



HAL
open science

Le Théâtre National de la Colline

Anne Caillet

► **To cite this version:**

| Anne Caillet. Le Théâtre National de la Colline. Science politique. 2006. dumas-00834872

HAL Id: dumas-00834872

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00834872>

Submitted on 19 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

UNIVERSITÉ PIERRE MENDÈS FRANCE
INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE GRENOBLE

Master « Politiques publiques et changement social »
Spécialité « Direction de projets culturels »

Anne Caillet

LE THÉÂTRE NATIONAL DE LA COLLINE



Mémoire professionnel

2005-2006

Sous la direction de Mireille Pongy

UNIVERSITÉ PIERRE MENDÈS FRANCE
INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE GRENOBLE

Master « Politiques publiques et changement social »
Spécialité « Direction de projets culturels »

Anne Caillet

LE THÉÂTRE NATIONAL DE LA COLLINE



Mémoire professionnel

2005-2006

Sous la direction de Mireille Pongy

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| SOMMAIRE | 3 |
| INTRODUCTION | 5 |
| PREMIERE PARTIE : CONTEXTE DE L'ORGANISME D'ACCUEIL | 7 |
| I. LA POLITIQUE PUBLIQUE DU THEATRE | 7 |
| A. Des prémices au développement du Ministère des Affaires culturelles | 7 |
| B. La politique publique entre ruptures et continuités | 9 |
| II. LE PAYSAGE THEATRAL FRANCAIS | 10 |
| A. Théâtre public et théâtre privé : une situation parisienne | 10 |
| B. Les théâtres subventionnés | 12 |
| C. Une subvention totale de l'Etat : les théâtres nationaux | 14 |
| III. MISSIONS DE SERVICE PUBLIC ET PUBLIC DU THEATRE | 17 |
| A. La notion de service public appliquée au théâtre | 17 |
| B. Au service de quel public ? | 19 |
| C. La démocratisation culturelle aujourd'hui | 21 |
| Conclusion partielle : des notions à réinventer | 23 |
| DEUXIEME PARTIE : L'ORGANISME D'ACCUEIL | 24 |
| IV. DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'ORGANISME D'ACCUEIL | 24 |
| A. Le projet du Théâtre National de la Colline | 24 |
| 1. Historique et projet artistique | 24 |
| 2. Le projet artistique d'Alain Françon | 25 |
| B. Les moyens de la mise en œuvre du projet | 26 |
| 1. Un statut d'EPIC | 26 |
| 2. Le bâtiment | 27 |
| 3. Le personnel | 28 |
| 4. Les moyens financiers | 28 |
| V. DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'EXPERIENCE DU STAGE | 29 |
| A. Le service de la communication et des relations avec le public | 29 |
| 1. L'équipe | 29 |
| 2. Les objectifs et les cibles | 31 |
| 3. Détail des actions qui accompagnent le public | 33 |
| B. Missions confiées | 36 |
| 1. Les partenariats | 36 |
| 2. Le mécénat | 38 |
| 3. Les relations de proximité | 43 |

| | |
|--|----|
| TROISIEME PARTIE : LES ATELIERS D'ECRITURE | 49 |
| VI. LA CONSTRUCTION DU PROJET | 49 |
| A. La naissance d'un projet commun autour de l'écriture | 49 |
| B. Le partenariat avec le milieu associatif | 50 |
| VII. LE DEROULEMENT DES ATELIERS D'ECRITURE | 53 |
| A. Le parti pris du TNC : la diversité sociale | 53 |
| B. Le fonctionnement de l'atelier | 55 |
| C. Les apports pour les participants et les limites des ateliers | 58 |
| D. Différentes conceptions du rôle de la culture | 60 |
| VIII. LE FINANCEMENT PRIVE D'UNE MISSION DE SERVICE PUBLIC | 61 |
| A. Vers un dépassement de l'opposition entre démocratisation et démocratie culturelle | 61 |
| B. La recherche complexe de partenaires financiers | 62 |
| Conclusion partielle : « L'accès à la culture pour tous » | 65 |
| CONCLUSION | 66 |
| Bibliographie | 68 |
| Table des annexes | 71 |
| Table des matières | 76 |

INTRODUCTION

Deux expériences, l'une dans un musée, l'autre dans le service culturel d'une Ambassade, m'ont donné envie de me rapprocher de la scène, de la création et des artistes, de découvrir le monde du spectacle vivant au sein d'une structure, de faire partie de la vie de cette structure le temps de quelques mois. D'autre part, j'avais approfondi au cours de mes études littéraires mon goût pour la littérature et les textes, et le Théâtre National de la Colline centrait justement sa programmation sur les auteurs contemporains.

Je voulais également me spécialiser dans les relations avec les publics. Travailler sur ce sujet au Théâtre National de la Colline pouvait m'offrir une large perspective des différents types d'actions possibles. C'est un lieu privilégié pour nourrir une réflexion sur le sujet, car il dispose des moyens de mettre en place des actions ambitieuses et exigeantes sur le fonds comme sur la forme, tout en cherchant à allier cette qualité avec des objectifs quantitatifs.

Enfin, on me proposait de travailler sur trois axes : les partenariats, pratique courante des institutions culturelles dont j'ai découvert le principe et le fonctionnement ; le mécénat, sujet d'actualité qui peut se révéler tout à fait passionnant ; les relations de proximité, notamment l'organisation d'un atelier d'écriture au croisement des dynamiques sociales et culturelles.

La variété des missions confiées, l'assurance de pouvoir prendre des responsabilités et la durée du stage (cinq mois) ont achevé de me convaincre. Il était important à mes yeux de rester suffisamment longtemps dans ce théâtre pour pouvoir apprécier pleinement sa vie artistique et acquérir de manière plus pragmatique une expérience approfondie dans ce domaine, de manière à me lancer au mieux dans la vie active.

Il s'est trouvé que j'ai travaillé plus particulièrement sur l'organisation du prochain atelier d'écriture. J'ai donc finalement choisi d'analyser plus en profondeur cette dimension, en partant du général pour arriver au particulier.

Une première partie est consacrée à la présentation du contexte dans lequel le Théâtre National de la Colline déploie son action. Une deuxième partie présente et analyse l'expérience de stage au sein du service des relations avec le public. L'existence du Théâtre National de la Colline, les subventions qu'il reçoit, se justifient par l'exercice de ses missions

de service public, notion qui soulève aujourd'hui un certain nombre d'interrogations. La troisième partie propose donc une analyse plus en profondeur de l'expérience des ateliers d'écriture comme illustration d'une des missions dites de service public du théâtre.

Cette recherche s'appuie sur une recherche bibliographique centrée sur l'action culturelle et sociale destinée aux publics en difficulté. Elle s'appuie également sur l'analyse des témoignages des organisateurs des précédents ateliers, sur les rapports d'évaluation existants et sur une enquête sociologique menée pendant le dernier atelier. Elle se nourrit aussi de la rencontre, au cours de mon travail de prospection, d'une vingtaine de responsables associatifs du secteur social, ce qui m'a permis de mieux cerner leurs attentes vis-à-vis de l'atelier mais aussi du théâtre et de la culture en général.

Première partie : Contexte de l'organisme d'accueil

Le Théâtre National de la Colline est le plus jeune et l'un des cinq théâtres nationaux, avec la Comédie Française, le Théâtre National de Chaillot, l'Odéon-Théâtre de l'Europe, la Comédie Française et le Théâtre National de Strasbourg. Il a pour mission de présenter la dramaturgie contemporaine et présente des œuvres du 19^e et 20^e siècle jusqu'à nos jours.

Pour mieux comprendre la spécificité de son action, nous allons la resituer dans son contexte, à la fois du point de vue des politiques culturelles, de la place qu'il occupe dans le paysage théâtral français et des missions que son statut de théâtre national lui attribue.

I. LA POLITIQUE PUBLIQUE DU THEATRE

A. Des prémices au développement du Ministère des Affaires culturelles

L'Etat français s'intéresse depuis longtemps à la production culturelle et à la délimitation du domaine de la culture. La vie théâtrale française, exerçant sur lui une sorte de fascination inquiète, a très tôt retenu son attention. Entre volonté de contrôle et protection se sont développées au cours des siècles une législation et une administration sans pour autant aboutir à une politique globale du théâtre.

Au début du 20^e siècle, la répartition des théâtres sur le territoire national est extrêmement déséquilibrée. Elle reflète le centralisme de l'organisation politique et territoriale française. L'idée commence à se répandre entre les deux guerres que l'Etat devrait intervenir pour rééquilibrer l'ensemble, ce qui fait débat. L'intervention de l'Etat serait légitime à partir du moment où on reconnaît qu'il y a là un besoin public à satisfaire. Un arrêt du 7 avril 1916 pose donc la question suivante, tout en y répondant par la négative : un spectacle peut-il être considéré comme un besoin public ?

Le développement d'une véritable politique théâtrale s'opère au 20^e siècle sur la base des impératifs présents aux siècles précédents : organisation, protection, éducation et rééquilibrage du territoire¹.

Les premières tentatives d'esquisser un projet culturel d'ensemble, où le théâtre tiendrait sa place, sont à mettre à l'actif du **Front populaire** puis du **gouvernement de Vichy**. Le premier ébauche une politique théâtrale au nom de la démocratisation culturelle (aide des troupes du Cartel, réforme de la Comédie Française, commande de rapports sur la réforme du théâtre et la décentralisation...), bien que les résistances du Sénat et les difficultés budgétaires amoindrissent son efficacité. Le second lance un premier programme d'aide aux jeunes compagnies tout en mettant en chantier une loi sur les spectacles qui sera promulguée à la Libération, après modification et suppression de quelques articles, sous la forme d'une ordonnance demeurée très longtemps en vigueur.

A la **Libération**, on renoue avec les espérances nées du Front populaire. La **IVe République** jette les premières **bases réelles d'une politique cohérente en faveur du théâtre**. Sa Constitution garantit « l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture. » Sous l'impulsion de Jeanne Laurent, « sous-directeur des spectacles et de la musique », des mesures sont prises dans le domaine du théâtre jusqu'à y dessiner une nouvelle configuration. La décentralisation progresse grâce à la création de cinq centres dramatiques nationaux entre 1946 et 1952, largement subventionnés par l'Etat². Le concours de jeunes compagnies et l'aide à la première pièce sont institués. Jean Vilar, créateur du Festival d'Avignon en 1947, est nommé en 1951 à la tête du Théâtre National Populaire (TNP). Dans le contexte de l'après-guerre, la culture apparaît liée à la régénération politique et civique de la nation. Ce souci de démocratisation trouve un écho au sein des mouvements de jeunesse et d'éducation populaire.

Après une pause de quelques années, cette politique est reprise par le **Ministère des Affaires culturelles** créé en **1959** et son champ agrandi de gouvernement en gouvernement. Le principe de base qui commande la politique culturelle de l'Etat et justifie son intervention repose sur un double objectif de décentralisation et démocratisation culturelle. La IVe République a posé le droit de chacun à la culture, ce qui a pour corollaire le devoir pour les pouvoirs publics de veiller à ce que chacun ait les moyens d'exercer ce droit.

¹ Thèse du chapitre sur le théâtre dans *Institutions et vie culturelles*, Paris, La Documentation française, 2004.

² Les Centres Dramatiques de l'Est, de l'Ouest, du Sud-Est, le Grenier de Toulouse, la Comédie de Saint Etienne.

Le théâtre occupe une place essentielle dans la poursuite de ce dernier objectif : les subventions sont augmentées, ainsi que le nombre de centres dramatiques nationaux, dont le Théâtre de l'Est Parisien qui donnera naissance au Théâtre National de la Colline. En 1964 est institué un fonds de soutien au théâtre privé. Certains problèmes se posent néanmoins avec acuité : la construction d'équipements l'emporte sur l'aide à la création et une catégorie moins subventionnée a été créée, celle des « troupes permanentes », introduisant des inégalités de subvention au sein des établissements de la décentralisation dramatique.

B. La politique publique entre ruptures et continuités

Au cours des années 1960, la contestation monte en même temps que se renforce la prise de conscience des limites de la démocratisation théâtrale. La politique théâtrale de l'Etat subit alors des mutations, procédant en partie des revendications de mai 1968, et se rationalise. Le TNS et le TEP deviennent des EPIC, la catégorie de « troupes permanentes » disparaît et de nouvelles compagnies sont subventionnées, Jacques Duhamel crée des contrats triennaux de décentralisation en 1972... Sous la présidence de Valérie Giscard d'Estaing, la politique culturelle est infléchie dans un sens plus libéral et décentralisateur.

L'arrivée de la gauche en 1981 marque une rupture avec la nomination de Jacques Lang au Ministère. Le nombre de compagnies subventionnées augmente considérablement. Le réseau des CDN est complété ainsi que l'ensemble du système par la création de théâtres nationaux en région et de centres dramatiques régionaux. Les subventions des cinq théâtres nationaux augmentent fortement, de même que la contribution des collectivités locales.

Le retour de la droite au pouvoir et les changements de majorité qui l'accompagnent s'inscrivent dans la continuité, même si l'heure n'est plus à l'embellie financière et à la priorité gouvernementale. L'administration centrale est simplifiée sous l'impulsion de Catherine Trautmann grâce à la création de deux pôles : le patrimoine et le spectacle vivant (direction de la musique, de la danse, du théâtre et du spectacle). Une « charte des missions de service public pour le spectacle vivant » est adoptée. Un rapprochement avec les fédérations d'éducation populaire s'opère, mettant fin à un divorce qui existait depuis les années Malraux. Après 2000, Catherine Tasca oriente son action dans trois directions : promouvoir la diversité culturelle, favoriser l'accès à la culture et approfondir la décentralisation. Cette période se traduit aussi par un renforcement du partenariat avec le ministère de l'Education nationale et une prise en compte de nombreux projets en dehors du système institutionnel ou marchand.

Pour le **théâtre**, on retrouve plusieurs traits communs au-delà des changements de majorité : la politique théâtrale de l'Etat semble privilégier **une approche sociale** en intégrant le théâtre dans le cadre d'une politique de la ville. Elle répond aux impératifs de la **décentralisation**, en déléguant de plus en plus aux collectivités locales le financement et ce faisant, le pouvoir de décision. Elle tâche de **prendre en compte l'évolution du secteur** en multipliant les aides aux compagnies professionnelles et aux nouvelles formes d'expression théâtrale : arts de la piste, théâtre de rue, danse... Il existe donc une relative constance de l'action théâtrale de l'Etat. Parallèlement, le sens des mots et le contenu des notions qui guident son action ont connu un certain nombre de transformations. De nombreux changements ont affecté la société et le monde du théâtre lui-même dont les pratiques, les outils et les ambitions ont évolué au cours des années et infléchi les discours, les méthodes et le comportement des politiques.

II. LE PAYSAGE THEATRAL FRANCAIS

Fruit de la politique culturelle menée depuis l'après guerre, la vie théâtrale actuelle est foisonnante. L'aménagement culturel du territoire est quasiment achevé. On recense 5 théâtres nationaux, 44 centres dramatiques nationaux, 1500 compagnies dont environ 600 soutenues, 70 scènes nationales à vocation pluridisciplinaire, 500 théâtres de ville, environ 5000 associations de théâtre amateur... Un retour sur les différences entre théâtre public et théâtre privé, ainsi qu'entre les différents types d'établissements subventionnés, nous permettra de mieux situer la place qu'occupe un théâtre national, qui plus est parisien, dans ce paysage multiple.

A. Théâtre public et théâtre privé : une situation parisienne

La mise en place d'un système de subventionnement et de décentralisation du théâtre eut une conséquence inattendue : le développement et la coexistence d'un « théâtre privé » et d'un « théâtre public ».

Les théâtres privés constituent un « réseau de 48 salles à Paris, unique en Europe, produisant une centaine de spectacles par an, rayonnant sur l'ensemble du territoire grâce aux

tournées et rassemblant chaque année 2 850 000 spectateurs³ ». Il s'agit d'un phénomène essentiellement parisien, contrairement au théâtre public. Leur histoire est bien plus ancienne et leur fonctionnement économique diffère de celui du théâtre public. Le théâtre privé appartient à un système économique concurrentiel, vit de ses propres ressources et doit être rentable. Les places y sont plus chères. Le théâtre public est subventionné par l'Etat et n'est pas exposé à la même concurrence et aux mêmes objectifs d'efficacité. Il en est né un phénomène typiquement français : le clivage entre « le théâtre qui pense, innove, provoque et cherche à rendre compte du monde ou à agir sur celui-ci, et le théâtre qui distrait, ronronne ou aide à digérer⁴ ». L'explication est en grande partie économique : une création difficile implique de gros risques financiers sans aucune garantie de succès public.

Les théâtres publics et privés ne semblent donc pas destinés au même public : au spectateur « connaisseur » du secteur public s'opposerait le spectateur en recherche de divertissement du théâtre privé. D'un côté des artistes passionnés et un nombre limité de représentations, de l'autre, le star système et un grand nombre de spectacles. Cette thèse suppose que les théâtres publics et privés n'ont pas non plus les mêmes objectifs artistiques : d'un côté, le souci de plaire au public pour répondre à une exigence de rentabilité, de l'autre, une ouverture à l'expérimentation et une volonté pédagogique liée à ses missions de service public.

L'opposition entre théâtre public et théâtre privé n'est sans doute pas aussi tranchée dans la réalité. Le théâtre privé est également soutenu par l'Etat, de manière indirecte : il existe un fonds de soutien au théâtre privé, alimenté par la ville de Paris et l'Etat, qui complètent des taxes sur la billetterie. D'autre part, les théâtres, qu'ils soient publics ou privés, puisent dans un large répertoire et les théâtres privés peuvent aussi se lancer dans la création. Des spectacles peuvent passer d'un secteur à l'autre. Enfin, même s'ils semblent appartenir à des systèmes économiques parallèles, ils sont tous deux concernés par la loi de Baumol. Comme l'explique Robert Abirached, l'économie du théâtre repose sur « une quantité de travail incompressible, sans pouvoir échapper à l'augmentation continue des salaires qui a cours dans tous les autres secteurs de la production ; elle offre donc des marchandises de plus en plus chères, qui ne sauraient s'ajuster sur l'inflation, et elle suppose une diminution automatique de la demande. Ergo, elle est menacée d'un dépérissement

³ Ministère de la culture et de la communication. « Rencontre théâtre public / théâtre privé au théâtre de la Madeleine » in Discours et communiqués, lundi 10 octobre 2005.

⁴ Jean-Pierre RYNGAERT, *Lire le théâtre contemporain*, Nathan Université, Paris : 2000.

inéluçtable, comme toutes les activités à productivité stagnante, à moins que la puissance publique ou le mécénat n'interviennent⁵ ».

B. Les théâtres subventionnés

Où situer maintenant les théâtres nationaux dans le paysage des théâtres subventionnés ? Il existe différents types de subventions. Sur les 900 théâtres que compte la France, environ 300 en bénéficient⁶.

