spécifique. L'architecte semble, même, avoir concentré son énergie sur la réalisation du théâtre, laissant à l'état d'implantation de masses bâties les autres secteurs du projet, et particulièrement la cité de l'Espoir. Le théâtre apparaissant, en quelque sorte, comme l'œuvre d'Alvaro Siza à Montreuil.

Face à la perte d'identité d'un morceau de territoire, et pas du moindre puisqu'il s'agit du centre, due à la modernisation de l'Ile-de-France et notamment des banlieues considérées alors par le pouvoir politique, davantage comme des relais vers le centre, que comme de véritables communes autonomes et libres de se développer, le projet « cœur de ville » et tout particulièrement la construction d'un nouveau théâtre, juste en face de la mairie, incarne un renouveau, la revanche d'une ville valorisant son centre et souhaitant donner consistance et relief à son territoire. En témoigne ces mots, prononcés en 1999 par Claire Pessin-Garric, maire adjointe à la culture ; à propos de l'emplacement du nouveau théâtre, construit juste en face

<sup>73</sup> *Idem*, p.10.

<sup>74</sup> Termes récurrents dans les différents documents de communication émis par la ville sur le projet « cœur de ville ».

<sup>75</sup> PLANCHEZ Sandra, *Montreuil, projet « Cœur de ville » : acteurs et territoires, enjeux et contradictions d'un projet urbain*, op.cit., p. 15.

de la mairie, elle dit ainsi : « ce choix symbolique, visible aux yeux des Montreuillois, conforte l'image d'une ville où la richesse culturelle est exceptionnelle <sup>76</sup> ». Ainsi, politiquement ce projet est loin d'être anodin et de par son emplacement stratégique il conditionne l'image de Montreuil toute entière. En ce sens, « la ville devient un livre d'images, un trésor de représentations destinées à légitimer et à illustrer les acteurs politiques qui sont aussi les décideurs du destin de la ville. De cette manière s'instaure une distance, se creuse un écart, entre une ville réelle et une ville en représentation <sup>77</sup> ». L'enjeu majeur du projet urbain de Montreuil tient peut-être essentiellement, alors, dans l'appréhension de cet écart. Seule la mise en adéquation des directives d'un programme ambitieux et des réalités de son application pourront permettre que, de manière censée et réaliste, l'opération soit menée à bien.

Aujourd'hui, les travaux du théâtre arrivent bientôt à leur fin même si, à côté de cet imposant édifice blanc, un immense cratère attend d'être comblé par l'élévation du complexe commercial et du cinéma. Arrive ainsi le moment de se concentrer sur le théâtre, nouveau centre dramatique national de Montreuil, tel qu'il va naître dans quelques mois.

## 2/ Du CDN au Nouveau théâtre de Montreuil

A quelques mois seulement, maintenant, de l'ouverture du nouveau théâtre, opérons un bref retour en arrière.

Il convient en effet de s'interroger sur la manière dont le Centre dramatique national de Montreuil a vécu une période de hors-les-murs, provisoire moment de transfert entre deux structures permanentes, et préparé, cette étape déterminante de son histoire qu'est l'intégration d'un nouveau lieu pourvu d'une salle à 400 places.

### **a) Deux saisons hors les murs ...**

Depuis la saison 2005-2006, le centre dramatique national de Montreuil est pleinement hors les murs.

Son activité ne peut plus s'exercer dans ses locaux habituels, place Jean-Jaurès, puisque les travaux ont commencé. Pour que le CDN continue d'exercer son activité dans de bonnes conditions, une véritable organisation a dû se mettre en place, trouver des locaux adéquats était alors une priorité. Dès l'année

---

<sup>76</sup> Montreuil dépêche hebdo, Hors série : Le cœur de ville c'est parti, décembre 1999.

<sup>77</sup> VOGEL Reine in *Montreuil, projet « Cœur de ville » : acteurs et territoires, enjeux et contradictions d'un projet urbain*, op.cit., p.19.

1999, il a été prévu et décidé, en Conseil municipal<sup>78</sup>, de construire un bâtiment neuf sur deux niveaux avec un plateau de la même taille que celui prévu dans le futur théâtre, et pouvant accueillir 150 spectateurs : la salle Maria Casarès. Edifier en 2004, elle a permis au CDN de Montreuil d'y maintenir sa principale activité, durant toute la période de hors les murs, même si sur le plan technique c'est insuffisant. Par la suite, il est prévu qu'elle soit, en dehors des répétitions des spectacles créés ou diffusés, un lieu de présentation du travail des compagnies dramatiques et chorégraphiques et de diffusion de petites formes de spectacles. En ce sens, elle suscitera le développement de liens avec les acteurs culturels de Montreuil. Elle sera aussi le lieu idéal pour proposer des spectacles plus intimistes que ce qui pourra se faire dans le nouveau théâtre avec sa jauge de 400 places. Pendant les saisons 2005-2006 et 2006-2007, un autre lieu a accueilli des spectacles, il s'agit du théâtre Marcellin Berthelot. Salle municipale qui, malgré sa vétusté, a permis de recevoir la programmation jeune public ainsi que d'autres manifestations, de manière plus ponctuelle. Sa capacité d'accueil de 270 places est un atout pour les spectacles jeune public pour lesquels il est préférable de disposer de jauges réduites. Quant aux bureaux, destinés principalement à l'équipe administrative ils ont été loués. D'une superficie de 150m<sup>2</sup>, relativement étroits pour accueillir l'équipe permanente, souvent complétée par des stagiaires, ils étaient toutefois bien placés, à proximité du centre ville et facilement localisable par la population. Ils se situaient, en effet, à la Croix-de-Chavaux, considérée comme le second centre de la ville. En outre, une salle de répétition y était accolée. Espace réaménagé à la fin de l'année 2005, il a permis d'accueillir divers stages et ateliers, des séances de lectures et des répétitions. Une partie de cet espace est, par ailleurs, consacrée à un atelier pour les techniciens, permettant également de stocker quelques décors et accessoires.

