



HAL
open science

Le “ Hors les murs ”, une charge ou une chance pour un théâtre ?

Élise Donné

► **To cite this version:**

Élise Donné. Le “ Hors les murs ”, une charge ou une chance pour un théâtre ?. Science politique. 2017. dumas-01785560

HAL Id: dumas-01785560

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01785560v1>

Submitted on 9 Jul 2018

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 Sciences Po Grenoble. L'établissement ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

En tant qu'œuvre 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.

UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Institut d'Etudes Politiques

Elise DONNÉ

**LE « HORS LES MURS », UNE CHARGE OU
UNE CHANCE POUR UN THÉÂTRE ?**

Année 2016-2017

Master : « Direction de projets culturels »

Sous la direction de Philippe TEILLET

Sciences Po Grenoble
Master Direction de projets culturels
Année 2016 - 2017
Elise Donné

Le « hors les murs », une charge ou une chance pour un théâtre ?



Mémoire de master 2 suite à un stage à la MC93 – Maison de la Culture de Seine-Saint-Denis
Responsable du stage : Claire Roussarie, directrice de production
Directeur de master : Philippe Teillet

Remerciements :

Je remercie sincèrement Hortense Archambault qui a accepté de me consacrer un peu de son temps pour me faire part de ses idées et de sa vision d'un théâtre pensé par et pour chacun.

Je remercie également Claire Roussarie pour la qualité de son encadrement, sa patience, sa confiance et sa bienveillance pendant les six mois de mon stage.

Un chaleureux merci à Pauline Maître, Margault Chavaroche et Marion Sylvain pour leurs précieux entretiens qui ont considérablement nourri ma réflexion.

Merci enfin aux artistes que j'ai eu la chance de côtoyer et qui ont fait grandir en moi l'envie de continuer à les accompagner sur les chemins de la production et de la création.

Et aussi...

Un merci à Caroline Irigoïn, acolyte parisienne, pour sa présence amicale et son oreille attentive.

Sommaire :

Introduction.....	p.6
I- La MC93 – Une maison de la Culture en Seine-Saint-Denis.....	p.8
1) Les Maisons de la Culture.....	p.8
• Premières volontés	
• La rupture de 1968	
2) La MC93 en Seine-Saint-Denis : un territoire singulier.....	p.10
• Portrait démographique	
• Un fief historique de la gauche	
• Un dynamisme associatif et culturel	
3) Histoire de la MC93.....	p.14
• Directeurs puis directrice	
• Historique des travaux	
• La nouvelle MC93	
II- Le stage : la production dans une maison de création.....	p.19
A- Les productions déléguées.....	p.19
1) Le dossier de production.....	p.20
2) Les budgets.....	p.21
• Budget de production	
• Budget de tournée	
3) L'accompagnement à la création.....	p.21
4) L'organisation de la tournée.....	p.22
• Devis et lettre de confirmation	
• Le contrat de cession	
• La communication	
• Planification des rencontres et interviews	
• Logistique de tournée	
• La facturation	
• Le bilan de la tournée	

B- Accueil des spectacles.....	p.26
1) L'hôtellerie.....	p.26
2) « Bienvenue à la maison ».....	p.27
3) Suivi pendant les représentations.....	p.27
4) Vérification de la facture.....	p.28
C- La veille culturelle.....	p.28
III- Le « hors les murs » : une charge ou une chance pour un théâtre ?.....	p.29
A- Le poids du « hors les murs ».....	p.30
1) Perte du public, perte d'identité.....	p.30
2) Défi logistique pour l'équipe administrative.....	p.32
3) Perte du contact avec les artistes.....	p.33
B- Une occasion d'explorer son territoire.....	p.35
1) Le paysage social, éducation populaire, associations.....	p.35
2) Le réseau des théâtres : un maillage précieux.....	p.36
C- Une occasion d'innover et de repenser ses missions	p.38
1) Se consacrer au symbolique : la Fabrique d'expériences.....	p.38
2) Une occasion d'oser de nouvelles propositions artistiques.....	p.40
3) Repenser l'accueil du public : le hall.....	p.41
Conclusion.....	p.44
Bibliographie.....	p.46
Annexe.....	p.47

Introduction :

La MC93 est une maison dont l'histoire s'écrit en même temps que celle des politiques culturelles. Symbole de la décentralisation, elle est le témoin de toutes ses évolutions : les glorieux débuts des « cathédrales » avec la politique de Malraux, les premières difficultés de gestion de ces grandes machines culturelles, les baisses de subventions, la remise en cause de l'idée de démocratisation culturelle, la crise identitaire française, l'élection de nouveaux directeurs plus jeunes et audacieux, les idées innovantes pour lutter contre le cloisonnement – multiplication du nombre de médiateurs culturels, des projets participatifs, du concept de « lieu de vie », – l'arrivée de la notion de droits culturels etc.

J'ai eu la chance de commencer mon stage à un moment clef de l'évolution de la MC93 et de sa politique : la fin du chantier de rénovation et l'expérimentation d'une nouvelle direction à la tête du théâtre. En travaux pendant trois ans, la MC93 a ré-ouvert officiellement ses portes le 23 mai 2017, avec *Nicht Schlafen*, spectacle de danse du chorégraphe belge Alain Platel. L'ouverture totale de la maison, avec toutes les promesses de la nouvelle direction, n'aura lieu qu'en septembre 2017 prochain. Commenant mon stage en janvier 2017, j'ai pu vivre la réintégration dans les bureaux du théâtre, l'effervescence qui précède une inauguration et la joie de toute l'équipe de voir le public pénétrer de nouveau dans l'enceinte du théâtre en s'appropriant les lieux. En même temps que s'achevaient les travaux, se terminaient les deux ans d'expérimentation de la politique menée à l'occasion du « hors les murs » de la nouvelle directrice Hortense Archambault. Cette conjoncture particulière d'un stage dans une maison de production qui fonctionnait sans son théâtre a été riche en réflexions et questionnements. Comment l'équipe a-t-elle vécu ces trois ans sans théâtre ? Comment continuer à exister auprès du public sans pouvoir l'accueillir ? Et surtout, est-il possible de faire de cette difficulté une force ?

Cette dernière question m'apparaissait d'autant plus intéressante que les saisons « hors les murs » ont été mises en place de deux façons et selon deux politiques bien distinctes : celle de Patrick Sommier, directeur lors de la première année des travaux et celle d'Hortense Archambault pendant les deux dernières. En outre, il se trouve que trois autres lieux parisiens du spectacle vivant sont en travaux également (l'Opéra Comique, le théâtre de la Ville, et le Théâtre de l'Athénée). La possibilité de pouvoir comparer ces différents modèles est venue enrichir ma réflexion.

Après un rapide rappel de l'origine et de l'histoire des Maisons de la Culture, un portrait de la Seine-Saint-Denis permettra de comprendre le paysage culturel dans lequel s'inscrit la MC93. La seconde partie sera consacrée à l'expérience du stage en tant qu'assistante de production dans une maison de création et dans une toute nouvelle équipe – la directrice de production n'était arrivée que quatre mois avant moi. Pour plus de lisibilité, je décrirai mes missions en suivant le parcours d'une production fictive que nous aurions à accompagner du début à la fin du projet. Enfin, je m'attacherai à analyser le phénomène du « hors les murs » en me basant sur quatre entretiens menés avec des membres de l'équipe de la MC93 ainsi que sur la comparaison des actions menées par les autres théâtres fermés au même moment (la méthodologie est développée en page 29). Il s'agira de montrer que, si le chantier peut d'abord sembler une entrave pour un théâtre, il peut aussi apparaître comme une véritable occasion à repenser et re-questionner son action afin de répondre à la mission de service public qui motive son existence.

I - La MC93 : une Maison de la Culture en Seine-Saint-Denis

1) Les Maisons de la Culture :

- Premières volontés

Pour ce résumé de l'histoire des Maisons de la Culture, je me baserai sur le travail de Philippe Urfalino qui livre son analyse de ces « modernes cathédrales » dans *L'invention de la politique culturelle*¹. Ce qu'il nomme la « saga des Maisons de la Culture » commence véritablement en mars 1961, lorsque la Commission de l'Équipement Culturel et du Patrimoine Artistique du IV^e plan, acte l'ouverture de vingt Maisons de la Culture en quatre ans. Fidèle à sa théorie du choc esthétique, Malraux souhaite grâce à ces maisons « rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité au plus grand nombre de Français ». Pierre Moinot, chargé de leur mise en place en définit les quatre exigences principales : la vocation universelle, la polyvalence et le pluralisme (toutes les formes d'art et tous les courants) et surtout l'exigence de qualité "*la maison a l'ambition la plus haute de ne rien accueillir qui ne soit exemplaire*".

Emile Biasini qui remplace Pierre Moinot explique sa doctrine dans un document de 18 pages intitulé *Action culturelle, an I* daté d'octobre 1962 : il accentue la différence entre les Maisons de la Culture et les Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC) en excluant totalement les amateurs. Selon P. Urfalino, "*Là où Pierre Moinot demandait la qualité, Biasini exige la perfection*". En 1962, le ministère de la culture se voit attribuer 165 millions d'euros au lieu des 6,2 milliards prévus. D'autres difficultés plus inattendues apparaissent, comme celle de trouver des directeurs de ces cathédrales. Ces postes très exigeants se retrouvent alors presque tous entre les mains d'hommes de théâtre (surtout issus du théâtre populaire, amateurs eux aussi de la décentralisation). "*Diriger une Maisons de la Culture, c'est réunir trois faisceaux de qualités qui ne se rencontrent qu'assez rarement chez un même homme : le sens ou le flair culturel, le goût de la direction et de l'organisation, la passion des contacts humains.*" (E. Biasini.). Le ministère fait également face à des difficultés architecturales pour créer ces "maisons-machines" qui doivent permettre la disparition de la discrimination et apaiser l'intimidation du public. Cette difficulté à imaginer des

¹ Urfalino, Philippe, « L'invention de la politique culturelle », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1997

infrastructures adaptées est perceptible dans cette déclaration d'Emile Biasini « *Quelles sont les activités à prévoir dans une Maison de la Culture ? Toutes, et même celles qui ne sont pas encore inventées* ».

En 1966, selon P. Urfalino, E. Biasini a le sentiment d'avoir gagné son pari. Il est remplacé par Pierre Moinot et Pierre Raison qui ne sont pas aussi optimistes. Ils trouvent que les Maisons de la Culture sont trop coûteuses et imposantes pour attirer ceux qui souffrent des inégalités culturelles. Ils inventent les Centres d'Animation Culturels (CAC), plus petits et financés par les municipalités, donc plus proches des initiatives locales. Selon Pierre Raison, le principal problème est que les Maisons ont été conçues comme les lieux de la rencontre finale entre la population et l'excellence artistique au lieu de préparer cette confrontation finale par l'éducation et le soutien d'actions avec les amateurs.

- La rupture de 1968

La crise de 1968, met à jour la rupture entre la volonté de démocratisation et le bilan réel de la politique. L'Odéon est occupé, Vilar est chahuté à Avignon, les Maisons de la Culture deviennent le siège des revendications en province. Les directeurs des MDC se réunissent chez Roger Planchon pour rédiger la Déclaration de Villeurbanne et dénoncer les principes de la démocratisation : "*Quelle que soit la pureté de nos intentions, cette attitude apparaît en effet à une quantité considérable de nos citoyens comme une option faite par des privilégiés, en faveur d'une culture héréditaire, particulariste, c'est à dire tout simplement bourgeoise*" (extrait). Des critiques plus sévères jugent même la politique culturelle comme nocive car elle risque d'accroître les inégalités qu'elle voulait dissiper. Certains voient derrière le souci égalitaire, le risque de l'imposition d'une culture particulière et unique.