Les **collectivités locales** sont responsables des théâtres de ville, en partenariat avec l'Etat. Elles gèrent des services culturels et disposent de lieux affectés au spectacle vivant. La **Ville de Paris** subventionne ainsi deux grands théâtres (le Châtelet et le Théâtre de la ville), mais aussi d'autres théâtres municipaux : le Théâtre 13, le Théâtre 14, le Théâtre Sylvia Monfort, le Théâtre Paris-Villette, le Théâtre Mouffetard, le Vingtième Théâtre, le Théâtre Molière et le Théâtre du Rond-Point. Ces derniers ont une vocation moins prestigieuse que les deux premiers et s'inscrivent souvent dans une politique de développement de quartier. Ils traduisent un choix culturel de la ville de Paris. D'autres théâtres sont subventionnés par la ville de Paris avec l'Etat, comme le Lucernaire. D'autres encore ont un statut particulier : la ville est propriétaire des lieux, les exploitants en sont locataires et leur exploitation est privée (Théâtre Marigny). La Ville de Paris apporte enfin son soutien à des compagnies ou des projets et peut accorder des subventions d'équipement à des théâtres.

L'aide financière du **Ministère de la Culture et de la communication** passe quant à elle par la Direction de la musique, du théâtre et des spectacles (DMDTS). Elle a pour mission de :

- favoriser la création et la diffusion
- développer l'enseignement et les formations
- encourager l'accès le plus large possible aux œuvres et aux pratiques
- protéger et mettre en valeur le patrimoine
- veiller à l'encadrement économique et juridique du spectacle vivant

⁵ Robert ABIRACHED. *Le Théâtre et le prince. I. L'embellie 1981-1992*, p. 103. Arles: Actes Sud 2005.

⁶ Source : Ministère de la culture et de la communication. Discours de Renaud Donnedieu de Vabres, Ministre de la culture et de la communication, prononcé lors de la conférence de presse sur l'action en faveur du théâtre, mercredi 5 octobre 2005.

Les services déconcentrés de l'Etat, les **DRAC**, jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la politique culturelle alors que l'administration centrale s'oriente vers un rôle d'évaluation et d'impulsion. Leurs aides sont attribuées après avis des commissions régionales d'experts.

Pour schématiser, les services centraux sont décisionnaires en politique culturelle et contrôlent l'activité des entreprises artistiques qui dépendent directement d'eux (nomination des directeurs, approbation à la signature des conventions-cadre, évaluation des actions...). Les directions régionales sont conseillères, animatrices au niveau de la région. Elles distribuent les subventions et assurent le contact avec les collectivités locales. De plus, l'administration centrale et les directions régionales échangent régulièrement des informations, des analyses, des schémas d'action, des bilans d'activité...pour mener à bien leurs missions et le partage des tâches.

Ce système de subventions est complété par différents appuis financiers de l'Etat :

Des aides à la création et à la diffusion, qui ne concernent pas les scènes de théâtre à proprement parler :

- aide aux auteurs et à l'écriture,
- soutien à l'information et aux tournées (ONDA),
- développement des festivals...

Un soutien public aux théâtres et aux compagnies⁷ :

- de nombreuses **compagnies** indépendantes, en partie aidées (600)
- des **scènes conventionnées** (76) pour lesquelles cette aide est un moyen de reconnaissance artistique
- des **scènes nationales** :

Elles regroupent depuis 1992 les maisons de la culture, les centres d'action culturelle et les centres de développement culturel. Leurs programmations surtout axées sur le spectacle vivant sont pluridisciplinaires. Elles sont liées à l'Etat par des contrats d'objectifs et privilégient quatre orientations dans le cadre de leur mission de service public : ouverture à la pluridisciplinarité de la création contemporaine et aux formes émergentes, permanence

⁷ Guy SAEZ (Dir.), *Institutions et vie culturelles*, Paris : La documentation française, 2004, p. 95-96.

artistique (résidences), renouvellement et élargissement des publics, ouverture européenne et nationale. Ce sont principalement des associations.

- **les centres dramatiques** (30 CDN, 10 CDR et 4 CDNEJ) :

Ces établissements de production et de diffusion théâtrale ont progressivement été mis en place à partir de la Libération. Leurs directeurs sont en général des metteurs en scène, nommés par le ministère de la culture et le responsable de la collectivité territoriale partenaire. Depuis 1972, des contrats de décentralisation lient le directeur à l'Etat pour une durée de trois ans. Un cahier des charges définit l'activité de création et les modalités de diffusion de ces théâtres. Aujourd'hui, l'accent est mis sur la nécessité de produire des créations d'intérêt public, avec une attention particulière aux écritures contemporaines et au renouvellement des formes, la rencontre avec d'autres disciplines, l'accueil et l'ouverture à l'extérieur ainsi que la diffusion théâtrale dans la zone d'affectation. Ils doivent favoriser la permanence artistique d'auteurs et de comédiens sur au moins une saison. Les CDN sont situés en France métropolitaine, à une exception près. Ils sont financés par des fonds publics pour environ deux tiers de leurs ressources, l'apport des collectivités locales s'étant sensiblement accru ces dernières années.

- **les théâtres nationaux : des lieux de prestige**

Selon Robert Abirached, les théâtres nationaux sont « les seuls à fonctionner comme des services publics au sens strict du terme⁸ ». Lieux de référence artistique nationale et internationale, ce sont des EPIC, dotés en tant que tels d'une personnalité juridique propre et d'une autonomie de gestion. Ils sont entièrement financés par l'Etat et placés sous son contrôle direct. Ils sont au nombre de cinq : la Comédie Française, le Théâtre National de Chaillot, l'Odéon-Théâtre de l'Europe, le Théâtre National de Strasbourg et le Théâtre National de la Colline.

C. Une subvention totale de l'Etat : les théâtres nationaux

Ces cinq théâtres, différents les uns des autres par leur notoriété, leur histoire et leur mission, sont tous des institutions permanentes, installées dans des bâtiments d'Etat.

Ils possèdent un important **personnel** fixe (administratif, technique et parfois artistique). Les carrières des personnels évoluent parallèlement aux carrières des métiers de la fonction publique. A leur tête, on trouve un directeur, un administrateur et un conseil

⁸ Robert Abirached, *Le théâtre et le prince. I. L'embellie 1981-1992*, p. 129, op.cit.

d'administration. Le directeur est nommé pour une période de cinq ans, renouvelable par périodes de trois ans. Les administrateurs sont nommés pour trois ans en conseil des ministres.

Leur **budget** dépend du ministère des finances. Il est « établi dans les moindres détails, sans comporter la moindre marge d'improvisation en cours d'année en matière de salaire, de qualifications, de prix des places, de dépenses artistiques : dressé à chaque exercice au terme d'une négociation entre les ministres de la culture et des finances. Il est exécuté sous surveillance d'un contrôleur d'Etat⁹ ». Un tel système apporte donc une certaine stabilité mais aussi une grande rigidité ne facilitant pas une gestion proprement artistique. L'Etat peut exercer un contrôle sur la direction artistique du lieu puisque le programme de chaque saison doit être soumis à l'approbation du Ministre de la culture, lequel ne semble pas user de cette faculté. De plus, le décret du 24 janvier 2002 a doté les théâtres nationaux d'un conseil d'administration dans le but d'accroître leur autonomie de décision. Assurés d'une autonomie artistique quasi-totale, ils restent bridés en ce qui concerne leur politique d'investissement, d'emplois et de salaires, déterminée chaque année au moment de l'établissement de leur budget.

En chiffres, les théâtres nationaux représentaient en 2003-2004 :

- 64 spectacles par an (entre 10 et 20 par théâtre) et 1565 représentations,
- une subvention de l'Etat qui peut aller de 8 millions d'euros pour le TNC à 22,9 millions d'euros pour la Comédie française,
- un personnel permanent de 97 personnes pour le TNC à 398 personnes pour la Comédie Française.

Chaque théâtre national a un profil particulier.

▪ **La Comédie Française**

Fondée en 1680, ses statuts ont été plusieurs fois réformés. Elle devient EPIC en 1995. La troupe est constituée de sociétaires(37 en janvier 2003), liés au théâtre pour 15 à 30 ans et de pensionnaires (22) dont les contrats annuels sont renouvelables. Elle a pour mission de diffuser le répertoire, des classiques aux auteurs contemporains.

⁹ Robert Abirached, *Le théâtre et le prince. I. L'embellie 1981-1992*, p. 129, op.cit.

- **L'Odéon-Théâtre de l'Europe**

Fondé en 1780, initialement destiné à la troupe de la Comédie Française, il ouvre en 1782 sous le nom de Théâtre Français avant de changer à plusieurs reprises de dénomination. Il est tour à tour lié à la Comédie Française et indépendant avant de reprendre son autonomie en 1990 sous le nom d'Odéon-Théâtre de l'Europe. Il a pour mission de produire, co-produire ou accueillir les grands spectacles européens, classiques ou contemporains.

- **Le TNP**

Fondé une première fois en 1920 à Paris, il devient un établissement subventionné à partir de 1951 sous la direction de Jean Vilar puis à partir de 1963 de Georges Wilson. Le sigle TNP est transféré en 1972 au Théâtre de la Cité à Villeurbanne alors dirigé par Roger Planchon. Reste à Paris le Théâtre National de Chaillot.

- **Le Théâtre National de Strasbourg**

Issu du centre dramatique de l'Est, il obtient le label de théâtre national en 1968 et le devient de plein droit en 1972. Seul théâtre national en région, il dispose d'une école d'art dramatique réputée.

- **Le Théâtre National de la Colline**

Créé en 1988, il est plus spécifiquement chargé des œuvres du 20^e siècle et des auteurs vivants. Il est résolument tourné vers l'écriture contemporaine. Il est le premier à être installé dans un quartier populaire.

Ces lieux d'excellence artistique ont une dimension exemplaire. Privilégiés par l'Etat, devant servir en principe de référence à tout le secteur public du théâtre, ils sont pourtant beaucoup moins à l'aise qu'il n'y paraît en raison de la lourdeur de leur gestion et des frais fixes. Les financements publics ne se développant plus, ils commencent aujourd'hui à recourir davantage au mécénat.

III. MISSIONS DE SERVICE PUBLIC ET PUBLIC DU THEATRE

A. La notion de service public appliquée au théâtre

Aux théâtres nationaux comme à toute institution culturelle subventionnée par l'Etat sont dévolues des missions de service public. La notion de service public appliquée à la culture nous semble aujourd'hui familière. Pourtant, elle ne va pas de soi et c'est pourquoi il me semble important d'y revenir. C'est ce que soulignait Jacques Duhamel, ministre de la culture dans les années 1971-1973, en déclarant que « la culture n'est pas un service public comme les autres ».

La **notion de « service public »** est une « catégorie juridique destinée à définir les activités d'intérêt général que doit assumer la collectivité publique, directement ou indirectement¹⁰ ». Elle renvoie à une tâche d'utilité collective qui a pour objectif l'intérêt général de la nation ou d'un territoire déterminé. Son application à la culture et au théâtre, secteur qui revendique liberté et autonomie à l'égard du pouvoir, fut l'objet d'un incessant conflit entre ses partisans et ses adversaires. Les fondements idéologiques de la Révolution esquissaient déjà les principes d'un service public de la culture. Il faut néanmoins attendre la IV^e République pour que la voie d'un droit à la culture soit ouverte¹¹. L'intervention publique en faveur de la culture se voit alors constitutionnellement légitimée. C'est l'aboutissement du mouvement intellectuel et politique qui se développa tout au long de la seconde moitié de la III^e République, sous l'impulsion de Jean Zay et de Léo Lagrange, puis pendant le régime de Vichy à l'instigation de militants et d'organisations d'éducation populaire. En 1959, l'arrêt du juge administratif Dauphin valide enfin au terme d'une bataille jurisprudentielle de plus d'un demi-siècle l'expression de « service public de caractère culturel et artistique ».

Le **théâtre** focalise les éléments de débats des partisans et des adversaires de la notion. Les expériences de théâtre populaire et de décentralisation fondées sur un répertoire de qualité et destinées au plus grand nombre ont favorisé la construction de cette notion. Jean Vilar l'a popularisée. Il soutint ainsi en 1953 que le « théâtre est une nourriture aussi indispensable que le pain et le vin. (...) La TNP est donc, au premier chef, un service public. Tout comme le

¹⁰ in *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, Larousse-CNRS éditions, 2001, p. 562.

¹¹ Cf. Préambule de la Constitution de 1946

gaz, l'eau et l'électricité : faire partager au plus grand nombre ce que l'on a cru devoir réserver jusqu'ici à une élite¹²», ce qui ne l'empêche pas d'ajouter que le théâtre est « une révolte permanente ». La légitimation de la mission de service public du théâtre repose, on le voit, sur la poursuite d'un objectif : la démocratisation culturelle, qui consiste à rendre accessible au plus large public les œuvres de la « culture légitime ».

La mise en œuvre d'une action théâtrale de service public va alors s'appuyer sur **trois principes**, portés par une génération militant pour la popularisation et la démocratisation du théâtre :

- imposer un répertoire de haute qualité, prendre garde à l'insertion de ce répertoire dans le monde contemporain et développer une pédagogie active grâce à des publications spécialisées, à des contacts entre les comédiens et les spectateurs, à l'activité d'associations-relais ;
- travailler et vivre dans les villes choisies pour la décentralisation, en prolongeant les créations par un système de tournées ;
- démocratiser l'accès au théâtre non seulement par une politique tarifaire modeste mais par toute une série d'initiatives propres à insérer le théâtre dans la vie quotidienne des gens (horaires, billets de groupe, accueil amical, suppression des frais accessoires...).

Le Ministère de la culture a repris cette notion pour établir en 1998 un référentiel commun aux organismes subventionnés par l'Etat dans une « charte des missions de service public ». C'est une sorte de cahier des charges définissant les droits et devoirs des directeurs de théâtre, entre autres, appelés à rendre des comptes sur l'usage des subventions et sur la manière dont ils s'acquittent de leur mission de service public. Cette charte définit des **responsabilités** de quatre ordres :

- **artistique** : favoriser la création contemporaine, les échanges entre les artistes et la population (ateliers ouverts au public, débats etc.) et la rencontre des disciplines dans la limite des missions qui leur ont été fixées ;
- **territoriale** : vaincre les obstacles géographiques d'accès à la culture par des tournées, déplacements hors les murs, une meilleure répartition de l'offre artistique sur un territoire... ;
- **sociale** : **démocratiser** les pratiques d'accès aux institutions et productions du spectacle vivant grâce à un réseau de partenaires, notamment du secteur socio-

¹² Jean VILAR. Le théâtre, service public. Paris : Gallimard, 1975. p. 145-278, 503-505. (pratique du théâtre)

éducatif, et à la politique tarifaire, **sensibiliser** de nouvelles classes d'âge dans le cadre de l'éducation et de l'université (rencontres, stages, documents pédagogiques, dialogue...), atténuer les inégalités dues à des « raisons éducatives, économiques ou physiques » ;

- **professionnelle** : les structures subventionnées sont des références de leur secteur car chargées de missions d'intérêt général, elles doivent partager leurs compétences, savoir-faire, espaces de travail et équipements techniques et porter une attention spéciale aux jeunes artistes.

Voici donc les missions que les théâtres subventionnés et à plus forte raison, les théâtres nationaux, devraient idéalement remplir. Les théâtres nationaux, comme les autres, ont des objectifs artistiques, territoriaux et sociaux, de proximité géographique et de rapprochement envers tous publics, publics que nous allons maintenant chercher à définir plus précisément.

B. Au service de quel public ?

La notion d'élargissement des publics est celle qui revient le plus lorsqu'on parle des missions de service public appliquée au théâtre. Quel est ce public aujourd'hui ?

A l'origine le théâtre était populaire. En 1945, le constat a changé du tout au tout : il semble réservé à une minorité de français. « Le public d'abord, disait Jean Vilar, le reste suit toujours ». Ce mot d'ordre a guidé tout le théâtre subventionné jusqu'en 1968. Il s'agissait de séduire et convaincre les nouvelles générations, comme les étudiants et de s'adresser « aux enseignants, aux employés, à la petite bourgeoisie cultivée et l'on rêvait même, suprême utopie, de toucher une frange de la classe ouvrière¹³ ». Tout est fait pour que la sortie au théâtre soit un acte familier : diminution du prix des places, des coûts accessoires, horaires avancés, développement de la pédagogie... Les années 1950 à 1970 sont marquées par un profond rajeunissement du public, grâce notamment au travail pédagogique et de sensibilisation accompli dans les cendres dramatiques et relayé par les lycées et universités touchant une population qui continue à venir au théâtre aujourd'hui. Dans les années 1980, le public du théâtre augmente puis diminue. Pour certains, ces premières décennies de politique culturelle annonçaient un renouvellement du public (rajeunissement, diversité sociale) et

¹³ *Le théâtre et le prince. I. L'embellie 1981-1992*, p. 43, op. cit.

donc, une démocratisation du public. Pour d'autres les spectateurs du théâtre, aujourd'hui comme hier, sont les mêmes : enseignants, professions libérales, jeunes...

Aujourd'hui, le théâtre n'est plus cette discipline artistique hégémonique qui jouait un rôle premier en matière de démocratisation culturelle. Selon une étude d'Olivier Donnat¹⁴ effectuée en 1988, 49% des français sont allés au cours des douze derniers mois au cinéma, 30% au musée et seulement 14% au théâtre et 3% à l'opéra. 75 % d'entre eux ont lu un livre au cours des douze derniers mois. Malgré la faiblesse de certains chiffres (30% pour les musées), la fréquentation reste nettement supérieure à celle du spectacle vivant. A l'intérieur de cet ensemble complexe, les différentes disciplines se trouvent quasiment sur un pied d'égalité avec un léger avantage du théâtre et un délaissement de l'opéra. Comme le montre le tableau suivant¹⁵, le théâtre reste une pratique discriminante malgré les efforts déployés par les structures culturelles en direction des publics.

| Français de 15 ans et plus qui sont allés au moins une fois leur vie (1997) | En % | Français de 15 ans et plus qui sont allés au moins une fois au cours des douze derniers mois | En % |
|---|------|--|------|
| Au théâtre professionnel | 57 | Au théâtre professionnel | 15 |
| A un spectacle amateur | 46 | A un spectacle amateur | 21 |
| Au cirque | 78 | Au cirque | 12 |

Le public du théâtre appartient en grande majorité aux CSP élevées et représente une infime partie de la population française. Il est souvent constitué d'un cercle de connaisseurs. On l'estime à 10% de la population globale, défini par une fréquentation des équipements culturels à la fois diversifiée et régulière, un fort taux d'information et d'investissement dans la pratique¹⁶. La tendance générale à la hausse de l'ensemble des sorties et pratiques culturelles n'a pas permis d'élargir les cercles de « véritables » amateurs de théâtre ou d'art, car une grande partie de la fréquentation demeure occasionnelle. La fréquentation des équipements culturels conserve un fort caractère minoritaire : plus de quatre français sur dix n'ont jamais vu une pièce de théâtre jouée par des professionnels¹⁷. Or, le rapport cultivé à

¹⁴ Donnat Olivier, *Les Français face à la culture, de l'exclusion à l'éclectisme*, Editions la Découverte, 1994

¹⁵ Guy, Saez, *Institutions et vie culturelles*, la Documentation française, p. 98.