Pour en finir avec la présentation matérielle et fonctionnelle du hors les murs, soulignons les efforts mis en œuvre en terme de communication pour parvenir à rendre lisible, auprès du public, les différents lieux et les nombreux changements d'adresses des salles de représentation. De même, la multiplicité de ces lieux a nécessité une organisation pointue au sein même de l'équipe : ouverture et préparation des salles, accueil des spectateurs, etc. La communication interne à l'équipe a été complexifiée puisque la structure telle qu'elle était agencée a entraîné une division de l'équipe : les responsables de la technique à la salle Maria Casarès, et ceux de la gestion administrative aux locaux de la Croix-de-Chavaux.

Si la période de hors les murs a consisté à profiter de ce moment pour faire connaître la salle Maria Casarès, elle a surtout été l'occasion de porter une attention toute particulière à l'égard du public.

---

<sup>78</sup> Compte rendu du Conseil municipal, Municipalité de Montreuil, 27 mai 1999.

## b) ... occasion de partir à la conquête du public

S'il ne fallait pas perdre du public, il était surtout nécessaire d'anticiper l'intégration du nouveau théâtre. Voyons, plus précisément, de quelle manière le centre dramatique a pris en considération le public et quels sont les résultats de son travail aujourd'hui.

La salle du TJS possédait une jauge de 300 spectateurs, soit 150 places de plus que la salle Maria Casarès, l'enjeu a donc été de ne pas perdre des spectateurs, et même d'en gagner pour se préparer au passage dans le nouveau théâtre avec une jauge à 400 places. La solution a consisté à augmenter le nombre de représentations durant toute la période hors les murs, et de le réduire dès lors que les spectacles ont lieu dans le nouveau théâtre. Remarquons que l'attention portée au public est d'autant plus fondamentale que lors de la transformation du TJS en CDN, à cause de résistances, notamment de la population locale, et faute d'une communication claire sur les raisons de sa mutation, le théâtre avait perdu une part importante de son public qu'il a mis plusieurs années à convaincre de revenir. Pour visualiser et étudier l'évolution du public ayant assisté aux représentations des spectacles proposés par le Centre dramatique national de Montreuil ces dernières années, appuyons nous sur une analyse chiffrée.

Le tableau ci-dessous récapitule depuis la saison 2001-2002 le nombre de spectacles, de représentations, et le nombre de spectateurs, dont la proportion de public scolaire, par saison. La première partie concerne les spectacles tout public, la seconde, les spectacles jeune public. Il nous permet ainsi d'observer les évolutions jusqu'à aujourd'hui, saison précédente juste l'ouverture du nouveau théâtre.

Saison	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	
TP	Nbre spectacles	10	8	10	11	6	8
	Nbre représentations	71	80	62	74	83	144
	Jauge proposée	19 380	16 320	15 140	18 170	11 090	17 300
	Nbre spectateurs (payants + exo)	9 308	6 808	10 517	12 359	11 995	15 051
	dont scolaires	1 343	650	2 948	3 531	2 316	3 743
	soit	14,43%	9,55%	28,03%	28,57%	19,31%	24,87%
JP	Nbre spectacles	3	2	3	3	3	3
	Nbre représentations	16	25	24	27	29	29
	Jauge proposée	4 068	2 490	5 200	7 650	6 650	4 350
	Nbre spectateurs (payants + exo)	4 068	2 540	4 030	7 027	5 777	3 939
	dont scolaires	1 965	1 370	2 386	5 223	4 791	3 834
	soit	48,30%	53,94%	59,21%	74,33%	82,93%	97,33%

Une des premières constatations que nous pouvons faire concerne l'augmentation du nombre de représentations des spectacles, qu'ils soient tout public ou jeune public, alors que par contre le nombre de

spectacles, lui, n'a pas augmenté et a même baissé, pour les spectacles tout public. De cette manière, et comme on l'a évoqué précédemment, il s'agissait, d'année en année, de se rapprocher de la jauge à 400 places du nouveau théâtre. Le nombre de spectateurs a bel et bien augmenté et a suivi la progression des représentations. D'une part, les salles ont été proportionnellement plus pleines ces dernières années, et d'autre part, du fait de l'augmentation du nombre de représentations, un public plus nombreux est venu au théâtre. Exception faite pour les spectacles jeune public, qui, la saison dernière, du fait d'une jauge moins importante due aux différents changements de salle, ont accueilli un public moins nombreux que les saisons précédentes.