Selon l'analyse de Philippe Urfalino, les Maisons de la Culture ont finalement mis en scène ces conflits. Il résume ce problème en décrivant de façon volontairement caricaturale ce qu'il se passe dans certaines maisons : un conflit entre le maire soucieux de "la pêche aux voix", la gauche friande d'avant-garde théâtrale, le petit bourgeois amateur d'opérettes et de boulevards, et l'ouvrier qui n'ose pas franchir le seuil du temple de la culture. Entre une critique d'inspiration gauchiste qui dénonce le caractère mythique et utopique de l'idéal de démocratie et une critique de droite qui voit les maisons de la culture comme des foyers d'agitations pour des artistes qui mettent leur art au service d'une idéologie hostile, la crise de 1968 révèle une tension véritable. Car d'un côté, l'aide financière aux institutions artistiques

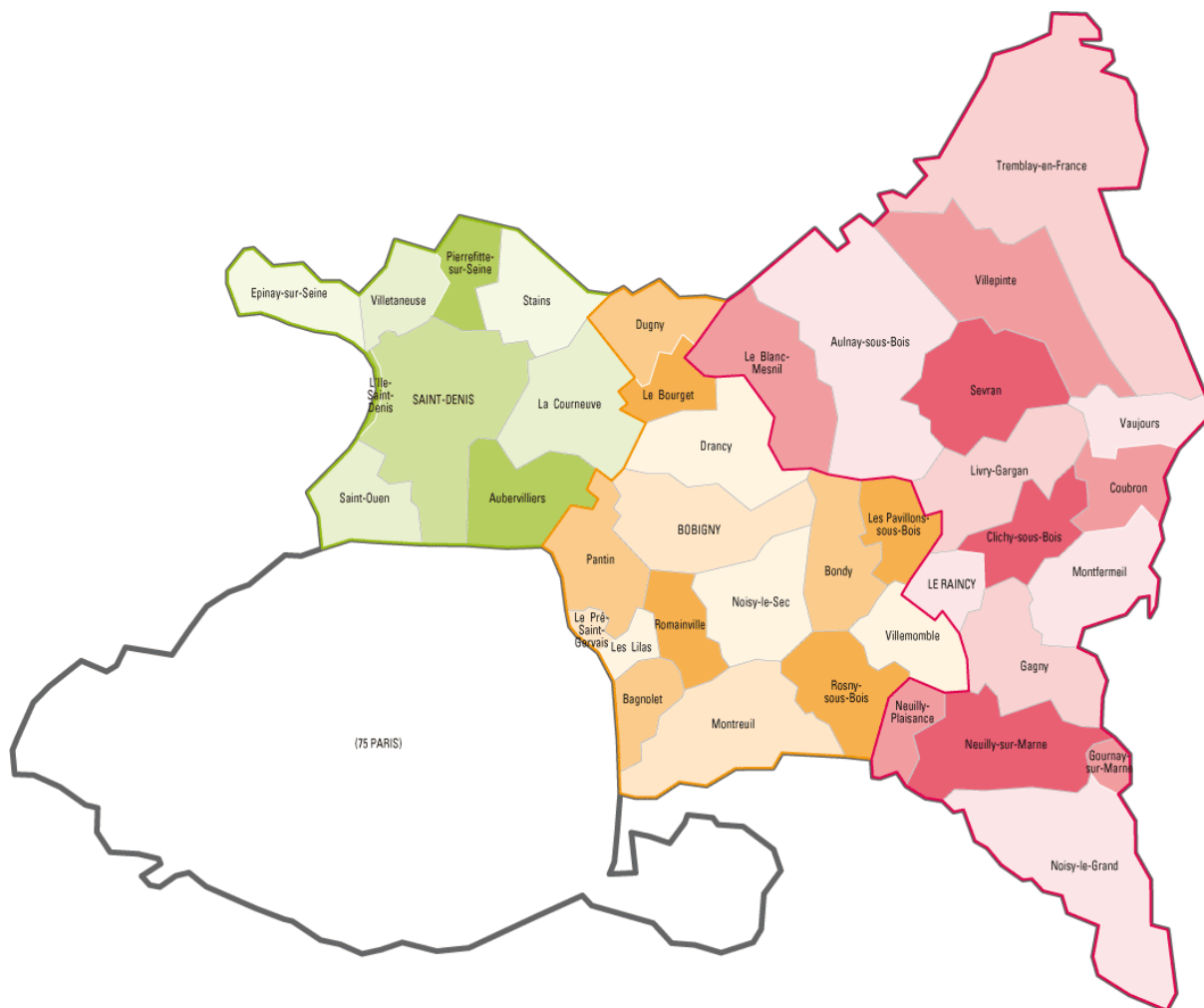
est jugée élitiste et de l'autre l'action envers un public défavorisé est taxée de populisme ou de démagogie.

Les Maisons de la Culture cessent dès lors d'être exemplaires et le ministère de Jacques Duhamel ne mettra pas de nouveaux projets en chantier. Les Maisons de la Culture existantes sont banalisées et deviennent des « *équipements, parmi d'autres, dépourvus de la philosophie et de la doctrine qui les avaient instituées en parangon de la politique culturelle* » (P. Urfalino). L'auteur voit la transformation par Patrice Chéreau de la Maison de la Culture de Nanterre en Théâtre des Amandiers (en 1982), comme le symbole de l'achèvement de l'épopée des MDC. D'autant que le théâtre est inauguré avec *La veillée*, pièce qui parodie l'animation socio-culturelle... L'action de Jack Lang marque la fin de la politique culturelle et le triomphe des politiques publiques pour la culture : « *Le ministère de culture est condamné à gérer l'existant* ».

Depuis 1990, les établissements (Maisons de la Culture, Centres d'Animation Culturelle et Centres de Développement Culturel) sont regroupés sous l'appellation Scène nationale. Aujourd'hui 71 Scènes nationales sont implantées sur l'ensemble du territoire français.

2) La MC93 en Seine-Saint-Denis : un territoire particulier

Le jeune département de la Seine-Saint-Denis est créé à partir de communes issues des deux anciens départements de la Seine-et-Oise et de la Seine. Comme les deux autres départements de la petite couronne parisienne - Hauts-de-Seine (92) et Val-de-Marne (94) - il est issu de la loi du 10 juillet 1964 portant sur la « réorganisation de la région parisienne ». Institué officiellement le 1er janvier 1968, le département est divisé en quarante communes réparties dans trois arrondissements : l'arrondissement de Saint-Denis, l'arrondissement de Bobigny et l'arrondissement de Raincy, qui ont pour chef-lieu Bobigny.



- Portrait démographique :

La Seine-Saint-Denis est le plus petit département français avec une superficie de 236 km². La population du département s'élève à 1 576 028 habitants² représentant 13% de la population francilienne (11 598 866 habitants) et ce sur seulement 2% du territoire francilien. La densité de population y est donc particulièrement élevée. L'histoire de la Seine-Saint-Denis, marquée par l'exode rural français vers la « ceinture rouge » et l'immigration, est à l'origine d'une structure démographique particulière : population très jeune, au revenu familial moyen peu élevé, une majorité d'ouvriers contre une minorité de « cadres, professions intellectuelles supérieures », un taux de chômage élevé etc.

Précurseur dans les années 50 de la construction de « grands ensembles » pour loger le nouvel afflux de population, la Seine-Saint-Denis est devenue désormais l'un des symboles de la banlieue française « *C'est un des espaces les plus contrastés de la région parisienne. Sa position géographique en a fait une banlieue qui a subi toutes les contradictions de la capitale : celle-ci y a exporté ses usines, ses services polluants, les logements de ses ouvriers,*

² Chiffres de l'INSEE 2017

tout en y restant un propriétaire foncier important. Son industrie a accueilli une main-d'œuvre nombreuse venue de toutes les provinces de la France, puis de tous les pays d'Europe et du monde », décrit le Centre de recherche et d'action sociales (Ceras), qui intervient auprès du tissu associatif local.³ La Seine-Saint-Denis est en effet un département cosmopolite qui accueille de nombreuses personnes de nationalités variées. En 2010, on recense près de 323 000 étrangers en Seine-Saint-Denis, soit 21,2% de la population (contre 12,6% en Ile-de-France).

- Un fief historique de la gauche :

Qualifiée historiquement de « citadelle communiste », la Seine-Saint-Denis est marquée par une longue domination du Parti Communiste Français (À l'exception d'une partie de sa frange Sud-Est). De 1967 à 2001, le PCF détient la majorité des villes, la totalité des postes de députés, et la majorité absolue au Conseil général. Jusqu'en mars 2008, le PCF détenait également la présidence du département, avant de passer le relais au Parti Socialiste. Si le PS est devenu force majoritaire du département vers 2007-2008, la droite et le centre ont également étendu une influence qui restait relativement limitée jusqu'en 2001.

Plus spécifiquement à Bobigny, l'influence progressive de la droite devient concrète en 2014 lorsque la mairie, traditionnellement communiste (depuis 1920), passe aux mains de l'UDI. Cet événement ne passe pas inaperçu, comme le prouve ce titre d'un article du monde : « Municipales 2014 : Stéphane De Paoli, l'homme qui a mis fin à un siècle de communisme à Bobigny »⁴. Aux élections présidentielles de 2017, la ville vote toutefois majoritairement à gauche avec 43,5% des voix pour la France insoumise de Mélenchon, tandis qu'aux législatives, c'est le candidat d'En marche qui l'emporte au deuxième tour face au candidat de l'UDI.

- Un dynamisme associatif et culturel :

Le 93, connu pour être le département le plus pauvre de l'Hexagone, peut s'appuyer sur un vaste tissu associatif. En 2008, la Seine-Saint-Denis occupait le 12ème rang national des

³ ESCHAPASSE, Beaudoin, Seine-Saint-Denis portrait d'un département sensible, Le Point , le 31 août 2016

⁴ Article anonyme, Stéphane de Paoli l'homme qui a mis fin à un siècle de communisme à Bobigny, Le Monde, le 31 mars 2014

créations d'associations dans le classement des 96 départements français métropolitains.⁵ Cette vitalité s'est affirmée depuis 2002. Le rythme de créations des associations montre une progression supérieure à celle de Paris ; elle est très nettement supérieure à celle de la France. Selon l'étude *La vie associative en Seine-Saint-Denis - monographie*, le secteur « Culture » arrive en tête avec un poids de près de 37% du total. La diversité socioculturelle, l'implantation communiste qui va de pair avec l'Education populaire, ainsi que la faiblesse des institutions culturelles (par rapport à Paris) peuvent expliquer cette richesse du secteur culturel associatif. En deuxième grand secteur d'activité, on retrouve « Loisirs et vie sociale » avec 24% (2 865 associations), puis le secteur « Sport » qui réunit 14% des associations. A noter que le sport est le 3ème secteur présent au niveau départemental alors qu'il est en 1ère position en France métropolitaine avec 24,1%.