¹⁶ Olivier DONNAT. *Les pratiques culturelles des Français, enquête 1997*. Paris : Ministère de la culture, DEP, la Documentation Française, 1998.

¹⁷ Olivier DONNAT. « Pratiques culturelles », in *Dictionnaire des politiques culturelles*, op.cit., p.529.

l'art repose pour l'essentiel sur une relation directe, régulière et informée aux œuvres. L'élévation de la fréquentation des équipements culturels, quand elle a eu lieu, n'a pas entraîné de baisse significative des écarts entre milieux sociaux : les catégories de population les moins favorisées continuent à peu fréquenter les équipements culturels, la confrontation directe et régulière avec les œuvres reste l'apanage d'une minorité de français et les réticences à l'égard de la création contemporaine sont toujours fortes.

Si on prend les résultats des enquêtes sur les pratiques culturelles des français relatives à la fréquentation des équipements culturels, on peut distinguer deux pôles qui se détachent nettement à l'échelle de la population française : ceux qui viennent au théâtre et ceux qui n'ont fréquenté aucun équipement culturel au cours de l'année et ont toujours eu un niveau de participation à la vie culturelle très faible voire inexistant. Ils représentent environ un quart de la population française de 15 ans et plus et ce sont eux que l'on désigne sous le terme de « non-public », dans la mesure où ils cumulent tous les handicaps (culturels, économiques et sociaux) en matière d'accès à la culture et demeurent à l'écart des actions culturelles à caractère général. Entre ces pôles circulent ceux que l'on pourrait appeler des publics potentiels qui peuvent entretenir un intérêt pour un domaine culturel ou pour un thème particulier, sans pour autant placer la culture au centre de leurs loisirs. Il est en fait difficile de catégoriser le public de manière aussi tranchée. Celui-ci est hétérogène et se décline en un continuum entre les deux pôles évoqués.

C. La démocratisation culturelle aujourd'hui

La démocratisation culturelle selon Malraux s'était traduite surtout par la dotation du territoire national d'équipements culturels. Rendre accessible signifiait alors rendre disponible. Les militants des années 1960 s'y sont opposés, mettant l'accent sur trois objectifs : augmenter le nombre de spectateurs, diversifier la composition du public et le fidéliser, ce qui n'est pas sans contradictions – la fidélisation d'un public ne va pas dans le sens d'un élargissement de celui-ci.

Il apparaît rapidement que cette politique culturelle ne réussit pas à atteindre les publics qu'elle visait à l'origine mais qu'elle est au contraire confisquée par un public traditionnel. Une nouvelle catégorie fait son apparition, celle de non-public, liée à aux obstacles financiers et surtout « symboliques » qui « empêchent » une majorité de français de fréquenter les théâtres publics et vient nourrir le débat.

L'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 marque une rupture. Jack Lang s'écarte volontairement du principe de démocratisation culturelle. La vision universaliste de l'art est remise en cause et la distinction entre arts majeurs et arts mineurs est rompue. L'art est perçu avant tout comme force de création et d'innovation sociale, la création culturelle comme facteur de développement culturel. On revient à la conception de Malraux estimant que l'œuvre parle pour elle-même ce qui a pour conséquence de reléguer l'attention au public au second plan. Une nouvelle orientation vient également remettre en cause le principe de démocratisation culturelle : il s'agit de la « démocratie culturelle », c'est à dire de la reconnaissance démocratique du droit à l'expression culturelle. La prise en compte des formes d'expression culturelle autres que celles appartenant à la « culture légitime » est liée à la volonté de montrer que l'action culturelle tend vers l'intégration sociale. Par la suite et à travers les divers changements politiques (1993-1995-1997-2002), la culture apparaît comme un moyen de lutter contre « la fracture sociale ».

En 1999, Catherine Trautman avait replacé « la politique en faveur du spectacle vivant » sous le signe de la démocratisation culturelle. Une charte du service public culturel devait servir de levier pour remettre à l'ordre du jour le souci de l'élargissement des publics. La contrepartie des subventions réside alors dans la multiplication des actions de formation, dans le travail avec le milieu associatif du territoire d'implantation des structures culturelles... En septembre 2003, le Ministre de la Culture et de la communication, Jean-Jacques Aillagon, a souhaité ouvrir un grand débat sur l'avenir du spectacle vivant. De nombreux sujets ont été abordés y compris celui de la démocratisation culturelle.¹⁸

Le rapport établi tient à rappeler la vitalité du spectacle vivant en France et les conditions privilégiées qui y sont associées. Ce dernier a su renouveler ses langages, ses formes et ses problématiques dans toutes les disciplines. Dans la majorité des projets culturels, les notions d'ouverture à de nouveaux publics, ainsi que l'insertion de l'art dans la vie de tous, sont au cœur des réflexions menées. La volonté de développer un réseau français hors de la capitale a été en grande partie atteinte, malgré la suractivité culturelle parisienne persistante. Les origines des difficultés rencontrées sont de deux ordres : une insuffisance de la régulation et un problème de mise en œuvre des politiques publiques. Ce rapport prône une régulation générale du spectacle vivant pour stopper l'inflation des effectifs et la démultiplication de l'offre qui dégradent les conditions de mise en œuvre des projets

¹⁸ Ministère de la culture et de la communication. « Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant ». *Compte-rendu de mission de Bernard Latarjet*, avril 2004.

artistiques. Cette régulation ne vise pas à réduire la diversité culturelle et aurait pour conséquence une meilleure efficacité des politiques de démocratisation culturelle.

Selon ce rapport, l'impératif de démocratisation culturelle doit être redéfini et ses moyens vigoureusement développés. Il est ainsi nécessaire de refonder la démocratisation culturelle en tant qu'ensemble conjuguant formation de la demande - à travers l'éducation artistique, le développement des pratiques des amateurs et une prospection plus offensive de nouveaux publics -, meilleure articulation entre production et diffusion et nouvelle doctrine de l'action culturelle.

Conclusion partielle : des notions à réinventer

Aujourd'hui, le concept de démocratisation culturelle, qui s'est enrichi et complexifié, évolue dans un tournant de la politique culturelle dans laquelle l'Etat doit faire face à une triple crise, administrative, budgétaire et idéologique : l'Etat doit s'adapter à la multipolarité de la vie culturelle, supporter les frais du fonctionnement de ses institutions et clarifier les missions qui lui sont assignées.

Le concept de démocratisation culturelle évolue également dans un contexte radicalement différent de celui dans lequel il fut forgé : l'offre culturelle est abondante et bénéficie d'un aménagement culturel du territoire quasi achevé ; les industries culturelles concurrencent l'offre théâtrale : les institutions culturelles se concurrencent elles-mêmes pour obtenir des financements publics qui ne se développent plus et recourent aux financements privés à l'image des pays européens...

C'est une notion dont il faut aujourd'hui réinterroger le sens et le rôle qu'elle doit jouer face au marché et en lien avec les autres acteurs de la société civile.

Deuxième partie : L'organisme d'accueil

Le Théâtre National de la Colline se trouve aujourd'hui confronté aux problématiques développées dans la partie précédente. Porteur d'un projet artistique d'excellence consacré aux écritures dramatiques contemporaines, devant servir de référence et d'exemple, il est situé dans un quartier populaire de la capitale, le 20^e arrondissement. Ses missions de service public prennent d'autant plus de sens par rapport à son ancrage territorial. Pour remplir ses missions à la fois artistiques et envers les publics, il bénéficie de moyens qui peuvent paraître conséquents. Privilégié par l'Etat, il est pourtant beaucoup moins à l'aise qu'il n'y paraît en raison de la lourdeur de sa gestion et des frais fixes, ce qui le conduit aujourd'hui à se lancer dans le mécénat.

IV. DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

A. Le projet du Théâtre National de la Colline

Le Théâtre National de la Colline est inauguré en 1988 mais son histoire est bien antérieure et explique le projet qui est le sien aujourd'hui.

5. Historique et projet artistique

Il faut remonter au 1er octobre 1951, lorsque Guy Rétoré fonde une **compagnie théâtrale** appelée « la Guilde » qui prend la forme juridique d'une association type loi 1901. Cette troupe amateur de création théâtrale s'installe dans le 20^e arrondissement de Paris, à Ménilmontant. En 1960, elle devient permanente et, saluée tant par la critique que par le ministère des Affaires Culturelles, s'installe en 1963 dans un ancien cinéma rénové du quartier : le Zénith (à quelques mètres de la place Gambetta), qui devient le **Théâtre de l'Est Parisien**. L'activité originale du TEP - puisque ayant une action de décentralisation théâtrale à l'intérieur de Paris - est reconnue par André Malraux qui l'inaugure en tant que « **Maison de la Culture** » le 29 janvier 1964. En 1966, elle devient **Centre Dramatique National**, statut qui correspondait mieux à son activité de création. En 1972, pour reconnaître le travail

de Guy Rétoré dans un quartier populaire de la capitale, Jacques Duhamel décide d'en faire **l'un des théâtres nationaux parisiens**, établissement public industriel et commercial (décret n° 72-460 du 31 mai 1972).

Onze ans plus tard, Jack Lang propose la construction d'un nouvel édifice pour remplacer l'ancien bâtiment et répondre à l'attente des spectateurs (35000 en 1980). Les consultations d'architectes commencent en 1984 et quatre d'entre eux décrochent le concours. En 1985, la démolition de l'ancienne salle commence ainsi que la construction du nouveau théâtre. Le 7 janvier **1988**, François Léotard inaugure le nouveau **Théâtre National de la Colline**. Le décret n° 87-909 du 10 novembre 1987 crée le nouvel établissement avec sa nouvelle appellation, ce qui permet à Guy Rétoré de conserver le nom de « TEP » pour l'ancienne salle de répétition de l'avenue Gambetta, dépendance de l'établissement public, transformée pendant les travaux en salle de spectacle. Il s'y installe dès lors comme compagnie subventionnée et y restera jusqu'en juin 2002.

Jorge Lavelli, premier directeur du nouvel établissement, propose au ministère de la Culture de présenter exclusivement des œuvres contemporaines jamais produites auparavant. A l'issue de son troisième mandat, en novembre 1996, il laisse ce théâtre comme étant, dans le paysage des théâtres subventionnés parisiens, celui où se présentent plus spécifiquement les auteurs vivants français et étrangers. En 1996, lui succède Alain Françon.

6. Le projet artistique d'Alain Françon

Alain Françon conserve cette spécificité de présentation des auteurs contemporains mais étend le projet en proposant de mettre en relation les dramaturges de la fin du 19^e siècle et ceux des siècles suivants. Il propose un panorama permanent de la dramaturgie du 19^e siècle à nos jours pour permettre une vision en perspective de la dramaturgie contemporaine. La programmation juxtapose des auteurs vivants contemporains (Bond, Danis, Cadiot, Cormann...) à des auteurs incontournables des 19^e (Tchekhov, Ibsen, Strindberg...) et 20^e siècles (Brecht, Kaiser, Pasolini...). Cela passe également par une réflexion sur les écritures dramatiques actuelles. Les textes et le lien que les oeuvres entretiennent avec les réalités de notre temps occupent une place prééminente dans la constitution des saisons de la Colline.

L'offre du TNC se caractérise par son éclectisme et son exigence, ainsi que par la volonté de s'inscrire dans la durée, de proposer des spectacles entre lesquels on peut tisser des liens, de situer les écritures contemporaines par rapport à la question du passage du siècle.

En tant que théâtre national, le TNC a pour mission de favoriser « la création ainsi que l'accès aux valeurs culturelles, du public le plus large et le plus divers ». Parallèlement à la présentation des oeuvres, ce projet se matérialise à travers les publications et les documents que le théâtre élabore et les nombreuses manifestations qui se construisent autour de chaque spectacle.

C. Les moyens de la mise en œuvre du projet

La réalisation du projet artistique d'Alain Françon s'appuie sur une structure dont le statut très précis définit des missions précises et met à sa disposition un certain nombre de moyens. S'il dispose d'une réelle liberté artistique, il est néanmoins contraint par ces dispositions.

1. Un statut d'EPIC

Le statut actuel du TNC est fixé par le décret fondateur (n°2002 – 110) du 24 janvier 2002, qui modifie le décret constitutif du 31 mai 1972 ainsi que les suivants. Il précise que le Théâtre National de la Colline est, comme les autres Théâtres Nationaux et structures d'Etat, un établissement public industriel et commercial (EPIC), chargé de la gestion artistique et financière des salles de spectacles dont il dispose, doté pour cela d'une autonomie financière et juridique.

Ce décret transforme la commission consultative des théâtres en Conseil d'Administration délibératif et reconnaît la spécificité des théâtres nationaux et notamment la liberté d'action nécessaire au projet artistique développé en prévoyant expressément que le Directeur de l'Etablissement Public soit en même temps le Président du Conseil d'Administration. Il précise l'objet commun aux théâtres nationaux, à savoir, la présentation d'œuvres théâtrales appartenant au répertoire classique ou moderne, français ou étranger, ainsi que la création d'œuvres nouvelles enrichissant ce répertoire, ce qui permet aux parties concernées de redéfinir plus librement les missions à chaque nouvelle direction. Le ministre chargé de la culture veille au respect par l'établissement des grandes orientations culturelles en matière de création et de diffusion culturelle et approuve la programmation artistique de la saison et les modifications apportées à cette programmation en cours de saison.

L'établissement est administré par un **conseil d'administration** et dirigé par un directeur, assisté d'un administrateur. Le directeur est nommé par décret pris sur proposition du ministre chargé de la culture pour un mandat de cinq ans renouvelable par périodes de trois ans. Il est assisté d'un administrateur nommé par arrêté du Ministre chargé de la culture après avis du directeur. Le directeur, responsable de l'ensemble des activités de l'établissement, élabore la programmation artistique votée en Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration comprend :

- Le Directeur, président
- 2 membres de droit : le directeur de la DMDTS et le directeur de l'Administration générale au ministère chargé de la culture
- 1 représentant de l'inspection de la création et des enseignements artistiques
- 3 personnalités qualifiées dans le domaine culturel désignées par arrêté du Ministre chargé de la culture
- 3 représentants des personnels permanents de l'établissement dont un représentant du personnel artistique, un représentant des cadres et un représentant du personnel administratif et technique

L'administrateur, le contrôleur d'Etat et l'agent comptable assistent aux séances du conseil avec voix consultative. Les délibérations du conseil sont prises à la majorité des votants. En cas de partage égal de voix, celle du Président est prépondérante.

Le Théâtre National de la Colline doit donc rendre des comptes à l'Etat. Il est placé sous une double tutelle : celle du Ministère de la culture, présent au CA, auquel Alain Françon doit présenter sa programmation artistique, et celle du Ministère du budget qui contrôle l'utilisation de la subvention publique et les résultats financiers du théâtre.

2. Le bâtiment

Le Théâtre National de la Colline est doté de deux salles de représentation : le petit théâtre d'une capacité de 214 places et le Grand Théâtre d'une capacité de 750 places. Un système de gradins télescopiques permet de moduler la salle à volonté en découvrant une fosse d'orchestre ou une aire de jeu très profonde. Le Petit Théâtre est quant à lui entièrement modulable et offre des possibilités de jeux multiples. Ainsi, *l'homme de février* se jouait dans un espace quadrifrontal, les comédiens évoluant au milieu de la salle autour de laquelle étaient disposés des poufs, des chaises d'arbitre et des bancs. Le bâtiment abrite également 13 loges à

l'arrière pour une quarantaine de comédiens, une salle de répétition, une cafétéria pour le personnel, un entrepôt de décors et accessoires (un système de monte-charge permet d'amener les décors au niveau de la scène).

3. Le personnel

Le tout fonctionne grâce à une **équipe permanente** de 97 personnes, sans compter les comédiens et techniciens qui ne travaillent que sur quelques spectacles et les stagiaires. Le personnel permanent se répartit entre l'artistique (1 personne), la technique (40 personnes) et l'administratif (56 personnes).

Le **secteur artistique** regroupe le directeur artistique et metteur en scène, le conseiller artistique et le conseiller littéraire. Ces trois personnes sont à l'origine des choix de la programmation.

L'administration regroupe la comptabilité et le service du personnel mais aussi les adjoints et collaborateurs de l'administrateur. La **production** organise le budget des projets artistiques et de leurs tournées. L'**équipe technique** veille à mettre en œuvre les moyens techniques nécessaires à la réalisation des spectacles et elle suit les productions en tournée pour assurer leur bon déroulement ; le **service des relations extérieures** sert d'interface entre le public et les équipes artistiques. On peut y distinguer trois pôles :

- l'accueil et la billetterie
- le service de presse
- le service de communication et de relations avec les publics.

4. Les moyens financiers

Le TNC dispose d'un budget d'environ dix millions d'euros, nourri par une subvention et des recettes propres (billetterie, produits financiers...)¹⁹.

Sur un budget prévisionnel 2006 de 10 455 261 euros, seuls 1 281 461 euros proviennent des recettes propres, respectant la proportion des années précédentes.

La subvention du Théâtre National de la Colline s'élevait en 2004 à 7 848 899 euros. En 2005, elle était de 8 212 880 euros. En 2006 elle est de 8 430 843 euros. Cette augmentation s'explique par la volonté d'Alain Françon d'obtenir le financement d'une troupe permanente

¹⁹ Cf. Annexe « Synthèse de l'EPRD » p.

grâce aux subventions et de ne pas être le seul artiste rémunéré comme tel dans la structure. Cette troupe permanente existe déjà sous la forme des « artistes associés » dont la charge salariale est confondue pour l'instant dans les charges générales du personnel permanent. Ces charges de personnel représentent plus des trois quarts de l'emploi de la subvention. Le quart restant va aux spectacles accueillis (dix chaque année) et à la création.

La plus grande partie du budget est donc consacrée au fonctionnement de la structure et non à la création. C'est l'une des explications de la recherche de mécénat, initiée par Monia Triki et encouragée par Alain Françon.

V. DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'EXPERIENCE DU STAGE

J'ai effectué mon stage au sein du service de la « communication et des relations avec le public ». Ce service du TNC, chargé du développement des publics, de l'information et de la promotion des spectacles, est particulièrement développé. Il emploie une dizaine de personnes.

A. Le service de la communication et des relations avec le public

1. L'équipe

Le service de la communication et des relations avec le public est dirigé par la directrice de la communication et des relations avec le public, rattachée à l'administrateur. Elle entourée d'une équipe d'une dizaine de jeunes femmes, à laquelle s'associent souvent des stagiaires.