Par contre, le nombre de spectateurs des spectacles tout public est passé de 9 308 à la saison 2001-2002, à 15 051 à la saison 2006-2007. Cette augmentation incontestable permet à l'équipe du centre dramatique d'appréhender l'ouverture du nouveau lieu de manière beaucoup plus apaisée qu'il y a quelques années. Néanmoins, permettons nous de faire quelques observations plus approfondies.

Intéressons nous à la part que les scolaires représentent parmi l'ensemble des spectateurs. On constate une augmentation régulière et continue de leur nombre mais aussi une présence de plus en plus importante du public scolaire au sein de l'ensemble du public. Ainsi, si pour les spectacles tout public, la proportion de scolaires dans le public est passée de 14,43%, à la saison 2001-2002, à 24,87%, à la saison 2006-2007, elle est passée, pour les spectacles jeune public, de 48,30% à 97,33%. Cet accroissement est, comme nous avons déjà pu le développer, du, notamment, au travail effectué par les relations publics auprès, particulièrement, des écoles de Montreuil et de Seine-Saint-Denis. Un des défis des saisons prochaines sera certainement de tenter de faire venir une part plus grande d'adultes aux spectacles jeune public. En ce sens, le centre dramatique propose d'ailleurs des tarifs préférentiels pour les familles. Interrogeons-nous, justement, sur les conséquences de l'ouverture du nouveau théâtre sur le public à travers des projections, que nous pouvons établir en fonction des saisons précédentes. Ainsi, analysons de plus près le tableau présenté ci-dessous.

	<b>TP + JP</b>	2005/06	2006/07	2007/08	Public acquis en + 2006/07	Public à acquérir en+ en 2007/08
<b>TP</b>	Nbr représentations	83	144	97		
	Nbr spectateurs (payants+exo)	11 995	15 051	17 710	3 056	2 659
	dont scolaires	2 316	3 743	5 402	1 427	1 659
	soit	19%	25%	31,00%	46,69%	62%
<b>JP</b>	Nbr représentations	29	29	26		
	Nbr spectateurs (payants+exo)	5 777	3 939	5 880	-1838	1941
	dont scolaires	4 791	3 834	5 411	-957	1577
	soit	1	97,33%	92%		81,24%
<b>TP</b>	Nbr représentations	112	173	123		
	Nbr spectateurs (payants+exo)	17 772	18 990	23 590	1218	4 600
<b>+</b>	dont scolaires	7 107	7 577	10 813	470	3 236
<b>JP</b>	soit	40%	40%	46%	38,58%	70%

Présenté en lignes quasiment de la même manière que le précédent, il reprend en colonnes les chiffres des deux dernières saisons auxquelles sont ajoutées les projections que nous avons pu établir, pour la saison prochaine. Puis, les colonnes suivantes présentent la part de public venue en plus dans les salles en 2006-2007, et la part de public qu'il faudra faire venir en plus au théâtre pour la saison prochaine. Ces statistiques sont optimistes puisqu'elles parient sur une fréquentation des salles à 70% en moyenne, pour les spectacles tout public, et à 80% pour les spectacles jeune public (nombre choisi en fonction des résultats constatés sur les saisons précédentes). Quant à la proportion de public scolaire, dans les salles tout public il a été prévu qu'elle ne dépasse pas 30% de l'ensemble des spectateurs (pourcentage élevé sachant que l'année dernière le taux était en moyenne de 24,7%), et pour les spectacles jeune public, ce chiffre est naturellement plus haut, il atteint les 92% en moyenne (chiffre raisonnable étant donné qu'à la saison dernière le pourcentage était de 97,33%). Si l'on constate que, durant la saison 2005-2006, le nombre de spectateurs en plus, par rapport à la saison précédente, s'élève à 3056, il faudra, selon ces chiffres prévisionnels, que, durant la saison prochaine, 2 659 spectateurs viennent au théâtre. Pour les spectacles jeune public ce chiffre est de 1 941. En tout il serait nécessaire, idéalement et pour que le théâtre puisse normalement fonctionner, que 4 600 spectateurs en plus assistent aux spectacles présentés la saison prochaine. Malgré les bons résultats effectués jusqu'à maintenant, le centre dramatique a une part importante de public à conquérir durant la saison prochaine. S'il faudra qu'il conserve le public déjà venu, il devra aussi l'élargir encore. Le public scolaire des spectacles jeune public de la saison 2005-2006 devra être retrouvé. Des dispositions ont déjà été prises en ce sens, puisque grâce à la prospection de l'équipe des relations publiques auprès des différentes écoles de Montreuil, la proportion de scolaires par spectacle est quasiment atteinte sur l'ensemble de la saison. Pour gagner le restant du public, l'équipe des relations publiques, en particulier, devra redoubler d'effort et poursuivre son travail de sensibilisation

initié maintenant depuis quelques années. D'ailleurs, une nouvelle chargée des relations publiques va intégrer l'équipe dès les premiers mois de la saison prochaine pour accompagner l'ouverture du nouveau lieu.