Une enquête sur le milieu associatif en Seine-Saint-Denis menée par l'Observatoire de la Diversité Culturelle⁶ montre que les associations d'expression artistique et culturelle sont essentielles pour le vivre ensemble. « *Les associations d'expression artistique et culturelle se saisissent de la question de la diversité, constitutive de leur projet artistique, et agissent de manière à en valoriser et à en partager l'usage.* »⁷ Mais certains secteurs comme les Musiques et Danses du monde sont constitués en réseaux bien organisés et sont mieux pourvus que d'autres (théâtre, cinéma, littérature...), où l'action associative apparaît de manière plus éclatée, manque de lisibilité et perd en impact.

Cependant, il ne faudrait pas croire que le département est pauvre en équipement culturel. Certes, la concentration des institutions culturelles de renom dans Paris intra-muros peut faire de l'ombre aux institutions de banlieues, mais les théâtres de la Seine-Saint-Denis, héritiers des politiques de décentralisation, parviennent à rayonner. Outre la MC93, on peut citer notamment le Théâtre Gérard-Philipe à Saint-Denis (qui eut notamment Daniel Mesguich et Stanislas Nordey parmi ses directeurs) ; le Théâtre de la Commune à Aubervilliers, le Nouveau théâtre de Montreuil (dont le bâtiment actuel a ouvert en 2007), le Centre national de la danse à Pantin depuis 2004, (lieu de formation qui met aussi plusieurs salles à disposition de compagnies pour leurs créations), Main d'œuvre à Saint-Ouen (lieu de création et de diffusion), le Centre national des arts de la rue, Grand moulin, à Noisy-le-Sec ; l'Académie Fratellini à Saint-Denis, qui est aussi un centre de formation aux arts du cirque

⁵ *La vie associative en Seine-Saint-Denis - monographie*, Muriel Hirt, Jean-Marie Mignon, Documentation de la DRJSCS, 2014

⁶ Enquête réalisée par Emmanuel Leroueil, pour <http://www.diversité-culturelle.org>

⁷ Ibid

etc. Les festivals y sont également nombreux : Banlieues bleues (festival de musique jazz), Africolor (festival de musique d'Afrique de l'océan indien), Les rencontres chorégraphiques internationales de Seine-Saint-Denis (danse contemporaine), le festival de Saint-Denis (musique classique) etc.

3) Histoire de la MC93 :

- Directeurs puis directrice :

La Maison de la Culture de la Seine-Saint-Denis est l'une des sept maisons qui furent finalement créées - André Malraux souhaitait initialement que chaque département français possède sa Maison de la Culture. L'association de la MC93 a été fondée en 1974 au Centre Dramatique National d'Aubervilliers. Elle accompagne alors la création du nouveau département de la Seine-Saint-Denis. D'autres établissements culturels tels que le Théâtre Gérard Philippe, le Théâtre de la Commune, le Nouveau Théâtre de Montreuil ou le forum de Blanc Mesnil se construisirent également dans les années 1960-1970.

Elle ouvre ses portes en 1980 sous la direction de Claude Olivier Stern. La maison de la culture est alors composée de deux lieux : le théâtre d'Aulnay et celui de Bobigny. A Bobigny, le bâtiment conçu par les architectes Fabre et Perrotet⁸ est construit sur l'emplacement de l'ancienne salle des fêtes de l'Union. En 1990, des travaux d'agrandissement de l'arrière scène et du hall sont réalisés. Une rénovation du bâtiment est effectuée en 1999 avec l'extension de la façade nord en verre, la création d'ateliers (costumes, décors, lumières) et de divers équipements nécessaires à son fonctionnement. En 2005, d'autres travaux sont entrepris sur la grande salle. La Maison de la Culture de la Seine-Saint-Denis appelée désormais MC93 Bobigny, est un lieu de création et de production, elle présente un répertoire contemporain de spectacles français et internationaux. En 1985, René Gonzalez, metteur en scène et ancien directeur du Théâtre Gérard Philippe de Saint-Denis, prend la direction de la maison. Soutenu par Georges Valbon, président du Conseil Général, qui lui attribue de vrais moyens financiers, René Gonzalez donne l'impulsion à des créations internationales en faisant appel par exemple à Bob Wilson ou Marcello Mastroianni. En 1989, Ariel Goldenberg lui

⁸ Ce duo d'architectes a révolutionné la forme du théâtre en s'inspirant de la forme de l'amphithéâtre grec, plus démocratique selon eux que le théâtre à l'italienne. Ils sont les créateurs d'une vingtaine de théâtres en France dont le Théâtre de la Ville, Chaillot, La Colline, mais également de grands ensembles comme la Villeneuve à Grenoble.

succède pour onze saisons et il poursuit le travail mené à l'international. En 2000, Patrick Sommier qui a été le conseiller artistique des deux précédents directeurs de 1985 à 1993, prend à son tour la direction de la MC93. Afin de développer et de soutenir les créations européennes, il crée en 2003 le festival "Standard Idéal". D'une nouvelle vague de travaux naissent un restaurant et une librairie. Ces trois directeurs développeront tous à leur manière l'ancrage de la MC93 dans un engagement à la fois local et international.

L'arrivée d'Hortense Archambault, codirectrice du festival d'Avignon de 2004 à 2013, à la tête de la MC93 depuis août 2015, vient redéfinir les missions de cette institution : « *Un théâtre ouvert sur la ville, où se rassemblent des publics variés, une Maison de la culture moderne, destinée à tous et en priorité aux habitants du 93, un lieu de fabrique de spectacles, associant étroitement création contemporaine et pratiques de spectateurs, réunissant les mouvements d'éducation populaire et les avant-gardes artistiques. Laboratoire de nouvelles formes aussi bien sur les plateaux que dans la salle, s'inscrivant en cela dans l'histoire d'un théâtre public profondément marqué par l'utopie émancipatrice de l'art et s'appuyant sur la force symbolique de sa programmation artistique* ». Des travaux, commencés sous la direction de Patrick Sommier, entraînent la fermeture du théâtre de juin 2014 à mai 2017. L'équipe reste dans un premier temps dans les bureaux, avant de déménager pour presque trois ans dans un bâtiment de la préfecture de la cité administrative de Bobigny.

- Historique des travaux :

1974 — L'État, le Conseil Général et la Ville de Bobigny budgétisent le financement d'une Maison de la Culture de Seine-Saint-Denis.

1977 — Le chantier initial est dirigé par les architectes Valentin Fabre et Jean Perrotet. Jacques Dubreuil est le conseiller en technique scénique. La MC93, sur 6000 m², ouvre en 1980, sous la direction de Claude-Olivier Stern.

1990 — Sous l'impulsion d'Ariel Goldenberg, nouveau directeur à la suite de René Gonzalès, Valentin Fabre et Jean Perrotet procèdent à une restructuration/extension sur environ 2 200 m² modifiant l'espace scénique de la salle Oleg Efremov, agrandissant le hall et la cafétéria.

1992 — La ligne de tramway est mise en service devant la MC93, désormais coupée du parc de l'Hôtel-de-Ville. Apparaissent bruits et vibrations.

2000 — Valentin Fabre et Jean Perrotet conçoivent une nouvelle extension sur un programme d'Ariel Goldenberg et Jacques Dubreuil. Sont créés sur 2 800m², l'atelier et le monte-décor général du théâtre et de nombreux locaux de travail. Avec ces extensions, la MC93 offre une surface globale de 11 000 m².

2012 — La Ville de Bobigny lance le concours de mise aux normes de la MC93. Le programme établi par Patrick Devendeville concerne la sécurité incendie, l'accessibilité PMR, les réglementations acoustiques et thermiques, les évolutions scéniques.

2013 — Les architectes de Brossy & Associés, en collaboration avec Michel Fayet scénographe, sont lauréats de la consultation avec un projet global qui rétablit l'unité réglementaire et fonctionnelle de la MC93.

2014 — En juin 2014, *La Veuve et le lettré* de Zeng Jingping est le dernier spectacle joué à la MC93 avant sa fermeture.

2015 — Hortense Archambault est la nouvelle directrice de la MC93. Les travaux débutent en septembre par le désamiantage et le déplombage complet de l'établissement.

2017 — Le 23 mai, *Nicht Schlafen* (pas dormir) de Alain Platel est le premier spectacle dans la salle Oleg Efremov, de la MC93 rénovée.

- La nouvelle MC93 :

Ce dernier projet de rénovation a consisté à réconcilier la MC93 avec Bobigny en pleine mutation. Pour vaincre le triste qualificatif de la MC93 de « citadelle imprenable » le choix est fait d'ouvrir largement cet édifice fermé sur l'espace public, d'intégrer le tramway comme une composante d'accessibilité favorable, de faire exister la MC93 comme une nouvelle identité structurante du territoire de la Seine-Saint-Denis. Le Hall Matoub, agrandi à 720 m², devient non seulement l'accueil principal du public, protégé d'un large auvent sur la place d'accès, mais aussi un lieu de médiation/diffusion de toutes les actions de la MC93 : vitrine lumineuse, lanterne de projection et d'information, restaurant permanent et lieu de rencontre.

À la place d'une façade totalement fermée qui longeait le boulevard, apparaît un espace de lumière regroupant escaliers d'accès et l'ascenseur panoramique. La MC93 se modernise aussi du côté de la technique scénique : la salle Oleg Efremov est transformée : un gril complet couvre la salle dont le gradin repliable permet des configurations de 825 à 1200

places (à plat). Une nouvelle salle complètement modulable est ajoutée au dessus de la plus grande salle pour répondre à des configurations scéniques très variées. Un foyer nouveau en balcon sur la ville y domine l'accès public. La Salle Christian Bourgois, de forme carrée, a été conservée, elle peut recevoir de 150 à 300 spectateurs. Enfin, la création d'un atelier de costumes complète ce dispositif dédié aux nouvelles productions.

Budget des travaux et du renouvellement du parc scénique : 18 600 000 euros HT

État - 32%

Ville de Bobigny (propriétaire et maître d'ouvrage) - 22%

Région Île-de-France - 17%

Département de Seine-Saint-Denis - 17%

Est Ensemble - 11%

MC93 (sur fonds propres) - 1%



II- Le stage : la production dans une maison de création

Au préalable :

Je suis arrivée à un moment de restructuration du service de production de la MC93. L'ancienne chargée de production, qui était en poste depuis vingt ans faisait ses derniers jours à mon arrivée, après une rupture conventionnelle de contrat. L'administrateur financier, qui occupait en quelque sorte le poste de directeur de production, partait à la retraite un mois plus tard. Claire Roussarie, la nouvelle directrice de production avait déjà été recrutée depuis septembre, et cherchait quelqu'un pour l'assister. Après le départ de la chargée de production et du directeur financier, nous n'étions donc plus que deux dans le service production. Cette configuration m'est vite apparue comme une chance, car mes missions se sont très rapidement diversifiées. Certes, la masse de travail m'a parfois conduit à dépasser de loin les horaires conventionnels, mais il était difficile de passer à côté d'une telle occasion de me former et de me professionnaliser.

Mes missions se divisent en deux : la gestion des productions dites « déléguées » ou « maisons », c'est-à-dire les spectacles que la MC93 a choisi de produire, et l'accueil des compagnies que la MC93 a choisi de programmer pour un temps plus ou moins long dans son théâtre.

A- Les productions déléguées :

Pour plus de clarté, je prendrais l'exemple d'une production fictive que la MC93 décide d'accompagner. Je n'aborderais pas l'étape de la rencontre entre la directrice et les artistes ainsi que la négociation financière car je n'ai pas encore eu accès à ces aspects. Je commencerais donc par l'étape la plus en amont à laquelle je suis appelée à participer.