▪ Distribution des rôles

La directrice de la communication est assistée par une personne chargée de la diffusion et de tous les documents du théâtre, travaillant avec une graphiste. A l'intérieur de ce service, huit personnes ont une activité directement liée à la recherche de public (trois sont cadres, deux sont agents de maîtrise, trois sont employés) :

- une assistante de la directrice de la communication chargée de la fabrication et de la diffusion des documents d'information, du contrôle des contingents de billetterie ainsi que des évaluations ;
- une responsable du projet pédagogique qui coordonne toutes les initiatives regroupées dans cadre du programme « Ecritures en cours » et qui en gère le budget ;
- une responsable du développement de la politique de proximité, du mécénat et des partenariats ;
- une chargée de relations publiques, prospection particulière, secteur universitaire et personnes handicapées ;
- une chargée de relations publiques, prospection particulière, partenariats et diffusion sur Internet ;
- une chargée de relations publiques, prospection dans le domaine scolaire, des collectivités et des cours de théâtre ;
- une responsable des collectivités (diffusion information et billetterie) ;
- une responsable de la gestion du fichier.

Cette répartition des rôles n'est pas synonyme de cloisonnement. Chaque personne a une tâche réservée, mais il s'agit avant tout d'un travail d'équipe. La plupart des actions impliquent diverses compétences. Les débats qui suivent certains spectacles mobilisent les compétences de chacun pour savoir : quel type de public sera dans la salle, qui animera le débat, quelles personnes de l'équipe artistique vont participer... Il y a donc réunion de service une fois par semaine pour faire un point sur les activités de chacun et prévoir l'organisation des événements à venir.

▪ **Interaction avec les autres services**

Le service communication agit en collaboration avec tous les autres secteurs du théâtre. Il travaille en étroite collaboration avec le graphiste et le webmaster, s'appuie sur le gestionnaire des fichiers qui va en particulier imprimer toutes les enveloppes dont la communication a besoin lorsqu'elle envoie ses documents. Le théâtre possède également une imprimerie dans ses murs. L'imprimeur produit donc en interne les bibles des spectacles, les tracts et certaines affiches... Une autre personne se charge de l'envoi du courrier. Le graphisme et l'impression de certains documents (affiches, brochures) sont confiés à des prestataires extérieurs. Le service presse et le service communication ont des relations étroites

qu'il s'agisse d'inviter des journalistes, de faire un partenariat avec un magazine ou de réaliser un dossier de presse.

Le service est toujours en contact avec la production et les services administratifs, comme les ressources humaines et la comptabilité. Un dialogue permanent est nécessaire avec l'administrateur et le directeur. Les contacts sont également nombreux avec la billetterie et les caissières qui sont en première ligne dans la rencontre avec le public. Enfin, l'équipe artistique de chaque spectacle est sollicitée et se rend disponible pour des rencontres entre metteurs en scène, acteurs, auteurs et spectateurs.

2. Les objectifs et les cibles

Le projet artistique du Théâtre National de la Colline, sous l'impulsion d'Alain Françon, mais aussi en raison des missions de service public qui lui incombent, implique de présenter des spectacles contemporains, d'aider les spectateurs dans la réception de l'œuvre voire de les accompagner en amont de la représentation, de réfléchir sur les écritures contemporaines, de donner envie d'aller au théâtre...

Le service de la communication et des relations publiques doit être le relais d'une offre variée et exigeante. Il n'est pas simple de présenter à un public varié le théâtre contemporain, qui a pour particularité d'être un théâtre de la rupture, du renouvellement et de l'interrogation et joue avec l'abstraction, le dépouillement, le sens même du théâtre. Comment peut-il atteindre le public le plus large en maintenant une réflexion sur le monde contemporain et en gardant sa fonction première d'art qui dénonce et qui dérange ? Les pièces présentées à la Colline sont parfois difficiles à aborder sans y avoir été préparé. Le service met donc en place des actions aussi proches que possibles du public.

« Il s'agit de ne pas laisser le spectateur de côté, mais au contraire de l'inclure, lui restituer le sentiment de son appartenance et de son implication dans la réflexion poétique des dramatiques du temps présent ²⁰. »

Il s'agit de toucher jusqu'à 20000 personnes (l'objectif pour chaque spectacle dans la grande salle) sans perdre de vue que chaque spectateur est différent, en réussissant à mêler signification et promotion des spectacles.

²⁰ Denis VOLLAND. *Avec, un projet artistique et public pour le Théâtre National de la Colline*. Paris : Le Centre National du Théâtre et le Théâtre National de la Colline., 2001. 53 p.

En tant qu'institution, le TNC est ressenti comme un lieu d'exception, un lieu vivant marqué par son engagement historique, par sa Direction et le choix des pièces. Il est le symbole d'un certain militantisme qui répond aux mots d'ordre : « service public », « qualité », « honnêteté », « utilité », au sein d'un registre théâtral contemporain.

Une enquête sur le public du TNC a été confiée à l'agence de conseils Hedera en novembre 2005. Elle a révélé un public très typé, « quasiment exclusivement composé de personnes diplômées (bac ++), de sensibilité politique de gauche (lecteurs du Monde, de Libération, de Télérama...), exerçant des professions dites « intellectuelles supérieures » (avec notamment beaucoup d'enseignants) ou des professions liées au monde du spectacle... tandis que les milieux ouvrier et employé sont presque inexistantes. Les répondants sont en outre majoritairement issus du secteur public ou exercent une profession à leur compte.

Le TNC recrute préférentiellement dans deux catégories de population qui disposent de temps libre : des jeunes (moins de 34 ans), étudiants, intermittents du spectacle ; et des plus âgés, au-delà de 50 ans, massivement retraités. Le public est en général très attaché au théâtre et fréquente d'autres salles avec une forte préférence pour les scènes publiques à répertoire contemporain.

Cette enquête révèle l'importance de la fréquentation de proximité (20^e, 19^e, 18^e, 11^e), qui, pour un quart des répondants, est un critère déterminant ainsi qu'un fort taux de provinciaux parmi les abonnés.

L'une des priorités du service des relations avec le public est d'aller à la rencontre des personnes qui n'ont pas de facilité d'accès à la culture. La question se pose donc avec force. Cela passe par une politique tarifaire adaptée (les tarifs²¹ ont ainsi diminué au fil des années par souci d'atténuer les barrières économiques relatives à la fréquentation du théâtre), ainsi que par la mise en place d'actions spécifiques en direction de publics bien identifiés. Il cible plus particulièrement, comme nous l'avons vu en énumérant les postes, les scolaires, le public handicapé et le public de proximité. Les abonnés bénéficient quant à eux de nombreux avantages destinés à les fidéliser.

²¹ Tarif unique de 18 euros le mardi, 13 euros pour les moins de trente ans, 8 euros pour les étudiants ou élèves, tarif spécial à 5 euros pour les associations oeuvrant dans le domaine social.

3. Détail des actions qui accompagnent le public

Le service communication dispose d'une équipe nombreuse qui lui permet de toucher un public varié et de mener des actions multiples. Il segmente pour cela les actions et le public par cibles, ce qui est déjà sensible dans la répartition des rôles. Pour chaque cible sont imaginées des actions adaptées.

▪ **Des outils pédagogiques pour les scolaires et les étudiants**

Un service pédagogique, interne au service de la communication et des relations avec le public, s'occupe des relations entre le théâtre et le milieu scolaire pour faciliter l'initiation des élèves aux écritures dramatiques contemporaines. Les **ateliers dramaturgiques** et les **comités de lecture** en classe animés par Gérard Elbaz, dramaturge, s'adressent plus particulièrement aux collégiens et aux lycéens éloignés des pratiques culturelles. Ces actions de sensibilisation, réunies en un programme appelé « Écritures en cours », existent grâce à l'implication des artistes partenaires des saisons du Théâtre National de la Colline, lesquels sont également impliqués dans les dispositifs créés par les Ministères de l'éducation nationale et de la culture – enseignement de spécialité théâtre et ateliers artistiques. Le programme est financé grâce au mécénat de la Fondation Crédit mutuel pour la lecture.

Des **rencontres et des ateliers dirigés par des artistes et des professionnels** sont organisés pour les étudiants, auxquels le théâtre propose un véritable programme de travail en lien avec trois autres lieux de la création contemporaine, le Plateau, le Palais de Tokyo et le Centre National de la Danse. Les élèves de cours de théâtre et les étudiants en arts plastiques et visuels ont également la possibilité de participer à quatre séances de travail avec des metteurs en scène.

Les **publications** du théâtre participent aussi de cette volonté pédagogique. Les dossiers pédagogiques sont un outil destiné principalement aux enseignants pour aborder les pièces présentées à la Colline avec leurs élèves. Ils peuvent être mis à la disposition des associations et des collectivités qui le souhaitent.

En comprenant la pédagogie au sens large, d'autres outils peuvent être évoqués ici tels que les **Lexi/textes** et la revue électronique. Les **Lexi/textes** ont pour objectif d'aider à la compréhension. Il s'agit d'une revue littéraire, éditée tous les ans par L'Arche Éditeur, constituée de cahiers consacrés à chacun des auteurs présentés dans une saison de la Colline. Elle rassemble des textes inédits et des commentaires commandés aux auteurs eux-mêmes ou

à d'autres écrivains invités à réfléchir aux problématiques que soulèvent les oeuvres. La **revue électronique** participe également d'une mission de formation du spectateur. Consultable sur www.colline.fr, elle est constituée d'entretiens, dossiers et textes inédits, de vidéos et matériaux sonores, de galeries photos et de cartes blanches aux artistes et vise ainsi à approfondir la connaissance d'auteurs comme Michel Vinaver, Daniel Danis, Edward Bond ou Toni Negri. Des thèmes de recherche, tels que « la dramaturgie au tournant du siècle dernier » ou « le bonheur » y sont développés.

▪ **Des outils pour un public qui vient difficilement au théâtre**

Un effort particulier est fait en direction des **personnes aveugles et malvoyantes**. Elles bénéficient d'un accompagnement approprié grâce au système « tacle » (description des décors, costumes, déplacements... diffusées par un casque infrarouge). Les spectacles en audiovision sont accompagnés d'un document en braille ou imprimé en gros caractères décrivant en détail le spectacle et d'un plan en relief de la scène. Pour chacune des représentations dans les deux salles, des casques amplificateurs de son sont mis gratuitement à la disposition des personnes malentendantes. Les deux salles du théâtre sont accessibles aux personnes en fauteuil roulant.

Pour le **public du 20^e et des arrondissements voisins**, des débats, conférences, colloques et des lectures publiques sont organisées dans les cafés, les bibliothèques, les MJC et les associations de l'arrondissement. Des ateliers d'écriture et de pratique théâtrale sont proposés en partenariat avec d'autres lieux culturels de l'arrondissement. Un « groupe de lecteurs du XXe arrondissement » a été initié en partenariat avec la bibliothèque municipale du quartier spécialisée dans le théâtre contemporain. Pour certaines pièces, les habitants du quartier sont invités à la répétition générale du spectacle.

▪ **Les manifestations organisées autour des représentations**

A côté des spectacles à proprement parler, un certain nombre d'événements viennent enrichir la vie du théâtre. L'équipe de la communication et des relations avec le public participe au minimum à l'organisation de ces manifestations, quand ses membres ne sont pas directement sur scène pour les encadrer. Celles-ci sont parfois directement liées à un spectacle. Dans tous les cas, elles s'inscrivent dans le projet artistique du directeur.

Les mardis de la colline et les samedis du spectateur sont l'occasion d'approfondir un spectacle en même temps qu'ils permettent au public de s'exprimer. Les **mardis de la colline** ont lieu le deuxième mardi de chaque série de représentations, à l'issue du spectacle. Une rencontre est organisée entre le public et l'équipe artistique du spectacle. Animées par des modérateurs, souvent des journalistes, elles permettent des échanges directs entre les spectateurs et les metteurs en scène, acteurs ou auteurs. Quant aux **samedis du spectateur**, ils sont ouverts à tout public. Ils ont lieu le premier samedi de chaque mois et proposent une rencontre avec les artistes et une découverte de la création des spectacles : écriture, mise en scène, scénographie, son, lumière...

D'autre part, des **soirées, des lectures ou encore des débats thématiques** peuvent être organisés au Théâtre National de la Colline. Les débats ont été mis en place dès septembre 1997, ils touchent environ 8 000 personnes par an. Ces événements constituent le prolongement des spectacles. Les soirées et les lectures offrent aux spectateurs d'entendre les textes des auteurs dans un contexte autre que les spectacles et de découvrir d'autres aspects de leur œuvre. Chaque soirée est une création originale, composée de lectures, de projections, de témoignages ou de contributions de spécialistes. Les débats et conférences, scientifiques, philosophiques ou littéraires, s'élaborent en concertation avec les artistes. Organisés en collaboration avec des structures culturelles, des associations ou des médias, ils permettent d'offrir, en parallèle, des visites commentées d'expositions ou des lectures dirigées par des comédiens dans différents lieux d'exposition. Les manifestations proposées s'appuient sur la programmation.

En conclusion, ces événements organisés à côté et autour des pièces complètent la mission de service public du théâtre irréductible aux seules pièces représentées, en proposant un accompagnement au spectateur. Ce sont des outils de communication et de sensibilisation du public à la programmation comme au projet artistique du Théâtre National de la Colline. Ce sont aussi des outils de fidélisation des spectateurs, en complément des différents systèmes d'abonnement (collectivités et comités d'entreprise, groupes d'amis, particuliers...).

B. Missions confiées

L'arrivée d'Alain Françon à la tête de la Colline s'est accompagnée de la création d'un poste pour gérer les partenariats et les relations de proximité, celui qu'occupe actuellement Monia Triki, dont j'ai été l'assistante ces cinq derniers mois. A ces deux missions s'est ajoutée la recherche de mécénat. Mon stage s'est donc organisé autour de trois missions : les partenariats, le mécénat et les relations de proximité. Ces trois missions s'articulent, en même temps qu'elles se juxtaposent, ce qui donne une masse de travail importante et oblige à jongler entre divers dossiers. Cela en fait une expérience variée et particulièrement formatrice.

1. Les partenariats

▪ **Objectifs et formes des partenariats**

Les manifestations proposées par le TNC n'ont pas seulement pour objet d'accompagner le spectateur. Leur but est aussi de matérialiser le lien avec un partenaire et de favoriser la prospection « dite particulière ». Leur périodicité est dépendante des spectacles. Les débats ont lieu par exemple en moyenne deux fois par mois. Leurs thèmes sont choisis en fonction des pièces programmées, en collaboration avec une ou plusieurs associations, médias, structures culturelles ou scientifiques. Ils s'inscrivent toujours dans une perspective plus large prévoyant des échanges de publics, d'informations, la mise en places d'actions de sensibilisation de ces publics : échanges de fichier, visites commentées d'exposition ou encore des lectures par des comédiens dans des lieux d'exposition etc. Ces manifestations peuvent avoir lieu dans l'une des salles du Théâtre National de la Colline ou hors les murs en fonction de la nature du partenariat. Les intervenants sont sollicités pour permettre à l'équipe des relations avec le public de créer un lien avec d'autres structures auxquelles ils sont liés et dont les publics sont susceptibles d'être intéressés par la manifestation : éditeurs, entreprises, universités, etc.

Cela permet au TNC de proposer des avantages à ses abonnés, notamment à travers un parcours culturel dans la création du XX^{ème} siècle proposé dans des structures culturelles partenaires. Ce parcours s'organise autour d'une sélection de spectacles ou de manifestations culturelles (expositions, concerts, colloques, festivals) choisis par le service des relations avec le public. Des tarifs réduits sont négociés avec les structures partenaires, de même que

des visites gratuites, des avant-premières ou une réservation prioritaire. Cette sélection est communiquée aux abonnés tous les deux mois, sous l'intitulé « avantages abonnés » dans un petit livret réalisé à leur attention. Une visite de l'exposition Strömholm à la galerie du Jeu de Paume leur a par exemple été proposée dans la période de représentation de Père, une pièce de Strindberg mise en scène par Christian Schiaretti. Le lien était l'identité d'origine entre l'auteur et le photographe scandinave.

Cette sélection est l'occasion pour les abonnés de suivre le parcours des metteurs en scènes programmés au Théâtre National de la Colline dans d'autres lieux. Elle permet aussi de matérialiser toutes sortes de correspondances entre les spectacles présentés au TNC et la vie culturelle de la région parisienne.

- **Quelques exemples de partenariats :**

L'Opéra National de Paris

Le Théâtre National Colline et l'Opéra National de Paris se sont rapprochés en vue d'élargir leur public en leur proposant notamment d'acheter simultanément des places pour les spectacles des deux établissements (offre de location couplée) ou de s'abonner à trois spectacles dans l'établissement partenaire.

Nicolas Fretel au Musée d'Orsay

L'auteur du *Projet HLA* présenté en mars 2006, Nicolas Fretel, a travaillé avec le service des relations publiques sur l'organisation d'une soirée au Musée d'Orsay. Une lecture de ses textes a eu lieu devant les œuvres qu'il avait lui-même choisies. Il a rédigé à cette occasion un nouveau texte, inspiré du tableau « Les Raboteurs ». Des étudiants de l'ESAD, une école d'art dramatique, les ont lus et mis en scène en collaboration avec l'auteur. Le rôle du service a été d'imaginer un projet autour des pièces, de le proposer à l'artiste et, si celui-ci accepte, de lui faciliter les démarches avec l'institution partenaire et de l'accompagner dans la réalisation du projet. Cela dépend donc beaucoup de la volonté et de la disponibilité de l'artiste et repose avant tout sur une rencontre.

- **Le travail effectué dans le cadre du stage**

Mon rôle a été d'assister la responsable dans l'élaboration des partenariats de la saison 2006-2007.

Nous avons pour cela mené une **réflexion sur la politique de partenariat** menée jusqu'alors et sur l'orientation à lui donner. La politique de partenariat a été recentrée autour de deux axes :

- la poursuite d'objectifs aussi bien quantitatifs que qualitatifs.
- Une simplification et une plus grande clarté des offres proposées aux abonnés

Nous avons donc choisi de définir trois ou quatre partenaires pour chaque lettre aux abonnés. Cela implique de revoir la conception du document de communication. Nous avons également réfléchi à de nouveaux projets au sein de la région île de France et entre régions pour favoriser la mobilité des spectateurs, toucher de nouveaux publics et innover dans nos propositions.

Cette réflexion s'accompagne d'un **travail de terrain** : rencontre des interlocuteurs au sein des principales institutions parisiennes, définition d'un projet commun autour des prochaines programmations, compte-rendu des rendez-vous, suivi des dossiers et réalisation des outils nécessaires à la concrétisation du projet.

Les opérations mises en place sont en général évaluées : coût de l'opération, fichiers récupérés, nombre de personnes touchées, taux de retour etc. Cette **évaluation** fait partie de mes missions. Elle est en cours.