Etudions maintenant les dispositions plus globales et par domaine que le centre dramatique a prises en vue de l'ouverture du nouveau théâtre. Dispositions envisagées, tant pour contribuer à l'effort fait en direction du public que pour accompagner l'ouverture du nouveau lieu.

### 3/ L'ouverture du nouveau lieu : entre continuité et changement

Si l'intégration d'un nouveau bâtiment est un moment déterminant dans l'histoire du théâtre, il est nécessaire que celle-ci soit, et à plusieurs égards, accompagnée. Différents choix ont été faits répondant à une volonté de continuité des actions et des politiques menées mais aussi à une volonté de changement et d'évolution pour répondre aux nouveaux enjeux que l'ouverture de ce lieu, dans les premiers mois mais aussi que tout au long de sa vie, va engendrer. Evoquons les principales orientations que la directrice Gilberte Tsai ainsi que l'équipe du centre dramatique national ont décidé de donner aux prochaines années de l'histoire du CDN de Montreuil.

#### **a) Des changements attestant d'une étape essentielle dans l'histoire du théâtre**

Nous allons voir qu'un travail particulier a été mené en terme de communication. Des évolutions peuvent aussi être constatées du côté des tarifs et de l'organisation même de la salle de spectacle. Ces différents choix attestent du franchissement proche d'une nouvelle étape pour le Centre dramatique national de Montreuil, évoquons-les maintenant.

L'on ne peut parler des modifications entraînées par l'ouverture du nouveau lieu sans évoquer, d'abord, le changement du nom de la structure. Le théâtre ne s'appellera plus, dès le mois de novembre 2007, le Centre dramatique national de Montreuil mais le Nouveau théâtre de Montreuil. L'adjectif nouveau a déjà plusieurs fois été usité pour nommer des structures théâtrales récentes, l'inconvénient est que ce qualificatif reste accolé au nom du théâtre des années durant, bien au-delà du moment de sa naissance. Il peut paraître dommage que le choix du nom ne se soit pas porté sur une appellation plus originale, se détachant notamment du mot théâtre dans son titre.

Même si la priorité reste au terrain parce que c'est la seule chose qui puisse réellement fidéliser le public, comme la secrétaire générale directrice de la communication entend bien le rappeler<sup>79</sup>, une

---

<sup>79</sup> Propos recueilli lors d'un entretien réalisé avec la secrétaire générale Fériel Bakouri.



attention particulière à été portée à l'égard de la communication. Un travail conséquent a été particulièrement réalisé sur la brochure de saison. L'ouverture du nouveau théâtre est en effet devenu l'occasion de repenser la conception et le graphisme de la brochure dans un souci de plus grande clarté.

Si, depuis 2003, on observe une certaine continuité dans le graphisme, conçu à base de photographies, la saison prochaine marque une rupture puisque le graphisme y est très différent, essentiellement composé de lignes de couleur qui s'entrecroisent. Mais surtout les différentes rubriques ont été mieux organisées et structurées, cet aspect ayant été traité dans la partie consacrée au service des relations publiques<sup>80</sup> nous ne le développerons pas à nouveau ici. Remarquons simplement que même le format du cahier a été augmenté pour permettre une meilleure visibilité. Par ailleurs, un tournant va être opéré dans la présentation du site internet. Les différentes informations relatives au théâtre vont en effet, l'année prochaine, être mise sur le net par le biais d'Artishoc. Ce dernier permet la réalisation d'un site interactif et évolutif et garantit le suivi du travail de communication de la structure. Il est prévu que le site soit destiné, plus particulièrement, à relayer les actions mises en place par les relations publiques comme les ateliers, les stages et les rencontres organisés autour de chaque spectacle. Ces changements se traduisent naturellement dans le budget consacré à la communication. A travers le tableau présenté ci-dessous, on constate que celui-ci, pour la saison prochaine, n'a jamais été aussi élevé les années précédentes.

#### Le budget de communication et son évolution de 2002 à 2007

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Budget de communication	61 624	126 429	111 574	100 782	105 298	143 113

Attardons nous maintenant un instant sur la politique tarifaire. La politique tarifaire menée par le CDN de Montreuil revendique des prix parmi les plus bas de la Région Ile-de-France. L'équipe se défend de tarifs très peu coûteux afin d'être plus accessibles par les populations du département. Depuis la saison 2001-2002, ils n'ont que très peu bougé ou seulement en des occasions particulières. Notons que certains ont même baissé, cela concerne le tarifs des entrées pour les scolaires qui a perdu environ un euro. Cette réduction a été possible grâce à des aides apportées par les subventions de la ville de Montreuil, sensible à ce public. A l'occasion de l'ouverture du nouveau théâtre deux tarifs ont subi une augmentation : le plein tarif est passé de 17 à 19 euros et le tarif des demandeurs d'emploi et des moins de 30 ans, de 8,50 à 9,50

<sup>80</sup> Se référer à la partie consacrée au CDN de Montreuil, 3/a) Le service des relations publiques : un service central et primordial au sein de la structure.

euros. Par contre aucun des autres tarifs, présentés par ailleurs précédemment<sup>81</sup>, n'ont été changés. Etant donné que les tarifs n'avaient pas été modifiés quasiment depuis la première saison du centre dramatique national de Montreuil, il a semblé en effet pertinent de profiter de l'ouverture du nouveau lieu pour apporter une augmentation, toute relative néanmoins, sur certains des tarifs proposés. Remarquons que les tarifs essentiels, et notamment les forfaits, profitant à la population locale ont été conservés. Seul le plein tarif en réalité peu utilisé et un des tarifs réduits, relativement bas par rapport aux théâtres de la région, ont donc subi une augmentation.