1) Le dossier de production :

Après l'assurance du suivi d'une création d'un artiste par la MC93, une des premières missions consiste à rédiger un dossier de production qui résume le projet. L'artiste soumet une note d'intention, des photos, des explications scénographiques etc. L'idée est de pouvoir se servir de ce dossier afin de trouver des co-producteurs, qui acceptent de soutenir le projet. Il

s'agit de séduire les autres institutions afin qu'elles acceptent de co-produire un spectacle qui n'a pas encore été créé. Le service de production a donc pour rôle de guider l'artiste dans la présentation de son idée et de retravailler le dossier jusqu'à ce qu'il rende compte au mieux du projet. Conjointement avec le service communication, nous créons un document qui respecte la charte graphique de la MC93 et qui se veut un bel objet visuel à présenter aux professionnels du spectacle vivant. Il s'agit également de veiller ensuite l'actualisation des informations au fil de l'évolution du projet. Les informations de générique, de production et de tournée ou les conditions d'exploitation sont en constante évolution.

2) Les budgets

Les budgets prévisionnels peuvent être dressés une fois que les négociations de salaires et de contrats sont actées entre la MC93 et les artistes. Il est nécessaire de distinguer le budget alloué à la production du spectacle, c'est-à-dire toutes les dépenses liées à la création seule et le budget de tournée qui correspond aux dépenses et recettes de l'exploitation du spectacle.

- Le budget de production

Divisé en plusieurs parties, il comprend les salaires de toute l'équipe de création pendant les répétitions, les coûts de la création des costumes et des décors, les achats de matériels spécifiques, la prise en charge des hébergements ou per diem pour les membres non parisiens, l'enveloppe prévue pour les imprévus etc. En produit, il peut comprendre l'apport en co-production des autres théâtres, le soutien d'une collectivité, d'un organisme public ou privé, d'une fondation etc. Ce budget permet d'évaluer combien coûte le spectacle et du même coup à combien il peut être vendu. A l'issue de la création du spectacle, il s'agit pour moi de reprendre le grand livre analytique de la comptabilité (qui résume toutes les opérations bancaires de la MC93 par critères) et de comparer le prévisionnel avec le réalisé. Habituellement le réalisé est inférieur au prévisionnel car nous prévoyons toujours au plus large, mais pour les budgets serrés et lorsqu'il y a des imprévus lors de la production, il peut arriver que la création coûte plus chère que prévu. Il faut donc réajuster en fonction de ces données le prix de cession (si le calendrier le permet) et les prévisions de tournée.

- Le budget de tournée

Le budget de tournée prévisionnel permet d'évaluer combien de marge il est possible de se faire sur chaque lieu de diffusion. Les directeurs de production négocient entre eux un prix de cession et les modalités de prise en charge des frais annexes (transport du décor, des personnes, hébergement et défraiements). Deux options s'offrent à eux : soit l'organisateur⁹ verse un seul montant « tout compris », censé couvrir la cession et l'ensemble des frais annexes, soit l'organisateur verse d'une part le prix de cession et d'autre part la prise en charge des frais annexes au réel. Une fois que la négociation entre la MC93 et le lieu d'accueil est acté, je peux établir le budget prévisionnel pour la tournée. Le producteur prend seulement en charge les salaires de l'équipe artistique, le reste est à la charge de l'organisateur. Je dois donc évaluer à combien pourront s'élever les frais annexes (coût du transport en fonction de la distance et des prix des trains, nombre de nuitées et de défraiements en fonction du montant règlementaire de la convention SYNDEAC) pour prévoir combien l'organisateur nous versera en plus du prix de cession. Ce budget permet d'avoir une vision d'ensemble de la tournée et de s'assurer que la MC93 ne perd pas d'argent sur la tournée. A la fin de la diffusion du spectacle dans chacun des lieux, je peux, grâce aux relevés comptables, confronter le prévisionnel au réalisé. Lors de cette comparaison, si je vois qu'un montant diffère beaucoup des prévisions, je dois en identifier la raison pour en faire un point de vigilance sur les prochaines tournées.

3) L'accompagnement à la création

La production d'un spectacle suppose un véritable accompagnement des artistes de la part du service de production. Outre les aspects administratifs et budgétaires qu'il faut gérer, il s'agit d'être à l'écoute de l'équipe artistique. Il est donc essentiel d'être là lors des répétitions du spectacle. Selon la personnalité des artistes et la nature des productions, notre présence est plus ou moins nécessaire, et notre rôle peut aller de la simple présence physique à la participation active. Il est frappant de réaliser que les artistes se sentent rassurés lorsqu'ils sentent que l'administration du théâtre est auprès d'eux et se tient à leur disposition pour tout problème. Avant la réouverture de la MC93, les créations et les répétitions ont eu lieu dans d'autres théâtres de la Seine-Saint-Denis, ce qui supposait pour nous plus de déplacements

⁹ Dans le vocabulaire contractuel, l'organisateur est celui qui achète le spectacle, et le producteur est celui qui le vend.

mais qui ne changeait pas fondamentalement la nature du travail. Pour le spectacle *NOVA – Oratorio*, produit par la MC93 mais créé au Théâtre du Garde-Chasse aux Lilas, j’ai été de très nombreuses fois voir l’équipe pendant les répétitions. Je devais faire le lien entre les équipes du théâtre qui nous accueillait et nos artistes, m’assurer qu’ils avaient tout le nécessaire pour les répétitions, mais également m’assurer de détails plus pragmatiques comme leur confort dans le logement que nous avons choisi.

4) L’organisation de la tournée :

Si la diffusion du spectacle commence déjà avec le dossier de production, elle s’accélère surtout après la création. Stratégiquement, il s’agit de faire venir un maximum de professionnels du spectacle vivant lors de la création, pour qu’ils voient le spectacle et décident ou non de le programmer. Plus il y a de programmeurs à la création, plus il y a de chances de faire une belle tournée. Le carnet d’adresses de la directrice du théâtre, de la directrice de production et des artistes, ainsi qu’une très bonne connaissance des institutions culturelles sont des atouts essentiels pour une bonne diffusion. Selon les projets et selon les différentes identités des théâtres, il s’agit de contacter tel ou tel lieu susceptible d’être intéressé par le spectacle. Une fois qu’un autre lieu a manifesté son désir de diffuser le spectacle, s’engagent les négociations (cf. ci-dessus).

- Devis et lettre de confirmation :

Comme pour n’importe quel achat, l’usage veut que le producteur du spectacle établisse un devis pour le diffuseur. Je dresse un tableau des coûts qui incomberont au lieu d’accueil pour qu’ils puissent évaluer la faisabilité et le nombre de représentations qu’ils souhaitent faire. Plus le nombre de représentations augmente, plus le prix de cession baisse, mais les frais annexes augmentent car l’équipe artistique reste plus longtemps. Ce devis acte les montants maximaux qui apparaîtront au contrat pour les frais annexes.

Le lieu d’accueil envoie par la suite une « lettre de confirmation » signée de l’autorité représentante du lieu. Cette lettre résume les informations principales et permet de remplir le contrat de cession.

- Le contrat de cession :

Il est d'usage que le producteur, qui a la meilleure connaissance du projet, soumette une proposition de contrat à l'organisateur. Composée d'une dizaine d'articles, la trame du contrat reste la même pour chaque spectacle. Chaque lieu possède sa version propre du contrat, mais le contenu légal ne varie pas. Il s'agit donc de compléter les articles avec les différentes informations obtenues après négociations : informations administratives des deux lieux, dates et heures de représentation, nom et adresse de la salle de diffusion, jauge de la salle, planning de montage et démontage, mentions de communication obligatoires, pourcentage à verser aux organismes de collecte de droit d'auteur et droits voisins, détails des montants de frais annexes à ne pas dépasser, les modalités de versement des sommes etc. La fiche technique du spectacle, conçue par le régisseur général doit également être jointe au document.

- La communication :

Le service communication de chaque lieu de tournée va ensuite annoncer le spectacle dans ses documents de communication (brochures de saison, affiches, programmes de salles etc.) C'est au service de production, plutôt qu'au service de communication, qu'il incombe de relire et valider ces documents. En effet, de part notre proximité avec l'équipe artistique, nous avons une connaissance du projet plus pointue que les responsables de la communication. Je dois donc faire valider le texte par les artistes et relire attentivement le générique et les mentions de production car les erreurs sont fréquentes. Il peut être très dommageable de faire une erreur dans la mention des co-producteurs ou même dans l'orthographe du nom d'un des artistes. Selon les projets, certains artistes vont vouloir avoir la main sur la communication et vont se montrer très précis sur la rédaction des textes de présentation par exemple. D'autres vont totalement nous laisser la main et c'est alors à nous de juger de la bonne présentation du spectacle.

Outre la communication faite par les autres lieux, je me dois de toujours vérifier que les mentions qui figurent sur notre propre site internet rendent bien compte du spectacle. Une production n'est jamais fixe, il peut y avoir des changements dans la distribution, nous pouvons aussi choisir de changer l'ordre du générique pour être au plus proche de la réalité, ou d'ajouter des photos de la création etc.

- La planification des rencontres et interviews

De même que pour les questions de communication, c'est le service de production qui fait le relais de toutes les demandes de rencontres et d'interviews aux artistes. Le service de « relations publiques » d'un lieu de tournée peut vouloir organiser des rencontres à l'occasion de la venue d'un spectacle. C'est alors à moi de voir si les artistes sont disponibles et intéressés. Même chose pour les demandes d'interviews émanant directement de la presse ou du service « relations presse » des théâtres.

- La logistique de tournée

L'organisation logistique de la tournée est une mission qui demande beaucoup d'attention car la moindre erreur peut être conséquente, pour le confort des artistes comme pour le budget. Pour simplifier la tâche de tout le monde, c'est celui qui est le plus en lien avec les artistes - donc le producteur - qui s'occupe de réserver les transports et de verser les défraiements. Les sommes seront ensuite refacturées aux lieux de tournée. Les hébergements sont par contre réservés le plus souvent par les lieux d'accueil car chaque théâtre bénéficie de tarifs renégociés avec des hôtels partenaires sur son territoire. Pour la question de l'hébergement, je dois donc la plupart du temps simplement envoyer une « rooming list » avec le nom et les dates de venue de chacun, et m'assurer que l'hôtel choisi convient à l'équipe. Il arrive souvent que les théâtres travaillent avec plusieurs hôtels aux gammes de prix différentes, et je peux négocier le meilleur de leur hôtel si je sais que l'équipe est exigeante en termes d'hébergements. Lorsque nous sommes sur un montant « tout compris » à la cession, c'est à moi de réserver les hébergements, en m'assurant de ne pas dépasser le montant total prévu au contrat, et si possible de garder une marge. Pour ce qui est des transports, il s'agit de faire valider aux techniciens d'une part, aux artistes d'autre part, et au metteur en scène (s'il vient) les horaires adéquats. Les techniciens arrivent traditionnellement la veille du montage, et les artistes la veille de la première (ou le jour même si les raccords ne sont pas trop longs). Je dois respecter les règles de la convention SYNDEAC ainsi que notre accord d'entreprise pour décider de la classe du train par exemple. Pour des questions de lisibilité comptable, nous faisons appel à une agence de voyage qui réserve les trains en fonction de mes indications. Avant le départ des artistes, je dois également transmettre à la comptabilité une grille de défraiements que je calcule en fonction du nombre de jour de chacun et du montant légal SYNDEAC (6,20€ pour le petit déjeuner ; 18,10€ midi et soir). Les membres de l'équipe

doivent avoir reçu le virement bancaire de leurs défraiements avant de partir en tournée. Enfin, je prépare pour chacun une feuille de route, qui résume toutes les informations nécessaires : les horaires de train, l'adresse de l'hôtel et du théâtre, le planning, le total de leurs défraiements, le nombre d'invitations dont ils bénéficient etc.