2. Le mécénat

Le mécénat peut être défini comme « le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ²² ».

Cette activité a été lancée il y a un an au Théâtre National de la Colline, sous l'impulsion de la loi du 1^{er} août 2003. Cette loi a doublé l'avantage fiscal: elle prévoit une réduction d'impôt de 60% du montant du don versé par l'entreprise. Elle a également instauré des contreparties que l'institution culturelle offre aux entreprises-mécènes : celles-ci sont d'un montant égal au maximum à 25% du versement. L'Etat se donne ainsi les moyens d'encourager le mécénat, peu développé par rapport aux pays anglo-saxons, dans un contexte de réduction des financements publics. Il a créé au sein du Ministère de la culture une mission mécénat, qui mène un travail de sensibilisation, d'information et de conseil auprès des

²² Définition proposée par le Ministère de la culture www.culture.gouv.fr

entreprises et surtout des institutions culturelles. Ces démarches sont l'aboutissement du développement du mécénat depuis les années 1980 soutenu par l'Admical et quelques réformes législatives.

Le Théâtre National de la Colline est l'un des premiers théâtres nationaux à s'être lancé dans cette activité pour les raisons évoquées précédemment : rigidité du budget du TNC dont la plus grande partie est consacrée au fonctionnement de la structure et pas à la création, accroissement des besoins mais pas d'augmentation des financements publics. Je suis arrivée dans une période de finition des projets initiés depuis un an et de réflexion sur les orientations à donner à cette politique. Cela m'a permis de constater un certain nombre de difficultés propres au secteur du théâtre contemporain, qui implique de recourir à des méthodes particulières.

- **Les Difficultés**

Au contraire de la musique ou des arts plastiques, le théâtre bénéficie rarement des faveurs du mécénat d'entreprise. Il est peu soutenu par les entreprises mécènes et il existe une incompréhension mutuelle entre les deux « mondes ».

L'une des explications de cette désaffection se trouve peut-être dans sa complexité : sa compréhension et la place donnée à la langue en font une discipline moins universelle. De plus, le théâtre a l'image d'une discipline fortement soutenue par l'Etat et les collectivités territoriales, ce qui est moins attirant pour l'entreprise qu'une discipline où tout serait à faire, même si la dotation en subventions publiques peut être interprétée comme un gage de qualité. La production théâtrale coûte cher et la production est en grande partie immatérielle. Trouver des mécènes pour la création s'avère extrêmement difficile. Cela implique une prise de risque pour l'entreprise qui n'a aucune garantie quant au résultat et au succès de la pièce. De plus, le théâtre contemporain est peu porteur en terme de communication car il s'adresse à un cercle trop restreint de connaisseurs. Il intéresse peu les entreprises qui veulent travailler leur image externe.

La majorité des entreprises (66% d'entre elles) interviennent aujourd'hui dans le domaine de la solidarité. C'est une tendance croissante, même si la culture reste un domaine

de prédilection soutenu par 52% des entreprises. Viennent ensuite le sport avec 22%, l'environnement avec 19% et la recherche avec 11%²³.

Même si les relations sont complexes, le théâtre trouve des entreprises mécènes. Celles-ci ne s'engagent pas pour autant dans le soutien à la création, elles préfèrent les « opérations de mécénat croisées » mêlant culturel et social. L'expérience du Théâtre National de la Colline en est une parfaite illustration : le premier acte de mécénat obtenu concerne un atelier d'écriture destiné à des personnes défavorisées qui mêle objectifs sociaux (réinsertion, socialisation...) et culturels (familiarisation avec le théâtre et l'écriture contemporaine).

J'ai donc pu constater à quel point s'engager dans une démarche de mécénat implique de construire des outils de travail spécifique et, surtout, de parvenir à exister dans les réseaux du mécénat.

- **Les outils**

Les outils ont été construits dans les six premiers mois : base de données de plus de 300 contacts, dossier de présentation du théâtre et de ses besoins, rédaction de dossiers spécifiques aux entreprises ciblées. Les envois massifs de dossiers ont donné peu de résultat ce qui a conduit le théâtre à affiner sa stratégie.

Il s'est révélé nécessaire d'amener l'entreprise à connaître de l'intérieur l'institution, pour surmonter deux obstacles principaux : la méconnaissance de la structure et la méconnaissance du théâtre contemporain en général. Deux soirées ont donc été organisées pour annoncer le lancement du mécénat au théâtre National de la Colline et présenter son activité : l'une le 15 novembre 2005, en partenariat avec l'ADMICAL, l'autre, plus informelle, en décembre sur le thème du développement durable. Le projet artistique du théâtre leur a été présenté en accentuant son caractère innovant, son excellence et son ouverture sur le public. Ces deux soirées ont donné des résultats probants (sources de toutes leurs pistes sérieuses). En effet, 64% des entreprises venues à la soirée ne connaissaient pas le Théâtre National de la Colline et plus des 2/3 des entreprises contactées également. Cet événement a changé le point de vue de nombreuses entreprises quant au Théâtre National de la Colline et la possibilité de le mécéner. Cette découverte du théâtre est un outil de prospection très riche, permettant ensuite de relancer les entreprises sur des propositions de

²³ « Chiffres clés du mécénat 2005 », disponibles sur le site de l'Admical, <http://www.admical.org>

fond (ex : rendez-vous avec la Caisse d'épargne pour la solidarité suite à la venue de la responsable de la fondation alors que le premier contact en avril 2005 s'était soldé par un refus).

Il s'est également révélé nécessaire d'aborder les entreprises en fonction de leurs axes de mécénat : solidarité, pédagogique, handicap, création, ... qui croisent les axes d'action du théâtre. Cela demande d'imaginer un projet adapté aux besoins de chacun et de créer le dossier correspondant.

▪ **Le travail effectué pendant le stage**

Mon rôle a consisté à réactualiser et compléter la **base de données** en y ajoutant de nouveaux contacts, ainsi qu'à permettre sa transposition à partir d'Excel dans le logiciel 3^e acte pour faciliter son utilisation et l'intégrer aux fichiers existants du théâtre. Outre une maîtrise encore plus complète des outils informatiques, j'y ai acquis la maîtrise d'un logiciel de billetterie.

J'ai été chargée également de la **rédaction des dossiers** de propositions de nos projets aux entreprises dans le domaine de la pédagogie, de la solidarité et du luxe. Cela demande de s'adapter à son interlocuteur en cernant ses besoins et pour cela de mener en amont une recherche approfondie sur l'entreprise. J'ai aussi travaillé sur la réactualisation du dossier général de présentation du théâtre aux entreprises en l'adaptant à la saison 2006-2007 et en complétant les informations qui y figuraient par la présentation des actions de solidarité et pédagogiques. A l'occasion de la refonte du site Internet, nous avons également réfléchi à la présentation de l'activité du mécénat au TNC, optant pour un texte bref, succinct avec possibilité de télécharger le dossier. Cette page web est destinée à évoluer lorsque seront définies de nouvelles orientations pour la politique de recherche de mécénat du TNC.

La communication écrite ou par Internet ne remplace pas pour autant le **travail de relations publiques absolument essentiel mené sur le terrain**. Pour se faire connaître et rencontrer les responsables de la communication et du mécénat, nous avons participé aux salons (Salon Inediat à Lyon en mars 2006), conférences (« Mécénat et art contemporain » au Palais du Luxembourg en mai 2006) et événements tels que la remise des Oscars du mécénat en avril 2006. C'est un vivier d'idées et l'occasion d'établir un contact personnel, susceptible de faciliter l'avancement d'un dossier.

▪ Les besoins actuels

Le premier besoin qui se fait sentir est celui de l'association à vocation sociale et pédagogique qui doit être formatée pour recevoir les dons des fondations. Nombreuses sont celles qui ne financent en effet que les associations. Il faut donc en créer une, en rédiger les statuts et constituer le conseil d'administration avec soin.

Le second besoin est celui du renouvellement des fichiers par achat. La fréquentation des manifestations liées au mécénat nous a permis de gagner quelques contacts mais cela reste faible au niveau quantitatif.

Il serait intéressant de s'interroger davantage sur le rôle de la culture dans le développement durable. De nombreuses entreprises ont créé un département développement durable. Ce pourrait être une nouvelle manière d'approcher les entreprises et de les intéresser à notre projet. La responsable du développement durable au MEDEF, que j'ai contactée suite à son intervention à la conférence sur « le mécénat et l'art contemporain » pourrait être une personne ressource.

La création d'un club d'entreprises permettrait aux PME-PMI de devenir mécène du TNC. En amont de mon stage, j'ai mené une recherche à ce sujet : lecture de mémoires, recherches sur Internet et liste des PME-PMI de l'Est parisien. Je n'ai pas eu le temps de développer cet axe ces derniers mois. Il faudrait pourtant pouvoir le faire en commençant par exemple par organiser à la rentrée prochaine une soirée portes ouvertes au TNC permettant aux PME-PMI de découvrir le théâtre, pour étayer le travail de prospection.

Enfin, il faut pouvoir redéfinir un projet présentable aux entreprises à partir des créations prochaines. La difficulté réside cette fois dans le manque d'informations quant aux futures créations du directeur du théâtre, ce qui empêche toute projection sur le long terme. C'est pourquoi la recherche de mécénat se concentre aujourd'hui sur les activités pédagogiques et de solidarité mises en place par le Théâtre National de la Colline.

J'ai surtout et avant tout été chargée de réaliser le « projet du mécène », c'est à dire la réalisation d'un atelier d'écriture destiné aux jeunes en difficulté sociale et scolaire animé par un auteur, qui s'inscrit dans la politique de proximité du TNC.

3. Les relations de proximité

Le terme proximité peut s'entendre au sens géographique mais aussi social. Travailler sur la « proximité » au TNC consiste à développer des relations avec les principaux acteurs institutionnels et culturels du 20^e arrondissement et à mener des actions spécifiques pour les associations et les habitants de l'Est parisien (20^e arrondissement surtout). L'objectif est double : renforcer l'inscription géographique du lieu et élargir l'accès au théâtre à des populations défavorisées. Cette préoccupation locale s'explique par l'histoire du TNC liée à celle du TEP qui avait été reconnu comme « menant une action de décentralisation théâtrale à l'intérieur de Paris²⁴ ». Guy Rétoré avait mis en place une action particulièrement attentive à la population d'un quartier à l'époque beaucoup plus populaire. Elle s'explique aussi par la volonté d'Alain Françon de rapprocher les auteurs contemporains du public et en particulier de celui du 20^e arrondissement.

L'enquête menée auprès du public²⁵ en 2005 fait un point sur la perception du théâtre dans le quartier. Elle révèle que le TNC est bien perçu comme un théâtre de quartier, mais qui a du mal à se défaire de la marque « Lavelli ». Georges Lavelli avait marqué les lieux en conjuguant culture, divertissement, popularité et proximité. La personnalité et l'engagement d'Alain Françon sont reconnus mais son activité de Directeur de théâtre davantage critiquée en raison d'un engagement « trop rigide » qui engendre un certain élitisme. Il fait preuve d'une réelle accessibilité dans la gestion de sa clientèle (politique tarifaire, accueil, activités connexes...), est proche des habitants de l'Est parisien mais ressenti comme élitiste en raison de son idéologie et de sa communication abstraite. Toute la question est là : comment conjuguer proximité et une exigence parfois perçue comme de l'élitisme ?

▪ **Données sur le 20^e arrondissement²⁶**

Large de 598,4 hectares, il comptait en 1999 183093 habitants, soit 8,6% de la population parisienne. Il est le seul, avec le 19^e, dont la **part des moins de 20 ans est supérieure à 20%**. Ce taux élevé s'accompagne d'un poids relatif des 40-59 ans légèrement

²⁴ Source : site Internet du TNC, <http://www.colline.fr>.

²⁵ Hedera (agence conseils, études en sciences humaines et sociales), *Théâtre National de la Colline : enquête auprès des spectateurs*, novembre 2005.

²⁶ Etude de l'INSEE 1999 sur le 20^e arrondissement, disponible sur le site www.paris20.fr

supérieur à la moyenne. La part des 20-39 ans est des plus de 60 ans est en revanche inférieure à la moyenne.

Le 20^e arrondissement est une **terre d'accueil**. Une importante communauté étrangère y vit, concentrée principalement dans quelques quartiers. Le quartier de Belleville est en cela exemplaire : aux immigrations des ouvriers européens a succédé celle des travailleurs d'Afrique Noire, du Maghreb et de Turquie. Depuis les années 1980, la communauté asiatique s'y est fortement développée. Il existe une réelle vie de quartier issue de son histoire (Ménilmontant, Charonne, Belleville...).

Le dynamisme associatif, conjugué à l'existence de loyers relativement modérés attire de nouveaux résidents. La mixité sociale est l'une de ses principales caractéristiques. Bien qu'il le soit moins qu'à l'époque de Guy Rétoré et même de Georges Lavelli, l'arrondissement reste malgré tout, selon l'étude de l'INSEE, **populaire** : ouvriers et employés représentent plus du quart de la population totale en 1999. 40% des logements sont des logements sociaux (contre une moyenne de 19,7% à Paris). Une part importante de la population connaît des difficultés économiques et sociales. Le taux de chômage y est l'un des plus élevés de Paris et touche particulièrement les jeunes de moins de 25 ans. Les problèmes sociaux afférents à la pauvreté sont très présents dans certains secteurs : difficultés scolaires, problèmes d'intégration, maladies, toxicomanie.

Les catégories socioprofessionnelles dites élevées, qui constituent le public habituel du Théâtre National de la Colline, ne correspondent pas à cette partie de la population du 20^e arrondissement.

▪ **La vie associative et culturelle du 20^e arrondissement**

Le 20^e arrondissement est celui qui compte la plus forte densité d'associations (600). Il abrite également une maison des associations. La Mairie du 20^e, par l'intermédiaire du Comité d'Initiative et de Consultation d'Arrondissement (CICA), est le partenaire des associations de quartier. Les acteurs locaux jouent un grand rôle et sont des interlocuteurs incontournables. La vie culturelle de l'arrondissement, « tombée en désuétude depuis trente ans²⁷ », a retrouvé une nouvelle vitalité. Par exemple, les journées portes ouvertes organisées par les associations d'artistes (ateliers de Belleville, du Père-Lachaise et de Ménilmontant) connaissent un succès grandissant chaque année. L'offre culturelle dans le 20^e arrondissement est nombreuse et

²⁷ Etude de l'INSEE 1999 sur le 20^e arrondissement, disponible sur le site www.paris20.fr

diversifiée, dans tous les domaines, portée par les librairies, les conservatoires, les bibliothèques, les cafés-concerts (La Maroquinerie, la Flèche d'or), les bars-restaurants (le Lieu Dit...), les associations culturelles et les nombreux théâtres de l'arrondissement (huit au total), divers aussi bien en terme de programmation que de moyens techniques, financiers...

Le TNC développe des partenariats avec les associations, notamment celles ayant des objectifs humanitaires, de réinsertion, de prévention ou d'entraide. Il communique sur sa programmation, propose des invitations aux avant-premières de certains spectacles, contacte les nouveaux habitants installés dans le 20^e arrondissement. Ce travail demande une constante réactualisation. Les personnes en poste dans les associations changent souvent. L'organisation de l'atelier d'écriture a été l'occasion de rétablir le contact avec le milieu associatif du 20^e et du 19^e arrondissement et de dresser un panorama de leur activité et des interlocuteurs possibles. Ces relations ne peuvent se construire que sur la durée et par une présence sur le terrain. C'est en se déplaçant régulièrement pour rencontrer le responsable d'une association ou la personne chargée de la culture au sein de cette association que l'on peut connaître cette structure, s'en faire connaître et nourrir leur intérêt pour le théâtre. Des croisements sont également possibles avec les autres structures culturelles du 20^e arrondissement : participation à un colloque sur « L'insertion par la pratique artistique » dans un café du quartier, rencontres, débats et lectures avec des auteurs joués à la Colline dans un autre café-concert (la Maroquinerie).

- **Exemples d'actions de proximité : le groupe de lecteurs et l'atelier d'écriture**

Le groupe de lecteurs

Le Théâtre National de la Colline a voulu créer une dynamique de lecture dans le vingtième arrondissement, en partenariat avec la Bibliothèque Saint-Fargeau. Depuis quelques années, des lecteurs motivés se réunissent pour échanger leurs points de vue et construire une réflexion autour de textes dramatiques contemporains mis en scène au TNC. Les séances, animées par l'équipe du Théâtre National de la Colline avaient lieu tous les deux mois dans la structure partenaire. Au cours de ces séances sont invités auteurs, comédiens, dramaturges... Le groupe de lecteurs commençait à s'essouffler (8 personnes présentes au lieu de 20 aux deux dernières séances). Après avoir pensé le supprimer pour se libérer de la charge de travail que cela représentait pour peu de résultat, nous avons finalement choisi de transformer la formule en la simplifiant et en rendant le groupe plus autonome. Le rendez-vous est

trimestriel et non plus bimensuel et se déroule en trois temps : lecture et travail personnel sur le texte (les lecteurs se rencontrent s'ils le souhaitent), séance à la bibliothèque en présence de l'auteur ou du metteur en scène, invitation à une représentation. Les textes et les dates des rencontres sont déterminées dès le début de la nouvelle saison et les lecteurs sont invités à se procurer le texte par eux-mêmes. La communication se fera par la revue de la Bibliothèque partenaire.

L'atelier d'écriture

Ma principale mission dans le domaine de la proximité a été de préparer l'atelier d'écriture qui s'ouvrira en janvier 2007.

Les ateliers d'écriture font partie de la politique de proximité du Théâtre National de la Colline. Animé par un auteur travaillant avec le Théâtre National de la Colline, l'atelier d'écriture s'adresse principalement au public des associations à vocation sociale ou socioculturelle de l'Est parisien. Il réunit des personnes venant de différentes associations et qui se trouvent dans des situations diverses (nouveaux arrivants en France, étudiants fuyant des conflits armés, femmes en cours d'alphabétisation, jeunes en rupture scolaire...). L'atelier consiste en une pratique de l'écriture et se présente en complémentarité des différents modes d'apprentissage dont les participants peuvent bénéficier par ailleurs. Il se fonde sur un principe de mixité sociale. Des personnes plus favorisées et à l'aise avec l'écriture (abonnés, habitants du quartier, bénévoles ou spectateurs du Théâtre National de la Colline) y participent également. L'atelier a ainsi pour vocation le décroisement social, par le métissage et l'échange, entre personnes passionnées par l'écrit et habituées à rédiger des textes, et personnes en proie à de grandes difficultés avec l'écriture, la lecture et le langage en général.