Evoquons maintenant un changement qui va affecter l'organisation même de la salle de spectacle. Alors que jusqu'à maintenant, le placement dans les différents lieux de représentation était libre, dans le nouveau théâtre, les places seront numérotées. Ce choix est avant tout pratique « et non quelque chose que l'on défend pour le protocole », assure la secrétaire générale<sup>82</sup>. Il est vrai que le centre dramatique accueillant un nombre important de groupes scolaires, il sera plus facile, dans une salle à 400, de les placer à l'avance. Cela pourra permettre, aussi, de mieux appréhender la répartition du public dans la salle.

Abordons enfin la question du financement du fonctionnement d'une telle structure. Si le Nouveau théâtre de Montreuil s'attend à une hausse des subventions versées par l'Etat elle souhaite également développer le mécénat d'entreprise qui, à l'heure actuelle, est inexistant. Cette opération semble d'autant plus essentielle que l'aide apportée par le Ministère de la Culture et de la Communication est de moins en moins assurée. L'ouverture du nouveau théâtre sera l'occasion de développer des liens avec les entreprises montreuilloises. Le théâtre proposera, en effet, un espace ouvert à la location le temps de conférences ou autres manifestations privées.

#### **b) Un projet artistique entre permanence et nouveauté**

Le travail de Gilberte Tsai a depuis ses débuts été marqué par la volonté de faire du théâtre là où à priori on ne l'attend pas. C'est ainsi que naturellement peut s'inscrire dans son parcours l'ouverture d'un nouveau lieu. Les engagements pris par la directrice pour les trois prochaines années sont consignés dans son projet artistique, inscrit dans le contrat de décentralisation dramatique. Il s'ouvre dès les premières lignes par l'évocation d'une nouvelle donne : « l'installation dans le Nouveau théâtre de Montreuil et l'ouverture de sa salle de 400 places ». Il est intéressant d'évoquer ici le spectacle d'inauguration mis en scène par Gilberte Tsai et présenté en janvier 2008 comme ouverture du Nouveau théâtre de Montreuil.

---

<sup>81</sup> Se référer à la partie consacrée au CDN de Montreuil, 3/a) Le service des relations publiques : un service central et primordial au sein de la structure.

<sup>82</sup> Propos recueilli lors d'un entretien réalisé avec la secrétaire général Fériel Bakouri.

Le spectacle et ses choix de mise en scène, dont elle parle longuement dans son projet artistique, reflètent en effet, à plusieurs égards, le message que la directrice veut faire passer pour l'occasion. Au-delà de sa dimension d'inauguration, il « sera représentatif des tendances et des accents développés depuis mon arrivée (celle de Gilberte Tsai) à Montreuil ». C'est-à-dire, et comme on l'a déjà longuement évoqué lorsque l'on a traité du contrat de décentralisation, un théâtre ouvert à tous, une vitalité artistique favorisant rencontres et entrecroisements entre théâtre, musique et danse, une forte implantation locale, un accompagnement du spectateur parallèlement aux créations à travers notamment des rencontres entre artistes professionnels et amateurs, etc. C'est autour des œuvres de Pirandello que va se construire le spectacle d'ouverture. Gilberte Tsai a choisi cette œuvre car « grâce à ses allers-retours permanent entre scène et salle comme entre espace privé, intime, et espace public, elle autorise une grande souplesse ». Le spectacle prendra ainsi la forme d'un spectacle itinérant permettant de découvrir les espaces du nouveau bâtiment : la scène et tout ce qui l'entoure, la salle de répétition, le foyer des artistes, les bureaux, etc. De plus, la pièce rassemblera comédiens professionnels et amateurs de tous âges, certains venant des lycées suivant régulièrement les modules de formation théâtre encadrés par le CDN de Montreuil. Cette ouverture se déroulera durant tout le mois de janvier 2008 et initiera l'ensemble des présentations de spectacles dans le nouveau théâtre.

Les directions données au nouveau mandat si elles ont été, pour la plupart, déjà évoquées, nous rappellerons ici brièvement les plus essentielles d'entre elles. La priorité sera mise sur les créations de jeunes metteuses en scène, les relations avec le public de proximité seront intensifiées par le biais, notamment, de la programmation de petites formes destinées à circuler dans différentes structures de Seine-Saint-Denis, l'ouverture au monde sera quant à elle consacrée par un travail de création avec différents pays étrangers, les partenariats conduits avec d'autres manifestations ou instances culturelles, comme le Cinéma Georges Méliès par exemple, seront poursuivis.