Lorsque le budget le permet, l'assistant(e) de production part également en tournée avec l'équipe. J'ai eu la chance de suivre en tournée le spectacle *NOVA - oratorio* et surtout la pièce *Interview* qui a tourné dans plus de 10 théâtres de février à juin 2017. Ma présence permet aux artistes de n'avoir à se préoccuper de rien en termes logistiques, ce qui est très reposant pour eux, surtout quand ils enchaînent de nombreux lieux de tournée. Je suis là pour faire le lien entre l'équipe du théâtre et les artistes, pour m'assurer que l'hôtel convient et réagir si ce n'est pas le cas, pour rencontrer des diffuseurs de province, pour représenter la MC93 auprès de l'équipe du théâtre, pour vérifier que les documents de communication du lieu d'accueil concernant le spectacle sont bien à jour, pour transmettre les demandes d'invitations de l'équipe, autant que pour réserver un restaurant aux artistes le soir. Pour *Interview*, le metteur en scène était rarement présent. Les acteurs comptaient donc également sur moi lors des raccords ou à la fin de la représentation pour leur dire s'ils avaient été meilleurs ou moins bons que la dernière fois etc. Encore une fois, certaines équipes artistiques vont se sentir rassurées et accompagnées si une personne de la production est présente. Dans le jargon, on en arrive parfois à appeler cela de « l'arty-sitting » tant les artistes peuvent être à la demande d'attention. Pour des productions comme NOVA, qui demandent une énergie considérable à l'équipe artistique en très peu de temps, il est important qu'une personne de plus soit présente au cas où tout le monde serait occupé. Pour ce spectacle qui rassemble 20 amateurs retraités, j'ai dû parfois m'occuper de certains d'entre eux qui ne suivaient plus le rythme. La philosophie de la MC93 étant d'accompagner au mieux les artistes, j'ai été amenée à partir très souvent en tournée malgré des budgets parfois serrés, mais ce n'est pas le cas dans tous les théâtres, bien au contraire.

- La facturation

A la suite de notre venue dans un lieu, j'établis une facture qui comprend le prix de cession, le coût du transport de décor, le coût du transport des personnes et des défraiements. Selon le statut juridique des théâtres, l'administration peut demander des justificatifs pour chaque dépense. C'est le cas par exemple de la MC2 qui doit avoir la preuve de la moindre dépense.

Mais dans la plupart des cas, les comptables se basent sur la facture seule. Il y a alors deux « écoles » : soit on décide de facturer tous les montants au réel et de ne faire aucune marge, soit (et c'est communément le cas), on décide de facturer les montants comme ils ont été initialement contractualisés. Et comme on contractualise toujours plus, pour être sûr de ne pas dépasser, il est possible de se faire une petite marge sur chaque lieu de tournée.

- Bilan de la tournée :

Au-delà du bilan comptable de la tournée (cf. point sur les budgets), je dois également récolter auprès de chaque lieu les données de fréquentation, c'est-à-dire le nombre de places vendues et exonérées en fonction de la jauge. Je peux également demander la liste des invitations professionnelles qu'il y a eu chaque soir, pour voir qui les artistes ont attiré et quel réseau il est efficace d'activer pour tel projet. Le bilan général de la tournée se base sur la marge finale mais aussi beaucoup sur les retours de la presse, sur l'intérêt des diffuseurs, sur la visibilité de la MC93 auprès des autres théâtres.

B- L'accueil des artistes :

Je n'évoquerai pas les étapes en amont de l'accueil d'un spectacle à la MC93 comme la négociation du prix de cession d'un spectacle, ou le choix du nombre de représentations, car je n'ai pas participé du tout à ces étapes.

1) L'hôtellerie

Avec l'arrivée d'une nouvelle directrice de production, les habitudes d'accueil de la MC93 ont changé. Une partie de mon travail a consisté à trouver des nouveaux hôtels partenaires, plus proches de la MC93 que ceux choisis auparavant. Après avoir dressé la liste d'hôtels potentiels, nous avons rencontré les managers pour négocier des tarifs ou des échanges de marchandises (nuitées gratuites contre places de spectacle, par exemple). La convention SYNDEAC impose des hôtels de trois étoiles minimum, et indique un montant indicatif de 64,70 euros pour la nuitée avec petit déjeuner inclus. Autant dire que ce montant à Paris est impossible à respecter, mais il nous permet de négocier plus facilement avec les hôtels, qui prennent conscience des contraintes budgétaires auxquelles nous devons faire face. Nous

avons ensuite mis en place un protocole : retroplanning, envoi de rooming list, versement d'un acompte puis du total, accueil personnalisé etc. Le fait d'être moi-même partie en tournée et d'avoir fréquenté de nombreux hôtels m'a permis de mieux cerner les besoins et les exigences des équipes artistiques qui voyagent régulièrement. Un hôtel trop distant du théâtre ou trop bruyant peut être la source de beaucoup de complications et nuire aux représentations. Un artiste qui tourne beaucoup « vit » à l'hôtel, ce qui fait de l'hébergement un point essentiel pour la qualité de l'accueil.

2) « Bienvenue à la maison »¹⁰ :

La politique d'accueil dépend de la volonté de chaque théâtre. Tout comme pour la rigueur lors de l'accompagnement des artistes en production, l'accueil à la MC93 est une valeur essentielle et défendue. Un des premiers outils est le dossier d'accueil qui comporte toutes les informations nécessaires pour les membres des équipes qui arrivent : adresses de l'hôtel et du théâtre, itinéraires, numéros utiles, bonnes adresses, recommandations etc. Avec le changement d'hôtels partenaires, j'ai eu pour mission du même coup de repenser totalement le dossier d'accueil. Mais au-delà de ces documents, je me dois également d'aller chercher les équipes à la gare pour les guider en métro jusqu'à l'hôtel. Ce premier contact permet aux artistes de m'identifier comme personne à contacter en cas de problème ou question. En outre, le service de production organise un café d'accueil entre tous les membres de l'équipe artistique et toute l'équipe de la MC93 lors de leur première venue dans les lieux. Ce moment convivial permet à chacun de faire connaissance et à briser l'anonymat qu'il peut exister lors de certaine diffusion. En effet, lors de la tournée d'*Interview*, il nous est arrivé de n'être accueilli que par les techniciens de notre propre équipe arrivés avant nous, ce qui rend tout de suite l'ambiance moins chaleureuse...

3) Suivi pendant les représentations

Le nombre de représentations des spectacles accueillis peut parfois aller jusqu'à dix, ce qui suppose donc d'assurer un accompagnement sur le long terme. Il faut noter qu'un service de production d'une maison de la taille de la MC93 est rarement composé de seulement deux personnes. Les travaux et le « hors les murs » sont à l'origine de cette configuration. Habituellement, le ou la directrice de production est assisté(e) d'une personne qui s'occupe

¹⁰ Slogan pour la réouverture de la MC93

exclusivement des productions et des tournées, et d'une autre personne chargée de l'accueil des spectacles. Il est essentiel que l'équipe de production soit présente à la plupart des soirs de représentations en cas de soucis. Lors de l'accueil du spectacle d'ouverture : *Nicht schlafen* d'Alain Platel, il fallait par exemple accompagner un médecin pour le guider dans les loges auprès des danseurs à la fin de la représentation pour qu'il s'assure que les danseurs n'étaient pas blessés. Ce genre de petites missions peuvent bien-sûr être déléguées mais incombent principalement à la production.

4) Vérification de la facture :

A la suite de la venue d'une équipe, nous recevons la facture du producteur, qui a avancé les frais de transports et les défraiements. Notre statut d'association permet une certaine souplesse au niveau de la comptabilité et je n'ai pas l'obligation d'exiger les justificatifs. Je m'assure alors seulement de la justesse des montants des défraiements au réel. C'est en réalité le seul montant que je peux vérifier sans justificatifs, pour le reste il est communément admis que ce qui avait été contractualisé fait foi.

C- La veille culturelle :

Il m'est apparu très rapidement que l'on pouvait difficilement évoluer dans le milieu du théâtre sans en connaître l'actualité. Pour être prise au sérieux, autant par les professionnels que les artistes, il me paraissait impossible de me contenter d'effectuer mes missions sans aller au théâtre par ailleurs. Si le contact direct avec les artistes lorsque j'étais en tournée m'a permis d'en apprendre beaucoup sur ce monde, je me suis également donnée comme objectif de rattraper mon « retard » sur l'actualité du spectacle vivant contemporain. En plus des pièces qu'il m'était donné de voir grâce à la MC93, j'ai donc été au minimum deux fois par semaine au théâtre. Au-delà du plaisir que j'y ai pris, j'ai également pu rencontrer et identifier les professionnels et les directeurs de théâtre qui font aujourd'hui l'actualité. Cette connaissance (encore embryonnaire) me permet toutefois déjà d'avoir une meilleure vision et une meilleure compréhension du monde dans lequel j'évolue.

III- Le « hors les murs » : une charge ou une chance pour un théâtre ?

Hasard de calendrier sans doute, au moment où la MC93 réouvre ses portes, de nombreux théâtres publics démarrent ou poursuivent leurs chantiers à Paris : L'Opéra-Comique ne rouvrira ses portes qu'en janvier au terme de plusieurs phases de travaux pour 22 millions d'euros financés par l'Etat, le Châtelet baissera le rideau en mars prochain jusqu'en 2019 et le Théâtre de la Ville a entamé son déménagement vers l'Espace Pierre Cardin où il prendra ses quartiers à partir du 2 novembre en attendant un retour dans ses murs pour 2018. Une étonnante conjoncture qui permet d'enrichir la réflexion sur le « hors les murs », au-delà de l'expérience vécue à la MC93.

Car comment administrer un théâtre sans théâtre ? Les directeurs doivent faire preuve d'imagination pour trouver des solutions leur permettant de garder le contact avec leur public. A première vue, les chantiers sont synonymes de contraintes : perte de public, baisse d'activité, départ d'une partie du personnel, obligation de jouer ailleurs, multiplication des déplacements, perte des repères etc. Mais le « hors les murs » semble aussi avoir ses vertus, pour peu que l'on pense le théâtre en dehors de la représentation. Si certains répondent avec pragmatisme à cette contrainte des travaux, en se basant principalement sur la location d'espaces, d'autres semblent saisir ce « temps libre » pour réfléchir et inventer de nouvelles façons de penser et de vivre le théâtre.

Cette problématique du « hors les murs » m'apparaît d'autant plus intéressante à la MC93 que le chantier a été vécu par deux directeurs différents, Patrick Sommier et Hortense Archambault, qui ont abordé chacun à leur façon cette contrainte. Après avoir rapidement évoqué les problèmes principaux et les frustrations qu'entraînent une fermeture temporaire d'un théâtre, je m'attacherais surtout à montrer l'opportunité qui s'en dégage grâce à l'inventivité des directeurs et de leurs équipes.