▪ **Mon rôle : la prospection des associations**

Je me suis chargée de la **prospection** des associations. J'ai donc repris et complété une base de données déjà existante à l'aide des annuaires d'association disponibles dans les mairies d'arrondissement. Plus de 150 contacts ont été ainsi listés. J'ai ensuite pris ou repris contact avec ces associations, d'abord par téléphone puis lors d'un rendez-vous, en me déplaçant le plus souvent dans les structures pour leur présenter le projet. J'ai pour cela réalisé un **dossier de présentation du projet**, à partir du dossier de mécénat, adapté aux associations et rassemblant toutes les informations pratiques. Ce **travail de terrain** est essentiel pour un

projet comme celui-là car la rencontre permet l'établissement d'un réel **partenariat** qui met à profit les compétences de chacun. Ce sont les animateurs des centres sociaux par exemple qui font circuler l'information auprès de leur public et peuvent cibler les personnes pour lesquelles l'atelier serait bénéfique. Ce sont eux qui peuvent ensuite les accompagner lors de la première séance et les suivre si jamais il y a des abandons ou des problèmes. Ces rencontres permettent de mieux cerner les besoins des associations et d'envisager éventuellement d'autres formes de partenariats dans une démarche de médiation culturelle dont les associations sont souvent demandeuses (places à tarif réduit, accompagnement du spectacle, visite technique du théâtre pour leur faire découvrir le lieu et les métiers du théâtre...).

Ces rencontres nous ont permis d'établir des contacts sérieux, qu'il faut maintenant entretenir grâce par exemple à une réunion générale fin juin en présence de l'auteur ou à une newsletter les informant de notre activité et des actions auxquelles ils peuvent participer.

Les résultats sont là : une animatrice venait le week-end suivant notre visite avec trois jeunes découvrir la pièce « L'enfant rêve » de Hanokh Levin, mise en scène par Stéphane Braunschweig. Vingt associations se sont déclarées partantes, certaines ayant déjà établi la manière dont elles procéderaient à la rentrée. Une première participante s'est inscrite. Une vingtaine d'autres associations sont intéressées par le projet sans être sûres pour autant d'y participer. Dans tous les cas, cela nous a permis de disposer aujourd'hui d'une liste de contacts à jour et donc d'un outil de travail réactualisé.

Conclusion partielle : les apports du stage

En conclusion, ce stage s'est révélé formateur dans la mesure où il demande des qualités très développées d'organisation et de rigueur et une capacité à mener de front plusieurs dossiers. J'y ai acquis une meilleure maîtrise des outils informatiques et du logiciel de billetterie 3^e acte. Je me suis familiarisée avec le monde culturel parisien, rencontrant les responsables des relations publiques de nombreuses structures. J'y ai découvert l'univers du théâtre avec ses saisons, ses programmations, les répétitions générales, les équipes artistiques. Dans une structure comme le TNC, il existe une coupure entre le service technique, les artistes et les services des relations avec le public. J'ai souvent eu l'impression d'être très éloignée, voire coupée du plateau, ce qui est dommage. Au niveau personnel, ce stage m'a fait

prendre conscience de mes limites et des points à travailler, notamment sur le relationnel. La multiplication des rendez-vous avec des mécènes potentiels, la fréquentation de manifestations liées au mécénat dans lesquelles il faut démarcher ces personnes m'a permis d'y travailler.

La programmation contemporaine du TNC et la variété des actions mises en place par le service de la communication ont été l'occasion d'approfondir ma réflexion sur un certain nombre de sujets, dont celui des ateliers d'écriture qui pose la question de la définition des missions d'un théâtre.

Troisième partie : Les ateliers d'écriture

Le Théâtre National de la Colline, dans le cadre des objectifs de la Charte du service public, mène depuis quelques années un atelier d'écriture avec des participants des centres sociaux, centres d'insertion professionnelle et centres de prévention de l'Est parisien. Basé sur la gratuité et le volontariat, ce projet, dès le départ, s'entend comme un moment d'apprentissage et d'écoute autour des jeux de l'écriture. Inscrite dans la politique de proximité du TNC, cette initiative est destinée à sensibiliser un public peu familier du théâtre aux textes littéraires et à la pratique de l'écriture.

Ces ateliers d'écriture sont une illustration intéressante de la mission de service public du théâtre. Au fil des expériences, le concept a évolué, les partenaires ont changé, les sources de financements aussi qui, de publiques, sont devenues privées. Dans quelle mesure ce type d'action, à la frontière du social et du culturel, fait-il partie de la mission de service public d'un théâtre ? Quels sont ses apports et ses limites ? En quoi permettrait-il de repenser le concept de démocratisation culturelle ? Nous tenterons de répondre à ces questions pour finir par nous interroger sur la compatibilité entre financements privés et mission de service public.

VI. LA CONSTRUCTION DU PROJET

A. La naissance d'un projet commun autour de l'écriture

L'atelier d'écriture est né de la prise en compte par le théâtre de son environnement et de sa volonté de se rapprocher d'un public défavorisé. Il fait partie de la politique de proximité du Théâtre National de la Colline. C'est un outil qui doit permettre d'atteindre plusieurs objectifs:

- inscrire le théâtre dans la vie politique et sociale de son quartier
- rapprocher le théâtre d'un public défavorisé en allant à sa rencontre
- modifier le rapport à l'écriture de ce public
- sensibiliser le public aux écritures dramatiques contemporaines

Des mesures existaient déjà et existent toujours pour le public des associations à vocation sociale et socioculturelle de l'Est parisien : tarifs à cinq euros, visites techniques du théâtre, invitations aux débats, conférences et rencontres avec les équipes artistiques. L'atelier accueillant un nombre limité de participants, ces différentes possibilités de travail avec les associations complètent l'action du TNC. L'organisation de l'atelier se révèle de fait un excellent outil pour relancer le réseau des associations du quartier et le faire vivre, et donc pour inscrire le théâtre dans la vie du quartier.

Ces mesures ne suffisent pas forcément à atténuer la barrière symbolique qui maintient les personnes issues de milieux défavorisés à distance des lieux culturels, et plus encore d'un théâtre dont la programmation est jugée exigeante voire élitiste. Un important travail de rencontres a été mené pour y réfléchir avec les acteurs associatifs. Le projet d'un atelier d'écriture est né des échanges entre le théâtre et les associations. Si elles sont toujours demandeuses de visites et d'un accès facilité au spectacle, elles notent aussi le peu d'effet d'une sortie au TNC pour ce public si elle n'est pas suivie d'un accompagnement à plus long terme pour qu'ils se familiarisent vraiment avec le théâtre et puissent se positionner en tant que spectateurs critiques face à une pièce. Certains animateurs constataient d'autre part leur manque de moyens pour assurer les cours d'alphabétisation, alors que les demandes augmentaient. Le TNC se distingue des autres théâtres nationaux par l'attention qu'il porte aux auteurs et aux écritures dramatiques contemporaines. Partant de ce constat, l'idée était née de s'appuyer sur le savoir-faire de chacun en organisant des ateliers d'écriture animés par les équipes artistiques du TNC, en partenariat avec les associations dont sont issus les participants.

B. Le partenariat avec le milieu associatif

1. L'approche du public défavorisé

Le travail d'information, de recrutement et de suivi est mené en partenariat avec les associations d'insertion, de prévention et les centres sociaux. L'approche du public défavorisé est en effet spécifique. Le TNC a choisi de multiplier les interventions directes auprès des personnes concernées en s'appuyant sur des personnes relais au sein des associations. La plupart des organismes contactés répondent très positivement à notre démarche. Certains refusent soit par manque de temps, soit parce qu'ils considèrent leur public en trop grande

difficulté pour participer à un tel atelier ou encore parce qu'ils n'imaginent pas pouvoir les intéresser au projet. Le travail de rencontres des personnes relais mais aussi des participants est donc essentiel. Les organisateurs se déplacent dans les associations et se rendent disponibles pour expliquer le projet à chaque participant. Ils vont eux-mêmes à la rencontre des jeunes pour les convaincre. Le recrutement est basé sur la gratuité et le volontariat. Le niveau de langue n'importe pas, ni la capacité à écrire, seule compte leur motivation.

2. La définition des objectifs

Le TNC avait ses propres objectifs lorsqu'il a lancé l'atelier d'écriture. Ces objectifs, que nous avons évoqués précédemment, croisent des problématiques plus spécifiquement **artistiques et culturelles** : comment faire venir au théâtre des personnes qui en sont très éloignées et ne possèdent pas le capital économique, culturel et symbolique des spectateurs de la Colline et comment faire pour que cela leur apporte réellement quelque chose ? L'enjeu est double : familiarisation avec le théâtre comme institution et comme discipline artistique et réconciliation avec l'écriture de personnes en grande difficulté linguistique. L'enjeu de ces ateliers est de permettre à ses membres de renouer avec leur propre langue (la plupart des participants sont immigrés) et d'en découvrir d'autres, à travers des textes contemporains qui soulèvent des questions actuelles. L'objectif est également de désacraliser la sortie au spectacle en menant des actions susceptibles de rapprocher l'art et la culture des personnes en situation d'exclusion sociale.

Les **associations** définissent elles-aussi des objectifs qui leur sont propres dans la **perspective** qui est la leur, celle **du travail social**, et que le théâtre a fini par s'approprier avec l'expérience des différents ateliers.

Une formatrice du SAFIP a défini ainsi les objectifs de l'atelier pour les femmes en cours d'alphabétisation :

« - Permettre aux femmes de s'approprier ou de se réapproprier l'écriture, de trouver ou retrouver une facilité à l'écrit, sans parler pour autant de cours de français.

- Reprendre confiance en elles en exploitant leurs richesses culturelles et personnelles, en trouvant un lieu de libre parole qui leur permette d'affirmer leur identité.

- Accéder à la culture française, à travers la lecture, l'écriture, le théâtre, et pouvoir entrer dans un lieu culturel »²⁸.

Les responsables des associations d'aide à l'insertion et des missions locales mettent quant à eux l'accent sur l'ouverture : l'atelier est perçu comme le moyen d'accompagner les jeunes dans leurs démarches de formation. La pratique de l'écriture prenant cadre dans un travail de groupe, il s'agit aussi pour eux de leur offrir la possibilité de rencontrer différents partenaires afin de les faire sortir de leur isolement. L'atelier est envisagé comme un complément aux autres activités culturelles qu'elles proposent et l'opportunité pour les participants de s'exprimer, de s'ouvrir et de reprendre confiance en eux.

L'atelier consistant en une pratique de l'écriture, il visait tout d'abord à un renforcement de la maîtrise de la langue, l'individualisation de la pratique devant ensuite permettre de désacraliser le « temple de la culture ». Il répond aujourd'hui à plusieurs objectifs : décloisonner une pratique élitiste ; favoriser chez les participants une prise de confiance en eux et un certain plaisir dans à l'écriture, dans une démarche à la fois créatrice et formatrice ; favoriser la valorisation personnelle et identitaire de personnes immigrées ou d'origine immigrée, grâce à l'expression de soi au sein d'un groupe, par le biais d'une activité créative, l'écriture, en s'appuyant sur des outils plus concrets - lecture publique de leurs textes à la fin des 20 séances préparée avec des comédiens professionnels et publication d'un recueil de leurs textes - ; être un espace de socialisation et encourager la mobilité. La perspective de faire venir les participants dans des équipements culturels, si elle n'est pas perdue de vue, n'est plus l'objectif premier (il est beaucoup plus présent dans le travail que mène le TNC avec l'Education nationale, lui aussi très réfléchi, qui permet d'engranger de très nombreux abonnements), ou plutôt fait partie d'un tout.

3. Au croisement des dynamiques sociales et culturelles

Les ateliers d'écriture font donc intervenir des professionnels de différents champs : culturel, artistique (l'écrivain), de la formation et de l'action sociale. Pour les professionnels de la formation, la participation à l'atelier d'écriture est envisagée comme un facteur de maintien dans une dynamique de formation, une motivation supplémentaire, une occasion d'exercer une activité structurante pour l'individu, une possibilité de compléter

²⁸ Propos rapportés par Armelle Stépien dans son mémoire de DEA « Qu'est-ce que l'écriture fait bouger ? », 2005.

l'apprentissage linguistique par l'appropriation des langages de l'art. Les professionnels de l'action sociale intègrent la culture dans un suivi personnalisé et durable des personnes en difficulté et la considèrent pour certains comme un besoin pour les individus au même titre que l'accès au logement. Ils envisagent l'atelier dans un objectif final d'insertion.

L'atelier d'écriture est donc le résultat de la rencontre d'une dynamique culturelle et d'une dynamique sociale, aboutissant à la **co-construction d'un espace de coopération entre le monde du théâtre et le monde des acteurs sociaux**. Un dialogue constant entre les différents partenaires est nécessaire pour que soient définies au plus juste les places et les rôles de chacun.

VII. LE DEROULEMENT DES ATELIERS D'ECRITURE

Le projet de l'atelier 2007 se base sur l'expérience acquise au cours des précédents ateliers d'écriture. Des éléments se retrouvent de l'un à l'autre, tel un guide : un auteur reconnu, un minimum de 12 séances de travail, la publication des textes et une lecture publique. La non-réalisation de ces trois derniers éléments dans un des ateliers a conduit les organisateurs à changer de lieu d'accueil. Les ateliers se sont adressés successivement à des femmes en cours d'alphabétisation et en formation professionnelle, puis à des primo-arrivants, pour finir par s'ouvrir davantage sur un principe renforcé de mixité sociale, retenu également pour le prochain atelier.

A. Le parti pris du TNC : la diversité sociale

Ces ateliers ont toujours été destinés à un public en grande précarité sociale et linguistique. Au fil des expériences, le concept a évolué. Le pari des derniers ateliers était de mêler aux jeunes en rupture des personnes parfaitement à l'aise avec l'écriture et intégrées (abonnés, gens du quartier etc.), de manière à ne pas créer un « ghetto » selon les mots des organisateurs, de manière aussi à ce que les personnes présentes s'investissent aux côtés de l'équipe d'animation et, une fois qu'ils en ont fini avec la consigne de l'auteur et leur texte, aident les participants dans la maîtrise de la langue et la prise de confiance en soi. L'atelier se veut aussi un lieu de création de lien social au sein du quartier. Il s'agit de « faire de deux

groupes très différents qui se côtoient sans forcément se voir un seul groupe créatif, actif et fertile pour chacun »²⁹.

Des rapports différents à la langue circulent donc dans le groupe :

- la pratique des primo-arrivants, très lacunaire et non maîtrisée,
- celle des jeunes en rupture scolaire, dont l'insuffisance se révèle dans le rapport à l'écrit (lecture difficile, écriture très approximative)
- celle des abonnés, dont le rapport à la langue est très bon.

L'atelier repose donc sur un équilibre fragile. Les différences de niveau social entre les participants sont flagrantes et l'écriture les révèle forcément. La capacité à écrire est plus ou moins étroitement liée à une pratique culturelle « cultivée », à savoir la lecture. La maîtrise du vocabulaire, de la syntaxe, la fluidité de l'expression sont autant de marques de l'acquisition d'un capital culturel absent chez le public des associations. Le but est de désinhiber les participants et ces différences apparentes peuvent y faire obstacle, d'autant plus que l'écriture est un acte dans lequel se révèle l'intimité d'une personne.

La différenciation de niveau culturel entre les participants des associations et les abonnés du TNC, également présents aux ateliers, pose donc la question de la gestion de cette différence et de son optimisation pour le bon fonctionnement du groupe. Un équilibre, fragile, s'est pourtant créé lors du dernier atelier, évitant le risque de la stigmatisation. Des relations se nouent entre certains : une abonnée qui apporte une caisse de livres à une jeune fille pour répondre à son désir de lire, d'autres qui se retrouvent en dehors de l'atelier pour préparer la lecture... C'est un pari, qui fonctionne grâce à l'auteur qui a su mettre en valeur chacun, relevant le caractère unique de l'idée présente dans un texte, l'originalité de l'individualité du participant tout en ajoutant un commentaire d'ordre esthétique. Le pari fonctionne aussi grâce à une sélection des abonnés auxquels le principe a été expliqué clairement. Lors d'une réunion d'information générale, certains avaient préféré ne pas participer à ce qui leur avait été présenté comme « un monde en partage ». Les participants à l'aise avec l'écriture sont donc choisis avec un soin particulier et doivent adhérer aux objectifs de l'atelier destiné avant tout aux personnes défavorisées.

²⁹ Arnaud CATHRIN, *Rapport d'évaluation* par l'auteur de l'atelier qu'il a mené avec le TNC.

B. Le fonctionnement de l'atelier

1. la mise en place d'un rituel

Les ateliers ont lieu le **samedi matin**. Ce créneau horaire n'est pas évident à tenir, ne serait-ce que parce qu'il faut déjà réussir à se lever pour s'y rendre un jour de week-end. Ce choix est réfléchi. Le temps des ateliers d'écriture est voulu comme un temps pour soi, hors cadre associatif et scolaire, en dehors de pressions liées à une évaluation.

De 9h à 10h, les participants sont accueillis autour d'un petit déjeuner. C'est un **rituel** qui s'est instauré au fil des ateliers, pour créer une convivialité. La création d'un climat de confiance joue dans le bon déroulement de l'atelier. La première partie de la séance est consacrée à la lecture par l'écrivain d'un texte de référence, puis à l'exposé des consignes. Les participants se retirent ensuite dans leur coin pour écrire. Une restitution des textes a lieu en fin de séance avec lecture à voix haute et remarques de l'auteur.

L'atelier se fonde sur plusieurs **principes** :

- un principe d'égalité de traitement au moment de la restitution de l'écrit
- une liberté revendiquée (les consignes d'écriture sont faites pour être transgressées. Il est possible de faire des fautes d'orthographe etc.)
- une disponibilité des encadrants de la Colline pour aider à l'écriture et éventuellement lire les textes de ceux qui en expriment la nécessité.
- un niveau d'exigence croissant de l'écrivain dont il ne se cache pas, au niveau des consignes et des thèmes : pas de nivellement par le bas.

Il s'agit avant tout « de permettre à l'écriture de prendre son envol avec l'aide de « déclencheurs » (visuels ou sonores), par le jeu, lentement, pour que l'imaginaire puisse se mettre en mouvement, en attendant de l'appivoiser »³⁰.

2. Le rôle de l'auteur

Le rapport entre les participants et **l'auteur** est direct. L'écrivain joue un rôle spécifique. Selon l'étude de P.A. Four, le rôle de l'artiste est en général central dans l'atelier.

³⁰ José Féron Romano, *Appivoiser l'imaginaire. Essai sur l'écriture et ses ateliers*. Paris : Editions du Jasmin, 2002. p.164.

Il est le référent du groupe, que la figure de l'écrivain fascine et dont il reconnaît la compétence. C'est un référent charismatique, un personnage central, un pôle identificatoire qui sous certaines conditions, peut accompagner les individus dans leur autonomisation.