Encore une fois, le Centre dramatique national de Montreuil a de nouveaux défis à affronter, une nouvelle phase de mutation à vivre, après avoir vécu une période en tant que CDNEJ, puis, une époque de conversion en CDN et enfin deux saisons de hors les murs. L'essentiel est maintenant qu'il soit fidèle à l'identité particulière qu'il s'est construit au fil des ans et qu'il continue son travail en direction des publics. Bien entendu, seul un financement régulier et suffisant, notamment de l'Etat, lui permettra de mener à bien ses différentes missions et ses engagements.

## CONCLUSION

A travers cette étude, il a été question d'étudier la structure du Centre dramatique national de Montreuil. Il sera nécessaire bientôt de l'actualiser puisque, dès le mois de novembre prochain, elle s'installe dans de nouveaux locaux, cette étape ayant de nombreuses conséquences, notamment, sur l'organisation du théâtre et sur les questionnements posés à l'égard du public.

Mais, avant de revenir à cet événement, replaçons le CDN de Montreuil au sein de son territoire qui, lui, s'il évolue vit une mutation sans doute plus lente. Territoire d'autant plus important que le théâtre a eu la volonté affirmée, depuis sa naissance, de tisser des relations étroites avec lui. C'est bien sûr par le biais de la population locale, mais aussi de ses élus, de ses différentes structures et événements, particulièrement culturels, que des liens ont pu être amorcés avec le centre dramatique. La Seine-Saint-Denis si elle est connue pour les problèmes qu'elle rencontre, notamment dus à la fragilité d'une partie de sa population, devrait plutôt être reconnue pour la qualité des politiques culturelles menées sur l'ensemble du département. Initiatives émanant tant des pouvoirs politiques en place que de personnalités passionnées. Notons que ce contexte, du aussi à l'engagement particulier des élus communistes, crée un cadre favorable au développement permanent de propositions culturelles et artistiques diverses et cela en tout temps et en tout lieu.

Cette dynamique est peut être plus forte encore en terrain montreuillois où l'on ne peut que constater une présence importante d'artistes et un vivier de structures culturelles répondant, à plusieurs échelles, à des besoins différents.

Le Centre dramatique national de Montreuil participe, lui aussi, de cet élan en faveur de la culture et de son développement. S'il fait partie de la dernière génération des CDN il n'en a pas moins développé une politique volontariste pour s'y inscrire. Le projet de la directrice Gilberte Tsai en témoigne d'ailleurs, tout comme l'organisation progressive du service des relations publiques. Ce dernier est réellement situé au cœur de la structure, intermédiaire privilégié avec les publics il légitime, de cette manière, son inscription sur un territoire particulier. Et comme on a pu le remarquer, malgré sa jeunesse, dont les conséquences se font ressentir à travers, notamment, les subventions qu'il reçoit et l'organisation de son équipe, le CDN de Montreuil peut se prévaloir d'avoir réussi à toucher une part non négligeable de la population de la ville de Montreuil et de Seine-Saint-Denis, soit les deux tiers de son public. Un travail tout particulier est fait en direction du public scolaire. Objet d'une attention privilégiée de la part de la Municipalité et spécialement du maire, Jean-Pierre Brard, il est quasiment au centre des actions menées par le théâtre auprès de ses différents publics. Si de nombreux projets sont développés, de manière de plus

en plus systématique, de saison en saison, ceux concernant le jeune public occupent une place centrale, du fait aussi de l'histoire du CDN, ancien CDNEJ. L'expérience du stage m'a d'ailleurs donné l'occasion de connaître cette dimension et de travailler avec de nombreuses écoles élémentaires de Montreuil.

Comme si les mutations successives qu'a vécues le Centre dramatique national de Montreuil ne suffisaient pas, il s'apprête aujourd'hui à vivre un événement majeur de son histoire : un tout nouvel équipement conçu et construit spécialement pour lui va l'accueillir d'ici quelques mois. Il ne sera plus, désormais, le Centre dramatique national de Montreuil mais le Nouveau théâtre de Montreuil. A l'image de ce changement de nom, qui reste toute fois classique, les choix réalisés en vue de l'ouverture de ce nouveau lieu s'inscrivent, à la fois, dans une volonté de continuité et de changement. Le public sera toujours au centre de la réflexion du théâtre, toutefois, la salle à 400 places nécessite de le penser de manière renouvelée. Les deux saisons passées hors les murs ont d'ailleurs été l'occasion de s'y préparer afin d'aborder aujourd'hui de manière plus apaisée cette étape déterminante. D'autant plus que les enjeux qu'il recouvre s'ils concernent le CDN relèvent aussi de la Municipalité de Montreuil, principale instigatrice du projet. La construction de la nouvelle structure ne pouvant être seulement pensée, alors, dans le cadre et les intérêts stricts du centre dramatique.

Il faudra attendre encore quelques années avant de pouvoir faire un premier bilan de cette étape à franchir, tant pour la commune que pour le théâtre. Sa réussite dépend, en outre, de la nature des engagements émanant de l'Etat. Seule une volonté affirmée de sa part de soutenir la culture, les centres dramatiques nationaux en général et le Centre dramatique national de Montreuil tout spécialement, pourrai garantir aujourd'hui le bon déroulement, les prochaines années, des missions qu'il veut continuer de poursuivre.