Mon propos sera nourri davantage de la politique menée à la MC93 par Hortense Archambault, car c'est celle qu'il m'a été permis d'observer et de questionner en premier lieu. D'un point de vue méthodologique, j'ai réalisé quatre entretiens formels, un avec la directrice Hortense Archambault, et trois avec les membres de différents services. Lors de ces discussions, je me suis attachée à comprendre ce que le fait d'être « hors les murs » avait changé dans le travail de chacun, si cela avait apporté des frustrations ou au contraire des

enrichissements. Sans avoir réalisé d'entretien a proprement parlé, je me suis également beaucoup basée sur les différents échanges que j'ai eu tout au long de mon stage avec Claire Roussarie, directrice de production, ainsi qu'avec tous les autres membres de l'équipe.

- Entretiens :

Hortense Archambault, directrice – depuis 2 ans à la MC93

Anciennement co-directrice du festival d'Avignon pendant 10 ans

Sa mission : « *Replacer le théâtre au cœur de la cité* »

Margault Chavaroche, chargée des relations avec les publics - depuis 5 ans à la MC93

Sa mission : « *faire découvrir le théâtre aux gens, leur faire vivre des expériences, les faire côtoyer un artistes, démarrer avec eux une pratique artistique* »

Pauline Maître, attachée aux relations avec les publics - depuis 1 an et demi à la MC93

Sa mission : « *faire des choses avec le public du théâtre qui s'ignore* »

Marion Sylvain, responsable de la communication - depuis 6 ans à la MC93

Sa mission : « *Créer des outils pour permettre aux artistes de rencontrer leur public* »

A- Le poids du « hors les murs » :

- 1) Perte du public, perte d'identité :

La fermeture d'un théâtre pour travaux entraîne de nombreuses conséquences. Selon les cas, l'activité diminue plus ou moins en fonction du montant des financements accordés pendant les travaux. Dans le théâtre privé, les conséquences sont plus lourdes que dans le public. Prenons l'exemple du théâtre de l'Athénée qui est forcé cette année d'afficher une saison blanche. «*Nous n'avons pas fait de programmation car nous n'en avons pas les moyens. La subvention du ministère de la Culture couvre le théâtre en ordre de marche, explique Patrice Martinet, le directeur du théâtre. Le reste dépend du succès de la programmation, de la billetterie donc, mais aussi des recettes de la location de*

l'établissement.»¹¹ L'administration doit dans tous les cas inventer un nouveau projet qui correspond au budget et aux contraintes.

D'abord, l'équipe perd son outil de travail principal : la scène. Dès lors, il lui faut démarcher auprès d'autres théâtres pour obtenir des contrats de location d'espaces, pour que sa programmation continue d'exister ailleurs. On imagine déjà la difficulté à fidéliser son public dans ces conditions. Car les spectateurs s'intéressent bien plus au spectacle qu'ils vont voir qu'au théâtre qui le programme. Mis à part les « théâtres » et les professionnels du spectacle vivant, rares seront ceux qui identifieront qu'un spectacle présenté dans un théâtre a en fait été acheté et diffusé par un autre. Cette perte de repères est un des grands défis du « hors les murs », car comment préserver son identité auprès du public ?

Selon Marion Sylvain, responsable de la communication à la MC93, la communication doit redoubler d'inventivité et d'effort pour garder une visibilité. Lorsqu'un lieu accueille un spectacle d'un autre théâtre, il s'agit de mettre en place un partage de missions, une répartition des tâches, entre les deux services de communication. Habituellement, l'autre théâtre utilise sa propre charte graphique, même pour un spectacle de la MC93. La feuille de salle est conçue majoritairement par le service de la MC93 mais, là encore, il est nécessaire de mettre de côté les habitudes pour trouver un langage commun avec le lieu d'accueil. Il faut donc assurer sa visibilité propre à un autre niveau. Le site internet, les brochures et désormais les réseaux sociaux sont donc les principaux supports de communication lors de la fermeture. Il est probable que de nombreux spectateurs aient attribué au théâtre du Garde-Chasse la programmation de NOVA – Oratorio, alors même qu'il s'agissait d'une production déléguée de la MC93. La difficulté d'évaluer l'impact de la communication va également de pair avec l'absence de scène. Habituellement, le remplissage d'une salle et les données de billetterie permettent de se rendre compte de l'efficacité d'une campagne de communication. Lorsque les spectacles ont lieu dans d'autres théâtres, ces informations précieuses disparaissent car le public présent ou absent peut aussi bien être celui du théâtre qui accueille que celui du théâtre qui organise.

Cette perte d'identité est également difficile à gérer pour le service des relations avec le public, car une partie du travail consiste à faire connaître les actions de la MC93 : « *parler d'un lieu sans jamais pouvoir y mettre les pieds est véritablement frustrant* » explique

¹¹ TION, Guillaume, Eh bien Chantiers maintenant, Libération, Le 5 mai 2016

Margault Chavaroche, chargée des relations avec le public. Et lorsque le théâtre n'existe plus en tant qu'entité physique, la sensibilisation du public devient ardue. Toujours selon Margault Chavaroche, un bon nombre d'interlocuteurs en milieu scolaire ou étudiant se sont finalement liés aux théâtres accueillant plutôt qu'avec la MC93 alors que la plupart du travail de préparation et de réception des pièces avait été réalisé par le service de la MC93.

2) Un défi logistique pour l'équipe administrative :

L'autre poids évident de la fermeture d'un lieu est l'organisation et les déplacements qu'elle suppose. En premier lieu, la composition de l'équipe administrative peut être totalement remaniée avec la diminution d'activité. A l'Opéra Comique par exemple, sur les 80 personnels, 15 sont partis en retraite ou en rupture conventionnelle, 3 ont choisi une formation, 27 travaillent dans des structures publiques proches (Opéra de Paris, Centre des monuments nationaux...). A la MC93, l'équipe a perdu 6 membres (départs volontaires ou non renouvellement de contrat) lors des travaux. Si la baisse d'activité est évidente, il faut noter que la pénibilité du travail qu'il reste à faire est décuplée. Car une programmation « hors les murs » implique de nombreuses réunions de travail avec les lieux partenaires, des trajets et des allers retours entre les bureaux provisoires, les théâtres partenaires et les lieux de rendez-vous etc. Pour le personnel de la billetterie par exemple, les trois années « hors les murs » ont été un véritable casse-tête. La convention de partenariat entre deux théâtres acte un partage de billetterie sous forme de pourcentage. Pour les gestionnaires de la billetterie, lors de l'accueil du public, ceci suppose une constante gymnastique entre les réservations qui émanent de la billetterie du lieu d'accueil dont les billets doivent être émis et imprimer sur leurs machines, et les réservations qui ont été faites via la MC93. A cela, il faut ajouter la problématique des invitations de la compagnie. Pour la pièce *Interview*, diffusée « hors les murs » au Théâtre du Rond-Point, je me devais de récolter toutes les demandes d'invitations de l'équipe, pour les transmettre ensuite à la responsable de billetterie du Rond-Point, qui devait elle-même les enregistrer puis les transmettre aux agents d'accueil de la MC93 et du Rond-Point... En plus de la pénibilité due à la présence obligatoire dans le lieu d'accueil à chaque soir de représentation dans tous les théâtres partenaires, le travail des agents de billetterie était donc bien plus compliqué qu'en temps normal.

En production aussi, la logistique se complexifie avec la signature de conventions de partenariat et une lecture des budgets plus difficile. Sachant que le lieu d'accueil enregistre à

son compte toutes les recettes de billetterie avant de reverser le pourcentage décidé, il faut toujours attendre un moment avant de pouvoir évaluer l'impact de l'exploitation d'un spectacle. De même, d'un point de vue purement organisationnel, il fallait pour l'hébergement des artistes toujours repartir de zéro, en travaillant avec un hôtel partenaire d'un autre théâtre, avec des habitudes forcément différente.

Il est évident que la fermeture du théâtre entraîne pour les responsables des relations avec le public la perte du lieu de rencontres et de partage avec le public. La plupart des actions des RP se traduisent par l'accueil au sein du lieu pour un spectacle, par l'organisation d'une rencontre ou d'un atelier. En perdant les espaces de la MC93, les RP ont donc dû, en plus de leur travail d'imagination de dispositifs, assumer le travail de la recherche d'espaces et de location de lieux pour accueillir leurs actions.

Enfin, les techniciens de la MC93 ont eux aussi dû redoubler de motivation car, au lieu de travailler dans deux salles qu'ils maîtrisent parfaitement techniquement, ils ont eu dans chaque théâtre à s'adapter à l'équipement et se familiariser avec les équipes déjà sur place. Cette gymnastique différente à mettre en place dans chaque service, en plus d'être chronophage, peut s'avérer pesante, surtout lorsque les travaux durent plusieurs années.

3) Perte du contact avec les artistes :

Un théâtre est un lieu de multiples rencontres, entre les artistes et le public, entre l'équipe du théâtre et son public, mais également entre les artistes en création et les équipes administratives. Lors de la création d'un spectacle, il peut naître une véritable complicité entre les artistes qui répètent *intra-muros* et ceux qui y travaillent en permanence.

Selon Margault Chavaroche, cette rencontre est même essentielle. Une partie de son travail consiste en la rédaction d'un dossier pédagogique d'un spectacle créé à la MC93 qu'elle a choisi de présenter à un public particulier. Ce dossier est l'outil principal de médiation entre le public visé et la proposition artistique. Il est évident que ce document se conçoit en relation avec l'artiste créateur du spectacle. Lorsque l'artiste n'est plus dans les murs du théâtre, l'entreprise devient plus complexe. D'une part parce qu'il faut créer des temps de rencontres en dehors du temps passé à la MC93, mais d'autre part parce que ces temps à l'extérieur ne remplacent jamais vraiment les rencontres furtives et quotidiennes. « *On perd une matière très précieuse car on ne croise plus les artistes. Pourtant se sont*

souvent les conversations informelles que l'on peut avoir dans le théâtre, lors du repas ou pendant la pause café, qui peuvent nous éclairer, nous faire comprendre l'intuition de l'artiste et nous donner la bonne direction à suivre pour le dossier pédagogique » explique-t-elle.

L'accompagnement des artistes en production est également de moindre qualité, puisque la création se fait à un autre endroit et que l'on ne peut y être aussi présent. Il a été très difficile de créer des liens avec l'équipe d'*Interview* pendant les répétitions au Rond-Point par exemple, pourtant il est essentiel que les artistes se sentent soutenus par l'institution qui les produit. Cette perte de contacts avec les artistes est un des aspects qui est ressorti le plus souvent lors des entretiens que j'ai menés. Car toute l'équipe administrative travaille en réalité au service des artistes et de leurs idées. Et il est très frustrant de se sentir éloigné de ceux pour qui on dévoue tout notre temps.

Le « hors les murs » est indéniablement une charge pour un théâtre. Mais il peut également devenir une chance, une parenthèse de réflexion pour un lieu qui, en dehors de la diffusion de spectacle doit assurer une véritable mission de service public. Avec la récente notion de droit culturel, et le besoin urgent de recréer du lien, les institutions se doivent de repenser leur place et leur rapport au public. Le « hors les murs » peut alors apparaître comme une occasion de se consacrer à ce qui, dans le tourbillon d'une saison de productions et de diffusions, peut parfois passer au second plan.