« Moi, c'est la première fois que je rencontrais un écrivain. (...) Son avis est vachement important, c'est lui le maître de cérémonie »

Entretien mené avec U. en 2004 par des étudiants de l'IEP de Paris

L'écrivain fait preuve **d'exigence** dans le choix des textes et dans ses consignes. Jacques Serena a par exemple toujours souhaité le contact direct avec des textes contemporains – Claude Simon, Eric Chevillard, Christian Oster...-, mais aussi plus classiques – Guillaume Apollinaire, Paul Eluard, Georges Perec...-. Cette exigence est aussi voulue par les organisateurs de l'atelier qui refusent d'adapter le niveau d'exigence et les thèmes abordés aux personnes en plus grande difficulté. Cette exigence procède de la volonté de les traiter comme n'importe quel participant et de ne pas les isoler dans leur situation personnelle. Le but est de les confronter à une écriture contemporaine, à un auteur vivant, et à des textes sans abandonner l'exigence qui est celle du TNC sous prétexte qu'ils sont en rupture scolaire ou primo-arrivants. Le rôle de l'auteur est donc primordial. Il s'agit de les tirer vers le haut et de leur offrir les moyens d'un dépassement de soi. C'est un défi qu'apprécient et que relèvent la plupart des participants, d'après les entretiens qui ont pu être menés avec eux. C'est peut-être aussi ce qui justifie l'abandon de certains (trois d'entre eux pour l'atelier de J. Serena). Ces ateliers d'écriture jouent un rôle social tout en maintenant un niveau élevé d'exigence tant au niveau du choix des textes de départ que des efforts demandés aux participants. On leur demande un geste artistique, celui d'écrire et de retravailler cette écriture, comme le ferait un écrivain. C'est pour cela que le TNC accorde une importance particulière au professionnalisme de l'auteur qui anime les ateliers, présent en tant qu'artiste.

La **réception du discours de l'artiste** n'est pas pour autant évidente et ne modifie pas toujours la façon dont les participants abordent une discipline artistique. Certains des participants reconnaissent ne pas toujours comprendre le discours de l'écrivain. Ceux qui conçoivent l'atelier comme une formation valorisent alors le fait qu'il soit possible de demander la signification d'un mot ou de se faire réexpliquer la consigne. D'autres, dans une optique loisir, valorisent davantage l'expression personnelle plus que l'aspect de formation à

la langue française. Dans tous les cas, ils semblent qu'ils en aient toujours retiré quelque chose, quitte à réinterpréter les consignes à leur façon.

3. De l'écriture au théâtre et du théâtre à l'écriture

▪ **Une immersion dans des lieux culturels**

L'atelier 2006-2007 est le premier qui aura lieu dans les locaux même du TNC. La raison originelle est la rupture des relations entre la responsable de la proximité et la salle avec laquelle elle travaillait auparavant, suite à un atelier peu satisfaisant (6 séances au lieu de 12, pas de recueil des textes donc de trace concrète des progrès et de la capacité de chacun, quel que soit son niveau d'écrit, à raconter quelque chose digne d'être écouté...). Les précédents ont eu lieu dans un lieu culturel du 20^e arrondissement, moins intimidant peut-être que le Théâtre National de la Colline. L'atelier 2007 est conçu sous la forme d'un parcours dans les différents espaces du théâtre. Une séance aura lieu à la cafétéria, une autre dans la petite salle, la suivante dans la salle de répétition, une autre encore dans la grande salle etc. Ce parcours doit faciliter l'appropriation du lieu par les participants et les aider à se familiariser avec le théâtre. C'est également l'occasion de rencontrer différents métiers du théâtre. On renoue finalement avec l'idée de les faire venir dans un équipement culturel par le biais d'une formation. Les participants sont accompagnés pour la ou les premières séances par une personne de leur association pour les aider à franchir les portes du lieu. Ils viennent ensuite seuls.

▪ **Le passage à la scène**

Ces ateliers d'écriture se fondent d'un point de vue social sur le postulat que la revalorisation d'un individu est essentielle à son intégration dans la société, et que celle-là peut avoir lieu grâce à l'expression de soi au sein d'un groupe par le biais d'une pratique créatrice. C'est pourquoi les ateliers reposent sur la pratique de l'écriture (et non sur la théorie), ce qui les rend complémentaires des formations que les participants reçoivent par ailleurs. Deux outils servent de support à cette revalorisation : la publication d'un recueil de textes et le passage à la scène. Ils participent en effet à une lecture publique de leurs textes dont la mise en voix et en espace est préparée avec l'aide de comédiens professionnels. L'écriture devient ainsi le moyen de monter sur scène, « un outil grâce auquel en *paraissant*

devant des parents et des amis, on va *être* »³¹. La valeur donnée à leur parole, la capacité de se dire, de créer, la confrontation au regard d'autrui, le travail et le dépassement de soi qu'exige ce passage à la scène, contribuent à renforcer l'estime de soi des participants, une fois la lecture passée.

C. Les apports pour les participants et les limites des ateliers

Les organisateurs (culturels, sociaux, politiques...) des ateliers font preuve de buts tous plus constructifs, innovateurs et émancipateurs les uns que les autres. Qu'en est-il à l'arrivée ? Les entretiens menés avec les participants de l'atelier de Jacques Serena et l'appréciation des animateurs des associations permet d'évaluer les apports réels de l'atelier.

Il y a bien sûr des failles. Des **abandons** ont lieu. Cinq jeunes avaient ainsi arrêté, après la coupure des vacances de février puis de celles de Pâques. Ils étaient ensuite revenus une fois ou deux fois et avaient tenu à assister à la lecture publique. Les raisons de leur abandon ne sont pas connues. L'un des participants ayant continué l'atelier l'expliquait par l'exigence de l'auteur, trop difficile pour eux. Dans un contexte de difficultés sociales, d'autres facteurs peuvent également intervenir.

Il ressort néanmoins des entretiens sociologiques disponibles que les participants ont apprécié la double vocation de l'atelier, à la fois espace de liberté et de création et espace de formation. Chacun semble tirer quelque chose de l'atelier à des niveaux et à des degrés différents, ce que permet aussi d'apprécier le partenariat avec les associations.

Ce sont leurs responsables qui sont les plus à même de percevoir ce que l'atelier a apporté à un participant, que les organisateurs du TNC ne perçoivent pas forcément, « **des petites choses invisibles** »³² : dépasser les frontières de son quartier, prendre seuls les transports pour y arriver, saluer les autres personnes etc., autant de gestes qui peuvent paraître anodins mais qui ne le sont pas. D'autres mettent en avant le fait de se confronter au regard des autres et celui d'affronter et de reconnaître ses difficultés à lire et à écrire, qui amènent un regain d'assurance et une curiosité nouvelle chez des personnes auparavant très refermées sur

³¹ José Féron Romano, *Apprivoiser l'imaginaire. Essai sur l'écriture et ses ateliers*. Paris : Editions du Jasmin, 2002. p.164.

³² Commentaire d'un animateur de l'Espace Emergence, association d'insertion professionnelle.

elles-mêmes. La reconnaissance de leur travail, le fait de pouvoir s'exprimer et d'être écouté, de proposer leurs écrits à la reconnaissance d'un public les aide à prendre confiance en eux.

La **libération de la parole par l'écriture** est un autre aspect positif de l'atelier. Ces ateliers n'ont pas de vocation thérapeutique, les organisateurs ne connaissent pas la vie des participants et ceux-ci ne sont pas là pour la raconter. Mais dans l'écriture, il se joue toujours quelque chose d'intime. Les thèmes abordés dessinent souvent en creux un passé difficile, socialement et affectivement, voire des périodes de violences extrêmes vécues dans les pays d'origine. La confrontation à des textes contemporains, qui, en tant que tels, abordent le plus souvent des thèmes tels que la violence, la guerre, les relations amoureuses, familiales etc. les amène aussi à se positionner face à ces problématiques. Une part d'imaginaire et d'humour révèle pourtant au fil des textes une certaine distanciation.

En ce qui concerne la maîtrise de l'écriture, elle n'est pas acquise à la fin de l'atelier mais ce n'est pas non plus le but. Le principal, comme le dit l'auteur Arnaud Cathrin est de leur permettre « d'accéder à l'autorisation personnelle d'écrire puis à une pratique et à un renforcement de cette pratique ». C'est **le lien avec l'écriture** qui s'en trouve changé : l'un surmonte son blocage, un autre qui aimait déjà écrire s'oriente vers une activité plus artistique, un autre encore apprécie d'avoir appris de nouveaux mots.

« Le soir, j'écris, c'était pas le cas avant. (...) L'atelier m'a apporté le courage d'écrire ».

M. au cours d'un entretien mené par des étudiants de Sciences po en 2004

L'écriture se révèle un outil de structuration de la pensée car elle fait appel à des facultés intellectuelles comme la mémoire, l'imagination et l'abstraction. Or, avoir la possibilité d'imaginer, c'est aussi pouvoir se projeter dans l'avenir, ce que le public des ateliers selon les associations ne peut en général pas faire. C'est également la possibilité d'avoir un nouveau regard sur soi-même.

L'évaluation pourrait être renforcée en tenant des réunions avec les animateurs chargés du suivi des jeunes sur l'axe « transformation/évolution » des participants pendant le déroulement de l'atelier. La participation à l'atelier est un déclic pour certains. Le TNC n'a évidemment pas pour vocation de suivre les participants à moyen terme, et ceux-ci ne restent pas non plus forcément longtemps dans les structures. Mais il serait intéressant de savoir si le rôle déclencheur qu'ont pu jouer les ateliers d'écriture s'est poursuivi.

D. Différentes conceptions du rôle de la culture

A travers l'**atelier d'écriture** se dégagent différentes conceptions du rôle de la culture que j'ai pu percevoir dans la présentation qui m'en a été faite, dans les documents retraçant l'aventure des précédents ateliers et dans les attentes exprimées par les associations que j'ai rencontrées.

La culture n'agit pas forcément directement sur les difficultés des participants mais crée un environnement favorable pour un maintien en formation, contribue à redonner confiance en soi et désacralise le rapport à l'écrit. Elle met en confiance face au défi d'un nouvel apprentissage. Elle est alors perçue comme un **détour**.

Elle peut aussi être **déplacement** au sens où l'activité des personnes n'est plus centrée sur les difficultés qu'elles vivent mais sur la réalisation de textes qui s'appuient sur leurs potentialités créatrices.

Elle est également perçue comme un « **déclencheur** ». Elle permet « la prise de conscience, soit d'un besoin de formation, soit d'un désir d'aller au-delà des opérations courantes de la vie quotidienne, bref d'entrer dans une dynamique de projet personnel »³³. Une adolescente en rupture scolaire, totalement refermée sur elle-même, a ainsi décidé de reprendre ses études à l'issue de l'atelier et de passer son brevet par correspondance.

La culture peut aussi être **révélation** : révélation de l'art ; révélation de soi et de quelque chose présent en soi, enfoui, qui resurgit dans l'écriture ; révélation pour les acteurs sociaux, culturels et les abonnés que la rencontre avec des personnes défavorisées fait évoluer dans le regard porté sur leur propre pratique d'écriture.

La culture est enfin perçue comme **dépassement**. Chaque production d'un texte est considérée comme digne d'intérêt, mais le résultat est toujours commenté et son auteur invité à le retravailler. L'exigence dont fait preuve l'écrivain envers les participants invitent ceux-ci à dépasser leurs propres limites en allant au-delà de ce qu'ils se croient capables de faire. Le simple fait de recourir à un auteur reconnu marque la volonté des organisateurs de ne pas créer un espace uniquement ludique ayant pour seule finalité le développement et l'épanouissement.

³³ M.C. Bordeaux, M. Burgos, C. Guinchard, *Action culturelle et lutte contre l'illettrisme*, Editions de l'Aube, 2005, p. 30.

VIII. Le financement privé d'une mission de service public

Si la nécessité de l'art comme moyen d'insertion apparaît clairement dans les discours d'intention, les projets sur le terrain sont souvent remis en cause. Le partenariat demeure fragile parce qu'il faut trouver chaque année les financements pour renouveler l'atelier. La question de leur prolongement revient régulièrement. Est-ce une question de légitimité d'intervention dans ce domaine ou de financement, les deux pouvant être liés ? Légitime, le TNC semble pourtant l'être en proposant un dépassement de l'opposition entre démocratie et démocratisation culturelles. Pourtant, si ces actions continuent à exister aujourd'hui, c'est grâce au mécénat.

A. Vers un dépassement de l'opposition entre démocratisation et démocratie culturelle

En réponse à la première question, le théâtre a pour mission de permettre l'accès de tous aux œuvres représentées et aux pratiques culturelles. La légitimité de cette démarche est communément acquise. Pour remplir cette mission, il lui faut s'attacher à des publics spécifiques comme les étrangers en cours d'alphabetisation, les jeunes en rupture scolaire ou en insertion... Or, la prise en compte de ces publics fait appel à des démarches qui peuvent ne pas être perçues comme faisant partie du « cœur de métier » des professionnels du théâtre. On est ici au croisement de l'action sociale et culturelle. C'est la réponse qu'avait choisi le Théâtre National de la Colline dans le cadre de la poursuite des objectifs de la charte de service public.

Selon les auteurs de l'ouvrage *Action culturelle et illettrisme*, les acteurs culturels ont longtemps traduit la « démocratisation culturelle » par la poursuite d'un principe, « élitaire pour tous », tout en poursuivant une politique qui n'atteint que les catégories favorisées au niveau social et culturel. Dans les ateliers d'écriture, ils sont en prise directe avec les exclus réels ou potentiels de la société.

L'objectif de démocratisation culturelle (rendre accessible la culture savante) est toujours présent, quoi qu'en disent les organisateurs, et s'illustre particulièrement dans le choix des textes proposés aux participants comme déclencheurs de l'écriture. Jacques Serena s'est par exemple appuyé sur des extraits de l'œuvre de Baudelaire, de Claude Simon ou sur un texte de Sophie Calle, refusant toute vulgarisation.

La démocratie culturelle fait appel à des ressources artistiques (production, qualité etc.) et sociales (socialisation, intérêt du processus plus que du résultat...). Elle met en avant la capacité de chaque individu à adopter une démarche artistique et créative et à produire une œuvre. L'édition d'un recueil des textes des participants à la fin de l'atelier et la lecture publique de leurs écrits va dans ce sens.

L'objectif des ateliers d'écriture ne se situe donc pas seulement à un niveau de démocratisation culturelle (accès au théâtre et à la culture savante). L'atelier a vocation à rapprocher les jeunes de la culture savante, mais c'est un objectif parmi d'autres. L'écriture n'est pas considérée comme une pratique culturelle en soi, elle est liée à d'autres pratiques telles que la lecture et le théâtre. L'objectif affiché aujourd'hui tient plus de la rencontre et de l'échange dans une optique d'insertion et de revalorisation de l'individu. La proposition d'ateliers d'écriture tels que les conçoivent les organisateurs du TNC se situe au croisement des concepts de démocratisation et de démocratie culturelle. Ce type d'expérience contribue à renouveler la démocratisation culturelle en passant par la participation à la production d'une œuvre plutôt que par sa consommation. Le TNC s'efforce par là-même de s'adresser à tous les publics, en une démarche ciblée et réfléchie à même de croiser ces différents publics.

Légitimer ces actions comme faisant bien partie de la mission de service public du théâtre ne résout pas forcément la question suivante : comment faire pour qu'ils s'inscrivent dans la durée ?

B. La recherche complexe de partenaires financiers

2. Des partenaires publics...

Les ateliers menés au cours de la saison 2002-2003 ainsi que l'atelier de Jacques Serena en 2004-2005 ont été financés grâce à un croisement des fonds publics. Les financements ont été obtenus à une période où la maîtrise de la langue était une priorité pour le gouvernement.

Deux partenaires ont financé majoritairement le projet : la **Délégation Générale à la Langue Française** (DGLF) et le **Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et contre les discriminations** (FASILD). Emanant du Ministère de la Culture, la Délégation Générale à la Langue Française a pour objectif de promouvoir la langue française sous toutes ses formes. Dans ce projet lui importait plus particulièrement l'immersion des participants dans un

processus de création et leurs progrès en matière d'acquisition de la langue française et de maîtrise des fondamentaux de l'écriture. Créé en 1958, le FASILD a pour mission de favoriser l'intégration en France des immigrés et des personnes issues de l'immigration. Soucieuse de développer des projets avec des établissements culturels, la déléguée à la culture avait accueilli très favorablement le projet d'animer des ateliers d'écriture auprès de publics qui ont, en général, peu accès à la culture.

En 2005-2006, il n'y en a pas eu, car le théâtre n'a pas obtenu de financements permettant de le réaliser dans les meilleures conditions possibles (choix d'un auteur reconnu, nombre de séances, publication d'un recueil, suivi de l'atelier par des observateurs - éducateurs, sociologues-...). Ces financements n'ont pas été renouvelés pour diverses raisons.

D'une part, dès l'origine, la DGLF voulait apporter un soutien ponctuel, destiné à faciliter le lancement d'une dynamique. Il s'agissait de donner l'impulsion nécessaire à la naissance du projet, sans forcément s'engager à long terme. Son soutien s'est étalé sur deux ans pour une première année de lancement et une deuxième année d'approfondissement du travail mis en place. Au bout de deux ans, elle a donc retiré son financement.

Le statut du Théâtre National de la Colline a pu jouer également contre lui. En tant que théâtre national, il percevait une subvention conséquente de l'Etat et cet apport financier supplémentaire n'a pas été perçu comme essentiel à la poursuite du projet. Or, et c'est là le paradoxe, sans ces subventions de la DGLF, du FASILD et de la politique de la ville, il n'y avait plus de budget pour l'atelier, qui ne pouvait donc pas avoir lieu. La pérennisation de cette action est donc fragile, même pour une structure comme le TNC.

▪ **L'évaluation**

L'obtention de financements extérieurs s'accompagne toujours d'une demande d'évaluation. C'est une condition imposée par les financeurs publics comme privés, qui souhaitent un compte-rendu de l'emploi de leur subvention ou de leur don. Les organisateurs de l'atelier ont donc mis en place un « observatoire » à la demande de la DGLF qui souhaitait un suivi et un approfondissement du travail. L'originalité de cet observatoire réside dans la composition de son équipe : elle se constituait de l'écrivain, d'un éducateur spécialisé, d'un journaliste, d'une personne de la DGLF, d'une personne du FASILD et d'un sociologue. Cette diversité a permis un suivi en amont (éducateur spécialisé), pendant les séances et en aval (centres sociaux et associations). Le principe de l'observatoire a été retenu pour les ateliers

suivants. Cet observatoire permet de plus au TNC d'évaluer l'atelier d'écriture, ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas, les points à améliorer et surtout ce qu'il apporte aux participants à court terme et à moyen terme.