## **Annexes**

I Limite des communes et des cantons en Seine-Saint-Denis

II Les arrondissements en Seine-Saint-Denis

III Plan de Montreuil

IV Le Manifeste pour la culture

V Organigramme de l'équipe du Centre dramatique national de Montreuil

## Bibliographie

### Ouvrages et travaux de recherche (mémoires et thèses)

ABIRACHED Robert (dir.), *La décentralisation théâtrale. Le premier âge : 1945-1958*, Arles : Actes Sud, 2005, 171p.

ABIRACHED Robert (dir.), *La décentralisation théâtrale. Les années Malraux : 1959-1968*, Arles : Actes Sud, 2005, 227p.

ABIRACHED Robert (dir.), *La décentralisation théâtrale. 1968, le tournant*, Arles : Actes Sud, 2005, 242p.

ABIRACHED Robert (dir.), *La décentralisation théâtrale. Le temps des incertitudes : 1969-1981*, Arles : Actes Sud, 2005, 231p.

ABIRACHED Robert, *Le théâtre et le prince - L'Embellie 1981-1992*, Arles : Actes Sud, 2005, 230p.

ABIRACHED Robert, *Le théâtre et le prince – Un système fatigué 1993-2004*, Arles : Actes Sud, 2005, 146p.

BACQUE Marie-Hélène, FOL Sylvie, *Le devenir des banlieues rouges*, Paris : L'Harmattan, 1997, 215p.

CARROUE Laurent, FRABOULET Danièle, MONTAGNE VILLETTE Solange (et al.), *Seine-Saint-Denis les mutations*, Paris : L'Harmattan, 2004, 115p.

DONNAT Olivier, OCTOBRE Sylvie, *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes : travaux du séminaire « pratiques culturelles et publics de la culture 1999-2000 »*, Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, DEP, 2001, 261p.

PLANCHEZ Sandra, *Montreuil, projet « Cœur de ville » : acteurs et territoires, enjeux et contradictions d'un projet urbain*, mémoire de DESS soutenu à l'IEP, 2001, 54p.

GOETSCHER Pascale, *La décentralisation théâtrale en France de la Libération à la fin des années 70*, thèse soutenue à l'IEP de Paris, dir. par J.-F. Sirinelli, 2000, 1307f.

GRESIL Roger, *Main basse sur les banlieues rouges*, Paris : Ed. J. Picollec, 1996, 231p.

MOULINIER Pierre, *Politique culturelle et décentralisation*, Paris : L'Harmattan, 2002, 336p.

PENCHENAT Jean-Claude (dir.), *Mission d'artistes : les centres dramatiques de 1946 à nos jours*, Montreuil-sous-Bois : Ed. théâtrales, 2006, 379p.

POIRIER Philippe (dir.), *Affaires culturelles et territoires (1959-1999)*, Paris : La Documentation française, 2000, 333p.

SOULIGNAC Françoise, *La banlieue parisienne 150 ans de transformation*, Paris : La Documentation française, 1993, 217p.

WAINTRAUB Olivier, *La politique de la ville et son fonctionnement en Seine-Saint-Denis*, mémoire de DESS soutenu à l'IEP de Paris, 1997, 70f.

### Articles de périodiques

Montreuil dépêche supplément, Bilan, 1983-1989, février 1989, n°89.

Montreuil dépêche hebdo, Hors série : Le cœur de ville c'est parti, décembre 1999.

Montreuil dépêche hebdo, Hors série : Cœur de ville, juillet 2003.

Montreuil Dépêche Hebdo, 4-10 janvier 2006, n°377.

PELLEGRINI Emmanuelle, L'urbanisme à Montreuil : itinéraire d'un précurseur, *Cahiers de l'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Ile-de-France*, 1992, n°102, pp. 99-104.

WALLON Emmanuel, « Les raisons de l'art à l'école », *Esprit*, décembre 2005, pp. 177-182

WALLON Emmanuel, « Le théâtre public en quête de repères », *Esprit*, juin 2007, n°6, pp. 126-147.

### Communiqués officiels et rapports

CARABALONA Jean, Proposition pour préparer l'avenir du spectacle vivant, Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, DMDTS, [On line]. Octobre 2004. Available from internet :<URL : [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)

CARDONA Jeanine, LACROIX Chantal, Statistiques de la culture, chiffres clés, édition 2007, Paris : La Documentation française, [On line]. 2007. Available from internet :<URL : [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)

Compte rendu du Conseil municipal<sup>83</sup>, municipalité de Montreuil, 27 mai 1999.

Compte rendu du Conseil municipal, municipalité de Montreuil, 24 juin 1999.

Compte rendu du Conseil municipal, municipalité de Montreuil, 16 décembre 1999.

Compte rendu du Conseil municipal, municipalité de Montreuil, 31 janvier 2002.

Compte rendu du Conseil municipal, municipalité de Montreuil, 21 mars 2002.

Compte rendu du Conseil municipal, municipalité de Montreuil, 15 avril 2002.