B- Une occasion d'explorer son territoire :

1) Le paysage social, éducation populaire, association

« Le 'théâtre' idéal serait une fabrique à spectacles, associant étroitement création contemporaine et pratiques de spectateurs, réunissant les mouvements d'éducation populaire et les avant-gardes artistiques [...] Ce serait le cœur de la cité, le lieu du peuple et de sa convivialité [...] La cité idéale serait forcément complexe, faite de frottements, de cultures différentes, de générations en conflits. Mais au cœur d'elle-même, s'opèrerait à travers le

'théâtre', la possibilité de vivre ses contradictions dans la douceur, au-delà d'une violence assumée et dépassée. »¹²

Lorsqu'Hortense Archambault arrive à la tête de la MC93, les travaux ont déjà commencé. Son prédécesseur Patrick Sommier vient de finir une saison « hors les murs ». Elle décide en arrivant en 2015 (en accord avec toutes les tutelles) de ne faire aucune programmation pendant un an. « *Je voyais la rénovation du bâtiment comme une occasion pour l'équipe et moi-même de réfléchir aux moyens de donner vie à cette utopie d'un théâtre idéal dans la cité.* » m'explique-t-elle. La Seine-Saint-Denis est en effet un territoire riche en association (cf. première partie) et il semble logique de souhaiter explorer d'abord toutes les possibilités de partenariats afin d'espérer replacer le théâtre au centre de la ville de Bobigny et au cœur du département. Ce travail de prospection, de rencontres, de fouille ne pouvait être mené qu'en n'y consacrant un temps important. Cette année sans programmation ne veut pas pour autant dire que le théâtre se vide de ses artistes. Au contraire, lors de cette année, plusieurs artistes en résidence reçoivent pour mission d'explorer le territoire (la liste n'est pas exhaustive) :

- L'écrivain Daniel Conrod mène des ateliers d'écriture avec des professionnels du soin, entendu au sens le plus large du terme (éducation, santé, prévention, protection, médiation, travail social...) dans tout le département.

- Le plasticien Frédéric Nauczyciel investit les espaces partagés du collège de Pavillons-sous-Bois pour monter une exposition de photographies avec les collégiens. Il crée également, avec Marquis Revlon, vogueur légendaire de la scène de Baltimore un projet transdisciplinaire, le premier Marching Band de Seine-Saint-Denis (fanfare déambulatoire composée de marcheurs venus de différentes pratiques de danses et des musiciens amateurs du Nouveau Théâtre de Montreuil).

- Le metteur en scène François Orsoni monte avec des élèves la pièce *La mort de Danton*, lors d'une résidence dans un collège du département, dans le cadre du dispositif *In Situ*, mis en place par le conseil départemental de Seine-Saint-Denis.

- La chorégraphe Stéphanie Aubin et le photographe Arnaud Baumann, invitent 120 balbyniens pour créer une vidéo en commun. A la façon d'une chaîne humaine, ils créent un mouvement chorégraphique qui se construit image par image.

¹² Projet de la nouvelle direction présenté au ministère le 1^{er} juillet 2015 : <https://www.mc93.com/la-mc93/le-projet-de-la-nouvelle-direction>

En complément, une large prise de contacts est menée auprès des acteurs du champ social auxquels la MC93 demande comment elle peut leur être utile. Une collaboration vient d'être entamée avec les deux centres d'hébergement d'urgence de Bobigny. Suite à la demande des responsables, deux artistes y ont démarré des projets avec les résidents. *« C'est très important, la présence d'artistes, parce qu'avec eux on est au cœur du sujet, de la symbolique dont je parlais. Ces artistes travaillent avec des centres sociaux, des associations, des établissements scolaires... Et ils travaillent sur une longue durée, ce qui nous permet d'établir un partage, un langage commun, avec plein de gens différents »* m'affirme Hortense Archambault.

Après bientôt deux ans d'exploration du territoire permis par le « hors les murs », la MC93 a meilleure conscience de la place qu'elle peut occuper. En effet, si le tissu de solidarité sociale est déjà solide, il manque encore d'acteurs culturels. Ainsi, alors que les MJC dans ce département se sont transformées en centres sociaux purs, la MC93 a un rôle important à jouer.

2) Le réseau des théâtres : un maillage précieux

Après cette première saison blanche, la MC93 relance une saison 2016/2017 hors du théâtre. Le temps de la rénovation a permis de nouer des collaborations concrètes avec 12 institutions culturelles de Seine-Saint-Denis (Le Centre National de la Danse, les CDN la Commune à Aubervilliers, le Nouveau Théâtre de Montreuil et le Théâtre Gérard Philipe de Saint-Denis, les scènes conventionnées du Centre Jean Houdremont/maison du jonglage à la Courneuve et du Théâtre Louis Aragon à Tremblay-en-France, le Théâtre L'Echangeur, le Théâtre du Fil de l'eau, le Théâtre-cinéma du Garde-Chasse, Canal 93, les conservatoires de Bobigny, de Pantin et de Romainville) réparties dans 10 villes (Bobigny, Pantin, Aubervilliers, la Courneuve, Montreuil, Saint-Denis, Tremblay-en-France, Bagnolet, les Lilas, Romainville) couvrant trois agglomérations. Le travail commun pour établir et mettre en œuvre cette saison nomade a permis un rapprochement des équipes, une meilleure connaissance des différentes institutions.

Comme l'explique Pauline Maître, attachée aux relations avec les publics à la MC93, le travail avec les services RP dans d'autres théâtres a été l'occasion de découvrir d'autres méthodes de travail et d'enrichir les habitudes de chacun. L'équipe de la MC93 a particulièrement apprécié son travail en commun avec l'équipe du Théâtre Gérard Philipe, car le service des relations publiques travaillait de façon radicalement différente avec en même temps une envie de partage. Certaines de leurs idées ont directement influencé l'équipe de la MC93. Par exemple, les ouvreurs du TGP sont tous formés pour placer les groupes de scolaires dans la salle, ce qui dégage un temps précieux au médiateur culturel qui peut gérer d'autres choses à côté. Ainsi, lors du recrutement des ouvreurs de la MC93, cette compétence a été ajoutée à la fiche de poste. A l'inverse, cette collaboration peut aussi éclairer sur les points forts de ses propres méthodes. Toujours au TGP, le dossier pédagogique était réalisé par un stagiaire, ce qui a conforté l'équipe de la MC93 dans l'idée que ce travail ne pouvait être fait que par un professionnel expérimenté. De plus, le fait de connaître désormais les acteurs du territoire qui agissent dans le même secteur, et d'avoir déjà travaillé en commun facilite et incite énormément les projets à plus vaste échelle.

Mais cet optimisme est aussi dû à la volonté affirmée de travailler ensemble. Le « hors les murs » avec l'ancien directeur n'a pas toujours été aussi enrichissant car il s'agissait davantage de location d'espaces que de co-construction de projets. Alors que pour Patrick Sommier, il s'agissait de « programmer ailleurs », il s'agit pour Hortense Archambault de « programmer ensemble ». Le choix des spectacles programmés dans d'autres théâtres s'est d'ailleurs fait en commun avec les deux directions, ce qui entraîne forcément une meilleure implication et de meilleures relations dès le départ. « *En plus de l'aspect pratique du 'hors les murs' : échange de prestataires, mise en commun des savoir-faire, le travail en partenariat créé une complicité, du collectif, un langage partagé.* » conclut Marion Sylvain.

Du fait de la saison blanche et du temps consacré à repenser l'action du théâtre, la MC93 a occupé un rôle d'animateur de ce réseau informel. En théorie, le souhait serait que la réouverture ne sonne pas le glas de ces divers partenariats. Il faut donc parvenir à garder une vision plus large que l'animation de son propre lieu, tout en assurant le suivi de sa saison.

C- Une occasion d'innover et de repenser ses missions

1) Se consacrer au symbolique : la Fabrique d'expériences

«L'idée politique d'un théâtre dans la ville ne s'arrête pas à une fermeture. J'ai réuni l'équipe, qui a été d'accord avec moi. Et nous avons décidé de continuer», explique Emmanuel Demarcy-Mota, directeur du Théâtre de la Ville (et du festival d'Automne)¹³. En effet, la perte du lieu de représentation permet de s'émanciper d'une contrainte importante : la nécessité concrète de remplir une salle. Libérée de cette exigence quantitative, l'équipe du théâtre peut alors se consacrer au qualitatif et au symbolique. A la MC93, la réflexion autour de la symbolique lors de l'année d'expérimentation (2015/2016) a fait naître un tout nouvel outil nommé la « Fabrique d'expériences ».

Définition¹⁴ : La Fabrique d'expériences part du constat que le théâtre public doit se penser non plus uniquement comme un lieu de programmation de spectacles mais aussi comme un lieu qui contribue à faire ensemble société, un espace de mixité sociale et de métissage culturel.

La réflexion sur les droits culturels nourrit la Fabrique. Découlant des théories sur les droits humains, il s'agit d'accroître en chacun de nous sa capacité à négocier une meilleure position pour soi-même dans la société. Dans le domaine culturel, on peut traduire cela par la capacité de chacun à générer et déployer son propre imaginaire.

Véritable laboratoire, la Fabrique explore, pour ce faire, plusieurs modalités : ateliers de pratiques théâtrales, participation à des projets spécifiques, rencontres régulières avec les artistes en résidence. Elle propose également aux spectateurs d'être les compagnons, les ambassadeurs, en un mot, les acteurs des activités de la MC93.

La Fabrique d'expériences est un espace de liberté où chacun est tour à tour participant et chercheur, où les projets émanent de tous, artistes, enseignants, de groupes de spectateurs ou de personnes du champ social. Un espace qui est à la fois un lieu de création et d'émancipation.

Elle s'articule autour de trois axes : la jeunesse, le territoire de Bobigny et de la Seine-Saint-Denis et l'hospitalité d'une institution publique.

¹³ TION, Guillaume, Eh bien Chantiers maintenant, Libération, Le 5 mai 2016

¹⁴ Définition officielle extraite du site de la MC93

La Fabrique d'expériences défend en quelque sorte l'idée que le théâtre public ne doit pas se focaliser sur sa programmation mais développer son action en dehors de ses quatre murs. « *Il ne suffit pas de faire venir des scolaires, d'ouvrir grand les portes ou de rendre les murs d'un hall transparents pour que le théâtre cesse de n'être l'apanage d'un petit nombre* » explique Pauline Maître. Selon elle, les membres de l'équipe des relations publiques de la MC93 ne font pas le même métier qu'ailleurs : leur but n'est pas de faire venir du public, mais de faire vivre une expérience artistique, quelle qu'elle soit, aux habitants. Une des preuves, selon elle, est qu'elle a été embauchée alors qu'elle n'avait jamais travaillé dans un théâtre mais parce qu'elle avait une très bonne connaissance de la Seine-Saint-Denis. Qu'une telle réflexion soit née à la MC93 est en partie dû à l'absence concrète de lieu pendant trois ans. Il est apparu évident que la mission de service public du théâtre ne pouvait plus se limiter à la forme classique de médiation, qui consiste à accompagner un « public empêché » voir une pièce dans son théâtre. L'équipe a donc dû innover et trouver de nouvelles formes de médiation, qui ne s'appuieraient pas sur la venue d'un groupe, mais sur la nécessité de créer une expérience innovante avec le public. Ainsi, au lieu de penser l'action culturelle dans le rapport traditionnel du public qui va vers l'artiste, la MC93 a mis en place des expériences où l'artiste va à la rencontre d'un public. Et de fait, la norme qui veut que le public vienne à l'artiste est inversée sans théâtre. Cette idée, pourtant simple, est rarement mise en œuvre. Myriam Marzouki¹⁵, qui a créé la pièce *Ce qui nous regarde* en 2016 (présentée « hors les murs » à l'Echangeur de Bagnolet) s'est rendue plusieurs fois, avec un(e) membre de l'équipe des RP dans la mission locale du Blanc Mesnil. Elle déplore que peu de théâtre ne propose ce type de rencontres car « *Les artistes sont aussi en demande de se confronter à la réalité* » me confiera-t-elle.