Pour l'atelier 2007, les organisateurs ont retenu le principe d'une « évaluation dynamique » partagée avec les différents acteurs dans les différentes étapes du projet et de l'action. Cette notion d'évaluation leur pose pourtant problème. Les outils adaptés n'existent pas et il s'agit plutôt de rendre compte de ce qui s'y passe et de ce qui s'y joue au niveau individuel. Il est impossible d'évaluer un tel atelier en tenant le compte exact des progrès réalisés dans la maîtrise des savoirs de base ou selon le nombre de séances suivies par les participants. Sur ce point, il semble qu'il y ait eu malentendu avec la DGLF qui souhaitait une évaluation très précise des progrès de chaque participant dans la maîtrise de la langue... Or, comme nous l'avons vu, l'atelier a plutôt pour vocation de « donner envie de », c'est à dire de faire naître un désir chez les participants, celui d'écrire, de leur donner l'occasion de se familiariser avec un lieu culturel, et de favoriser une revalorisation personnelle qui leur permette de « se (re)mettre en mouvement ». Les répercussions de cet atelier ne s'évaluent pas quantitativement. Pour l'une des participantes, le simple fait de sortir de chez soi et de se rendre à cinq séances était déjà considéré comme une avancée par la personne qui la suivait, alors que les organisateurs concluaient à l'échec de l'atelier dans son cas. Une véritable réflexion serait à mener sur les outils susceptibles de permettre d'évaluer ces ateliers d'écriture et, de manière plus large, d'évaluer le rôle de l'art dans l'insertion des individus.

3. ...Aux partenaires privés

Pour que l'atelier continue à exister, il fallait trouver d'autres sources de financement. C'est alors que la responsable des relations de proximité a commencé à travailler sur le **mécénat**, pour finir par obtenir, au bout d'un an de recherche, un partenaire privé. L'atelier 2007 est donc financé par la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité. Les contreparties sont quasiment inexistantes en dehors de la réalisation du projet. La seule obligation est que celui-ci soit mené à terme tel qu'il a été présenté à la fondation, rapport d'évaluation à l'appui.

Pour mener à terme sa mission de service public et mettre en place des actions que l'on peut considérer au service de l'intérêt général, le théâtre doit recourir à des fonds privés (entreprises). Cela paraît paradoxal mais n'est pas forcément incompatible. L'Etat est le premier à définir le mécénat comme « le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ³⁴ ». Tout cela s'inscrit dans une dynamique générale de responsabilisation de tous les acteurs et de la société civile : l'intérêt général dépend de tous, pas seulement de l'Etat. Le financement privé n'est pas incompatible avec la réalisation d'une action d'intérêt général. L'entreprise mécène n'intervient aucunement dans le déroulement du projet. Elle apporte le financement et laisse le théâtre le gérer comme il l'entend, moyennant un rapport final d'évaluation sur la réalisation de l'action. La recherche de mécénat peut certes conduire à adapter le projet proposé aux attentes de l'entreprise pour avoir davantage de chances d'obtenir un financement. Cela ne change rien pour autant au contenu du projet du TNC.

Conclusion partielle : « l'accès à la culture pour tous »

A la frontière de l'action sociale et de l'action culturelle, il relève bien des missions du TNC dans la mesure où les rôles sont partagés. Les organisateurs n'ont pas vocation à remplacer les travailleurs sociaux. Ils sont le lien entre les structures, entre l'art et un public qui en est éloigné et auquel ils proposent de s'approprier un geste artistique, avec l'exigence et la recherche qu'il implique, sans oublier d'inscrire leur action dans la perspective d'immersion dans des lieux artistiques et culturels de publics qui n'en sont pas familiers. Dans un contexte de baisse des subventions, pour les centres sociaux et les associations, des projets d'insertion par l'artistique, c'est un lien essentiel vers l'art et la culture, en l'occurrence soutenu par des fonds privés. C'est un sujet dont se saisissent les entreprises mécènes et les fondations : la Fondation HSBC a ainsi lancé cette année un appel à projet portant sur l'insertion par l'art et l'accès à tous à la culture.

³⁴ Définition proposée par le Ministère de la culture www.culture.gouv.fr

CONCLUSION

La réalisation de ce mémoire professionnel fut l'occasion de prendre de la distance avec l'activité du théâtre et surtout le temps de la réflexion, ce qui manque le plus lorsqu'on est sans cesse dans l'action. Ce stage m'a apporté des outils de travail dans la gestion de projets, la maîtrise d'un logiciel de billetterie, une meilleure connaissance du monde culturel et du théâtre. Travailler sur le mécénat et les ateliers d'écriture s'est révélé particulièrement motivant et cela m'a permis d'acquérir plus d'aisance au niveau relationnel. Les apports sont donc réels, tant au niveau du savoir-faire que du savoir-être. Dans ce cadre, je me suis beaucoup interrogée sur le sens d'un travail de relations publiques dans un théâtre, qui demande d'articuler des objectifs à la fois qualitatifs et quantitatifs et de s'approprier les pièces présentées au théâtre, l'univers des auteurs et des artistes contemporains pour pouvoir s'en faire le relais.

Le Théâtre National de la Colline n'est pas seulement le lieu emblématique en France de la création et de la diffusion du théâtre contemporain, c'est aussi une institution culturelle au service d'une mission de service public.

Les actions mises en place par le service des relations avec le public et de la communication sont particulièrement nombreuses et variées, de manière à atteindre un public aussi large que possible. Il a pour objectif de « remplir les salles » et atteint régulièrement ses objectifs en termes de vente et d'abonnements. Il a aussi pour mission de s'ouvrir à tous les publics et, ce faisant, d'atténuer les inégalités d'accès à la culture. Malgré tous ses efforts, il ne parvient pas à transformer réellement la composition du public, relativement homogène (Bac ++, CSP supérieures, enseignants...), mais il parvient à toucher le public scolaire grâce à un programme de qualité - 360 élèves participent aux comités de lecture et si on compte les ateliers dramaturgiques, ils sont 800 chaque année- et il réussit à mettre place des actions pour les personnes les plus éloignées du théâtre contemporain. Comment mesurer l'impact de ces actions ? Il nous manque là des statistiques à même de nous aider, mais elles laisseraient de côté une dimension humaine insaisissable par les chiffres. Comme dans toutes les structures culturelles, l'élargissement des publics reste une tâche sans cesse renouvelée pour des résultats souvent difficiles à évaluer.

Les ateliers d'écriture en sont un bon exemple. Ils ne touchent que quelques personnes à chaque fois, mais pour certaines d'entre elles, c'est un tournant et c'est pour cela que les initiateurs du projet continuent. Le TNC est le seul théâtre national à développer une politique de proximité et à mettre en place de telles actions. De ce point de vue, c'était une expérience riche d'observations et d'idées sur les moyens d'allier fidélisation et élargissement des publics tout en maintenant une programmation artistique exigeante et une recherche sur les écritures contemporaines. Le développement d'actions au croisement du social et du culturel dans un lieu comme le TNC dépend en fait beaucoup des personnes qui y travaillent, de leur capacité à imaginer de nouvelles actions, à créer du lien avec les réseaux associatifs et, je dirais même, de leurs croyances. Les autres théâtres nationaux partagent la même mission mais ne mettent pas pour autant en place une telle politique de proximité.

Ces ateliers d'écriture posent des questions qu'il nous faudrait continuer à approfondir : le renouvellement de la légitimation de l'intervention publique en matière de culture par la question sociale ; la question du financement privé d'activités présentant un intérêt général... Dans une matière aussi foisonnante que celle du Théâtre National de la Colline, travailler sur une problématique plus artistique se serait révélé également passionnant, ces questions se posant quotidiennement aux différents acteurs du théâtre.

De tout cela se dégage une question plus fondamentale qui, pour rejoindre Bernard Lahire, porte sur le fondement même des politiques culturelles : « En agissant ainsi, qu'avons-nous fait progresser ? Quelles forces avons-nous fait avancer ou reculer ? (...) Dans quelle société voulons-nous vivre ? »³⁵

³⁵ B. Lahire, « Les limites de la culture en volume : compétences culturelles et ethnocentrisme culturel », in *De l'illettrisme aux pratiques culturelles*, p.11.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages sur les politiques culturelles, le théâtre et l'écriture :

- ABIRACHED Robert. *Le Théâtre et le prince. Le Théâtre et le prince. I. L'embellie 1981-1992*. Arles: Actes Sud 2005.
- ABIRACHED (Robert). *Le Théâtre et le Prince. II. Un système fatigué 1993-2004*. Arles : Actes Sud, 2005. 149 p.
- BON François. *Tous les mots sont adultes*. Paris : Fayard, 2000. 277p.
- BORDEAUX Marie-Christine, BURGOS Martine, GUINCHARD Christian. *Action culturelle et lutte contre l'illettrisme*. Editions de l'Aube, 2005, 208 p.
- COLLECTIF. *De l'illettrisme aux pratiques culturelles*. Actes du colloque des 22 et 23 novembre 1999 à Limoges. Limoges : ALCOL, BDP 87, ERPL et les auteurs, 2000.
- DE WARESQUIEL E. *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*. Paris : Larousse-CNRS éditions, 2001.
- DONNAT Olivier. *Les Français face à la culture de l'exclusion à l'éclectisme*. Paris : Editions la Découverte, 1994, Institutions et vie culturelles.
- DONNAT Olivier. *Les pratiques culturelles des Français, enquête 1997*. Paris : Ministère de la culture, DEP, la Documentation Française, 1998.
- DONNAT Olivier (Dir.). *Regards croisés sur les pratiques culturelles*. Paris : la Documentation française, 2003. 348 p.
- DUBOUCHET Denis / Collectif RESPIR. *L'insertion par l'ailleurs ; des projets sportifs, culturels et humanitaires en mission éducative*. Paris : La Documentation française, 2002.
- FERON ROMANO José. *Apprivoiser l'imaginaire. Essai sur l'écriture et ses ateliers*. Paris : Editions du Jasmin, 2002.
- FOUR Pierre-Alain. « La démocratisation culturelle à l'épreuve des ateliers de pratique artistique » in *Regards croisés sur les pratiques culturelles*. Paris : la Documentation française, 2003. p.207-230.
- MARICOURT Thierry. *Ateliers d'écriture: un outil, une arme*. Paris : 2003, L'Harmattan. 277p.
- RYNGAERT Jean-Pierre, *Lire le théâtre contemporain*, Nathan Université, Paris : 2000.

- SAEZ Guy. « Vers un retour de la démocratisation culturelle », p. 70 in *Culture pour tous ? Politiques culturelles et démocratie*. Paris : Connaissance des Arts n°582, avril 2001.
- SAEZ Guy (Dir.). *Institutions et vie culturelles*, Paris : La documentation française, 2004.
- TRAUTMANN (Catherine). – « La politique en faveur du spectacle vivant » in *Conférence de presse de Catherine Trautmann le 12 janvier 1999*. Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, 1999.
- URFALINO (Philippe). *L'Invention de la politique culturelle*. - Paris : Hachette Littératures 2004. 427 p.
- VILAR Jean. *Le théâtre, service public*. Paris : Gallimard, 1975.

Périodiques, revues:

- Connaissance des Arts, « *Culture pour tous ? Politiques culturelles et démocratie*. Paris : n°582, avril 2001.
- Lien social « Ce que l'écriture peut pour l'insertion » n°622 mai 2002.
- Lien social « le succès des ateliers d'écriture » n°702 mars 2004

Rapports et documents du Ministère de la culture :

- Département de l'information et de la communication. « La Charte des missions de service public pour le spectacle vivant ». *Supplément à la lettre d'information du ministère de la culture et de la communication n°40*, 16 décembre 1998, 8 p.
- Ministère de la culture et de la communication. - « Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant ». *Compte-rendu de mission de Bernard Latarjet*, avril 2004.
- Ministère de la culture et de la communication, Département des études et de la prospective. *Chiffres clés 2005 : statistiques de la culture*. Paris : La Documentation Française, 2005.
- Ministère de la culture et de la communication. Discours de Renaud Donnedieu de Vabres, Ministre de la culture et de la communication, prononcé lors de la conférence de presse sur l'action en faveur du théâtre, mercredi 5 octobre 2005.
- Ministère de la culture et de la communication. « Rencontre théâtre public / théâtre privé au théâtre de la Madeleine » in *Discours et communiqués*, lundi 10 octobre 2005.

Documents du Théâtre National de la Colline :

- HEDERA (agence conseils, études en sciences humaines et sociales), *Théâtre National de la Colline : enquête auprès des spectateurs*, novembre 2005.
- VOLLAND Denis. *Avec, un projet artistique et public pour le Théâtre National de la Colline*. Paris : Le Centre National du Théâtre et le Théâtre National de la Colline., 2001. 53 p.
- STEPIEN Armelle. *Qu'est-ce que l'écriture fait bouger ?*. Mémoire de DEA réalisé à l'Université Paris III – Sorbonne Nouvelle, Institut d'Etudes Théâtrales, 2005.
- CATHRIN Arnaud. *Rapport d'évaluation* par l'auteur de l'atelier qu'il a mené avec le TNC.
- Théâtre National de la Colline. *Observatoire de l'atelier d'écriture*. Document interne.
- Théâtre National de la Colline. *Leur histoire et c'est pas fini*. Recueil des textes de l'atelier d'écriture animé par Jacques Serena, édité en interne et diffusé aux associations, aux participants et au théâtre, 2004, 96 p.

Internet :

- ADMICAL : <http://www.admical.org>
Enquête ADMICAL – CSA : chiffres clés du mécénat d'entreprise – mars 2006
- Arcadi (guide de la diffusion théâtrale en Ile de France): <http://www.arcadi.fr>
- Site de l'écrivain François Bon, sur l'écriture : <http://www.remue.net>
- Ministère de la Culture et de la communication : <http://www.culture.gouv.fr/Etude> de l'INSEE 1999 sur le 20^e arrondissement, disponible sur le site www.paris20.fr
- Théâtre National de la Colline : <http://www.colline.fr>

TABLE DES ANNEXES

| | |
|--|----|
| <u>Annexe 1</u> : Organigramme du TNC | 72 |
| <u>Annexe 2</u> : Programmation de la saison 2005-2006 | 73 |
| <u>Annexe 3</u> : Le public de l'Est parisien et son mécène – Brochure de saison 2006-2007 | 74 |
| <u>Annexe 4</u> : « Ecritures en cours » et son mécène – Brochure de saison 2006-2007 | 75 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| SOMMAIRE | 3 |
| INTRODUCTION | 5 |
| PREMIERE PARTIE : CONTEXTE DE L'ORGANISME D'ACCUEIL | 7 |
| I. LA POLITIQUE PUBLIQUE DU THEATRE | 7 |
| A. Des prémices au développement du Ministère des Affaires culturelles | 7 |
| B. La politique publique entre ruptures et continuités | 9 |
| II. LE PAYSAGE THEATRAL FRANCAIS | 10 |
| A. Théâtre public et théâtre privé : une situation parisienne | 10 |
| B. Les théâtres subventionnés | 12 |
| C. Une subvention totale de l'Etat : les théâtres nationaux | 14 |
| III. MISSIONS DE SERVICE PUBLIC ET PUBLIC DU THEATRE | 17 |
| A. La notion de service public appliquée au théâtre | 17 |
| B. Au service de quel public ? | 19 |
| C. La démocratisation culturelle aujourd'hui | 21 |
| Conclusion partielle : des notions à réinventer | 23 |
| DEUXIEME PARTIE : L'ORGANISME D'ACCUEIL | 24 |
| IV. DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'ORGANISME D'ACCUEIL | 24 |
| A. Le projet du Théâtre National de la Colline | 24 |
| 5. Historique et projet artistique | 24 |
| 6. Le projet artistique d'Alain Françon | 25 |
| D. Les moyens de la mise en œuvre du projet | 26 |
| 1. Un statut d'EPIC | 26 |
| 2. Le bâtiment | 27 |
| 3. Le personnel | 28 |
| 4. Les moyens financiers | 28 |
| V. DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'EXPERIENCE DU STAGE | 29 |
| A. Le service de la communication et des relations avec le public | 29 |
| 1. L'équipe | 29 |
| ▪ Distribution des rôles | 29 |
| ▪ Interaction avec les autres services | 30 |
| 2. Les objectifs et les cibles | 31 |
| 3. Détail des actions qui accompagnent le public | 33 |
| ▪ Des outils pédagogiques pour les scolaires et les étudiants | 33 |
| ▪ Des outils pour un public qui vient difficilement au théâtre | 34 |
| ▪ Les manifestations organisées autour des représentations | 34 |
| B. Missions confiées | 36 |
| 1. Les partenariats | 36 |
| ▪ Objectifs et formes des partenariats | 36 |
| ▪ Quelques exemples de partenariats | 37 |
| ▪ Le travail effectué dans le cadre du stage | 37 |

| | | |
|---|--|----|
| 2. | Le mécénat | 38 |
| ▪ | Les Difficultés | 39 |
| ▪ | Les outils | 40 |
| ▪ | Le travail effectué pendant le stage | 41 |
| ▪ | Les besoins actuels | 42 |
| 3. | Les relations de proximité | 43 |
| ▪ | Données sur le 20 ^e arrondissement | 43 |
| ▪ | La vie associative et culturelle du 20 ^e arrondissement | 44 |
| ▪ | Exemples d'actions de proximité : le groupe de lecteurs et l'atelier d'écriture | 45 |
| ▪ | Mon rôle : la prospection des associations | 46 |
| TROISIEME PARTIE : LES ATELIERS D'ECRITURE | | 49 |
| VI. | LA CONSTRUCTION DU PROJET | 49 |
| A. | La naissance d'un projet commun autour de l'écriture | 49 |
| B. | Le partenariat avec le milieu associatif | 50 |
| 1. | L'approche du public défavorisé | 50 |
| 2. | La définition des objectifs | 51 |
| 3. | Au croisement des dynamiques sociales et culturelles | 52 |
| VII. | LE DEROULEMENT DES ATELIERS D'ECRITURE | 53 |
| A. | Le parti pris du TNC : la diversité sociale | 53 |
| B. | Le fonctionnement de l'atelier | 55 |
| 2. | la mise en place d'un rituel | 55 |
| 3. | Le rôle de l'auteur | 55 |
| 4. | De l'écriture au théâtre et du théâtre à l'écriture | 57 |
| ▪ | Une immersion dans des lieux culturels | 57 |
| ▪ | Le passage à la scène | 57 |
| C. | Les apports pour les participants et les limites des ateliers | 58 |
| D. | Différentes conceptions du rôle de la culture | 60 |
| VIII. | LE FINANCEMENT PRIVE D'UNE MISSION DE SERVICE PUBLIC | 61 |
| A. | Vers un dépassement de l'opposition entre démocratisation et démocratie culturelle | 61 |
| B. | La recherche complexe de partenaires financiers | 62 |
| 1. | Des partenaires publics... | 62 |
| ▪ | L'évaluation | 63 |
| 2. | ...Aux partenaires privés | 64 |
| Conclusion partielle : « L'accès à la culture pour tous » | | 65 |
| CONCLUSION | | 66 |
| Bibliographie | | 68 |
| Table des annexes | | 71 |
| Table des matières | | 76 |