Compte rendu du Conseil municipal, municipalité de Montreuil, 26 septembre 2002.

Compte rendu du Conseil municipal, municipalité de Montreuil, 15 janvier 2004.

Compte rendu du Conseil municipal, municipalité de Montreuil, 24 mars 2005.

---

<sup>83</sup> Seuls les comptes-rendus du conseil municipal de la ville de Montreuil qui ont apporté des informations directement utilisables au sein de cette étude sont mentionnés ici.



PARADA-LILLO Rodolfo, Cartographie nationale du spectacle vivant en 2004, Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, DMDTS, Observatoire des politiques du spectacle vivant, [On line]. Avril 2006. Available from internet : <URL : [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)

PRAT Reine, *Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant – Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation*, Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, DMDTS, [On line]. Mai 2006. Available from internet : <URL : [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)

#### **Sources émanant :**

- du CDN de Montreuil

Brochures de saison du Centre dramatique national de Montreuil de 2000-2001 à 2006-2007.

Contrat de décentralisation dramatique du Centre dramatique national de Montreuil, 2001-2003.

Contrat de décentralisation dramatique du Centre dramatique national de Montreuil, 2004-2006.

Contrat de décentralisation dramatique du Centre dramatique national de Montreuil, 2007-2009.

- de la ville de Montreuil

*Une charte pour la ville de Montreuil*, 1995-2001, Municipalité de Montreuil.

Charte municipale : *Montreuil solidaire, la ville ensemble*, 2001-2007, Municipalité de Montreuil, 2001.

#### **Sites Internet**

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

[www.cg93.fr](http://www.cg93.fr)

[www.professionbanlieue.org](http://www.professionbanlieue.org)

## Table des matières

Remerciements.....	p.1
Sommaire .....	p.2
Introduction .....	p.3
<b>I Un centre dramatique national en banlieue parisienne .....</b>	<b>p.4</b>
<u>1/ Son territoire d'implantation : la Seine-Saint-Denis et la ville de Montreuil .....</u>	<u>p.4</u>
<b>a) Un territoire marqué par son histoire .....</b>	<b>p.4</b>
<b>b) Terre de contraste : un département entre fragilité et dynamisme .....</b>	<b>p.8</b>
<b>c) La politique de la ville : une réponse face aux fragilités .....</b>	<b>p.10</b>
<u>2/ La place de la culture en Seine-Saint-Denis et à Montreuil .....</u>	<u>p.13</u>
<b>a) Les acteurs politiques et les priorités définies .....</b>	<b>p.13</b>
<b>b) Une politique culturelle dynamique et engagée .....</b>	<b>p.17</b>
<b>c) Des festivals fédérateurs au riche vivier des structures .....</b>	<b>p.19</b>
<u>3/ Les centres dramatiques nationaux : histoire et repères .....</u>	<u>p.22</u>
<b>a) Les CDN : clé de la décentralisation théâtrale .....</b>	<b>p.22</b>
<b>b) Un acte contractuel et des financements partagés .....</b>	<b>p.25</b>
<b>c) Bilan et enjeux actuels .....</b>	<b>p.27</b>
<b>II Le Centre dramatique national de Montreuil .....</b>	<b>p.31</b>
<u>1/ Identité et projet artistique du Centre dramatique national de Montreuil .....</u>	<u>p.31</u>
<b>a) Son histoire et sa directrice .....</b>	<b>p.31</b>
<b>b) Caractéristiques du contrat de décentralisation et projet artistique .....</b>	<b>p.33</b>
<u>2/ Présentation administrative et financière de la structure .....</u>	<u>p.36</u>
<b>a) Statut du CDN et situation du personnel .....</b>	<b>p.37</b>
<b>b) Analyse budgétaire .....</b>	<b>p.39</b>

3/ <u>Le stage en tant que chargée des relations publiques</u> .....	p.43
a) <b>Les relations publiques : un service central et primordial au sein de la structure</b> .....	p.44
b) <b>Description et analyse des missions du stage : la place privilégiée du jeune public au sein du théâtre</b> .....	p.47
c) <b>Evaluations personnelles</b> .....	p.50
<b>III L'ouverture du nouveau théâtre : enjeux et défis</b> .....	p.54
1/ <u>Le théâtre au sein d'un projet urbain global</u> .....	p.54
a) <b>Origines du projet</b> .....	p.54
b) <b>Du global à la construction du théâtre</b> .....	p.56
c) <b>Défis, risques et enjeux de l'opération « cœur de ville »</b> .....	p.59
2/ <u>Du CDN au Nouveau théâtre de Montreuil</u> .....	p.62
a) <b>Deux saisons hors les murs ...</b> .....	p.62
b) <b>... occasion de partir à la conquête du public</b> .....	p.63
3/ <u>L'ouverture du nouveau lieu : entre continuité et changement</u> .....	p.66
a) <b>Des changements attestant d'une étape essentielle dans l'histoire du théâtre</b> .....	p.67
b) <b>Un projet artistique entre permanence et nouveauté</b> .....	p.69
Conclusion .....	p.71
Annexes .....	p.73
Bibliographie .....	p.79
Table des matières .....	p.82