L'équipe a également inventé une nouvelle forme d'action en emmenant des jeunes balbyniens découvrir les autres lieux culturels de leur ville. La MC93 étant fermée, il semblait logique de faire découvrir les lieux partenaires au public. Ainsi, les membres du conseil des jeunes¹⁶ ont déclaré avoir réellement découvert Bobigny grâce à la MC93. Ils se sont réunis à la bibliothèque Elsa Triolet, au Magic Cinéma, à Canal 93 etc. Certaines fois, les RP ont également emmené des classes voir des spectacles qu'Hortense Archambault aurait voulu

¹⁵ Metteuse en scène, directrice artistique de la Compagnie du dernier soir. Ancienne élève de l'ENS, agrégée de philosophie, elle s'est formée au jeu par le théâtre universitaire et les ateliers de l'Ecole du Théâtre de Chaillot.

¹⁶ C'est un groupe de jeunes balbyniens de 16 à 20 ans dont les membres sont en quelque sorte des « ambassadeurs » de la MC93. Ce conseil peut être consultatif mais également force de proposition pour les activités de la MC93.

programmer si elle avait eu un théâtre. Ce qui renforce l'idée qu'un théâtre, c'est avant tout la défense d'une idée et d'un idéal, plus qu'un lieu empirique.

2) L'occasion d'oser de nouvelles propositions artistiques :

Afin de conserver une visibilité et de continuer à exister auprès du public, il est nécessaire d'inventer de nouvelles propositions artistiques. Olivier Mantéi, directeur de l'Opéra-Comique, illustre parfaitement cette nécessité. Depuis que son théâtre est en chantier, il multiplie les événements originaux pour ne pas se faire oublier : opéra-karaoké, visite du chantier animé par un plasticien, déambulation sensorielle sur le chantier organisée en février par Christian Boltanski, Jean Kalman et Franck Krawczyk, organisation d'un grenier lyrique (distribution aux abonnés des objets du théâtre qu'il fallait évacuer pendant les travaux, qu'ils restitueront à la fin), web-opéra etc.

A la MC93, la fermeture de la scène a été l'occasion de réfléchir à de nouvelles formes artistiques, notamment avec la volonté de faire théâtre de tout lieu. Un cycle de lectures (une dizaine par année) entamé lors de la saison 15/16 s'est déroulé dans des lieux inhabituels du territoire. Par exemple, une lecture a eu lieu dans la maison du parc tenue par les éco-gardes du département, située au bord du canal de l'Ourcq. Cette lecture a donné lieu à un très bel échange avec les éco-gardes qui se sont montrés réellement touchés de recevoir un artiste et du public dans leurs locaux. Face au succès de la proposition, les lectures continueront de se dérouler en dehors du théâtre, même après la réouverture. Ce cycle permettra de faire découvrir des textes qui parlent du monde dans des lieux parfois insolites ou inédits de la Seine-Saint-Denis et ainsi de rencontrer de nouveaux publics. C'est aussi une manière différente d'accompagner de jeunes équipes artistiques ou de faire une première étape de quelque chose qui deviendra peut-être une production.

Le chantier a également inspiré des artistes comme Wajdi Mouawad, (écrivain, metteur en scène et directeur du théâtre de La Colline à Paris) invité à la MC93 lors de l'année sans programmation par la directrice. Il décide de se saisir de la métaphore du chantier et de l'adolescent en pleine construction personnelle et propose à une vingtaine de jeunes de Bobigny des interviews individuelles filmées dans le chantier du théâtre pour répondre à la question suivante « Si vous pouviez expliquer aux adultes ce qu'ils ne comprennent pas de vous, que diriez-vous ? ». Natacha Rudolf créé de son côté une pièce qui peut s'écrire partout.

Elle s'inspire du livre *La Vie mode d'emploi* de Georges Perec qui donne lieu depuis octobre 2016 à des ateliers d'écriture et de théâtre dans différents lieux de vie de Bobigny. En réalité, tous les projets de la Fabrique d'expériences peuvent exister sans lieu.

Autre proposition née de la fermeture de la scène, l'organisation de rencontres avec tous les membres de l'équipe de la MC93 pour faire découvrir au public les métiers du théâtre : *« Ces interventions ont fait naître des vocations ! C'était fabuleux de pouvoir expliquer notre quotidien car même pour les spectateurs habitués, notre travail reste parfois un mystère. Peu de gens réalisent qu'il y a toute une équipe derrière un théâtre. C'est une chose qu'on n'aurait pas eu le temps de mettre en place en temps normal, nous souhaitons désormais la poursuivre sous une autre forme pour que ça reste un plaisir pour l'équipe »* m'explique Hortense Archambault.

3) Repenser l'accueil du public : le hall



« Le chantier d'un théâtre est toujours une aventure, celle de repenser un lieu d'envergure en respectant son histoire prestigieuse, tout en lui donnant les atouts nécessaires pour qu'elle puisse continuer. La MC93 ne pouvait plus fonctionner sans un important

*programme de rénovation. C'est une chance de pouvoir arriver à la direction d'un théâtre, et qu'à la mise en place d'un nouveau projet corresponde la transformation physique du lieu»*¹⁷

La remise aux normes d'un théâtre peut aussi être l'occasion de ré-agencer les espaces d'accueil du public. A l'origine, le chantier ne concernait pas du tout le hall. C'est une volonté de la nouvelle direction de modifier profondément cet espace, qui est en quelque sorte la vitrine de la MC93. Il aura fallu à Hortense Archambault une force de persuasion pour rechiffrer le budget des travaux, justifier et concevoir un nouveau hall. « *Je ne pouvais concevoir que l'on ne touche pas du tout à ce grand espace qui a un rôle primordial. Pour replacer le théâtre au cœur de la cité, pour détruire cette citadelle imprenable, nous nous devons de créer plus de porosité entre la ville et la salle. Ce hall, c'était pour moi la matérialisation du projet de la nouvelle MC93* » m'explique-t-elle. Après avoir convaincu les tutelles, elle obtient de l'Etat 3 millions d'euros supplémentaires, sur les 3,8 millions nécessaires.

Force symbolique, la conception du hall a été co-construite avec un « comité des usagers » composés d'une diversité de membres, de spectateurs fidèles, mais aussi de personnes n'ayant jamais mis les pieds dans l'établissement, tous issus du territoire. Le designer Johan Brunel, le cabinet d'architecte et l'équipe de la MC93 ont été à l'écoute de toutes leurs idées. Il semble en effet essentiel de faire participer à la réflexion ceux qui occuperont le plus les lieux. Et cela à tous les niveaux - mobilier, espaces, horaires – adaptés à leurs usages. De leurs échanges est né un cahier des charges, confié à des chantiers d'insertion. Les Compagnons du devoir de Pantin ont réalisé, d'après les dessins de Johan Brunel, un mobilier sur mesure : des fauteuils pouvant se regrouper ou se séparer, des paravents-hamacs ou encore une bibliothèque-gradins (cf. Photo). Une collection fabriquée notamment à partir de chutes de cuir offertes par la fondation Hermès.

L'ambition pour ce hall d'accueil est d'en faire un « *lieu de tous les possibles* », dès septembre 2017. Inspiré par la dynamique lancée au Centquatre à Paris, il sera ouvert et accessible tous les jours (et non seulement les soirs de spectacles comme c'est habituellement le cas), un restaurant en gestion interne (la responsable de l'accueil a profité de l'année sans programmation pour passer son CAP de restauration et elle sera à la rentrée la responsable du restaurant de la MC93), le café sera à 1€, le wifi sera gratuit partout, certaines représentations auront lieu l'après-midi pour permettre notamment aux mères au foyer (très nombreuses en

¹⁷ Article anonyme, La MC93 réouverture d'une grande maison de création au service des publics, sur le site du Ministère de la Culture et de la Communication, Le 18 mai 2017 (<http://www.culturecommunication.gouv.fr>)

Seine-Saint-Denis) de venir au théâtre plus facilement que le soir, une crèche sera mise en place les soirs de spectacle etc. D'autre part, cet espace pourra également accueillir des performances, des restitutions d'ateliers, des expositions. L'objectif est d'en faire non seulement un « lieu de vie », mais un espace où il y a de la vie.

Conclusion :

« *Il faudrait que Chaillot soit fermé 6 mois dans l'année* » répétait Antoine Vitez lorsqu'il était à la direction de ce grand théâtre. Cette citation, chère à Hortense Archambault, prend tout son sens lorsque l'on observe les bénéfices des saisons « hors les murs » menées à la MC93 : naissance d'une complicité entre les membres des institutions culturelles de Seine-Saint-Denis, parfaite connaissance du tissu social et associatif du territoire, valorisation et diversification des compétences de l'équipe administrative, imagination de propositions artistiques innovantes etc. Certes, la fermeture du théâtre a nécessité un effort constant de la part de chacun, mais grâce à l'optimisme et à la volonté de donner du sens à l'existence d'un tel lieu dans une ville comme Bobigny, la MC93 peut prétendre occuper une nouvelle place au cœur de la cité.

Mais l'évaluation totale de cette politique ne pourra en réalité être aboutie que lorsque la programmation 2017-2018 aura commencé. Car des questions essentielles restent pour l'instant en suspend : la politique menée lors de la fermeture tiendra-t-elle après l'ouverture ? Sachant que pendant trois ans, la contrainte de billetterie avait disparu, sera-t-il possible d'allier un bon taux de remplissage avec une politique de RP qui souhaite toujours favoriser le qualitatif au quantitatif ? Le public s'appropriera-t-il les lieux et le hall ? Le très jeune réseau des théâtres de Seine-Saint-Denis continuera-t-il à exister ? La réflexion sur la mission du théâtre aura-t-elle toujours sa place ?

S'il m'est impossible de conclure totalement cette réflexion, il me semble nécessaire de soulever une autre problématique qui m'a particulièrement frappée durant mes recherches. Sachant que le phénomène du « hors les murs » et des travaux de rénovation touchent inévitablement tous les théâtres à un moment donné de leur histoire, j'ai été très surprise de ne trouver presque aucun travaux théoriques sur cette question. Les deux seuls ouvrages que j'ai pu parcourir sont ceux de Jérôme Dubois et Philippe Madral (cf. bibliographie). Mais ces deux travaux traitent de projets théâtraux menés partout ailleurs qu'au théâtre, indépendamment de toute institution. N'abordant jamais la question du « hors les murs » qu'entraîne un chantier de rénovation d'une institution, ils ne correspondaient pas exactement à la thèse que je souhaitais défendre. Ce vide théorique me semble d'autant plus étonnant qu'une analyse ou une étude poussée pourrait pourtant permettre une évaluation utile des

possibilités du « hors les murs ». L'Etat et le Ministère de la Culture ou les collectivités, qui, lors d'une fermeture pour travaux d'un théâtre, ont à voter un nouveau budget pendant la période du chantier, pourraient alors évaluer l'intérêt de continuer à financer un théâtre, malgré l'absence de scène. Il est évident qu'il n'y a pas de règle générale et que chaque direction agit dans son théâtre de manière propre, mais des études pourraient également donner lieu à la création d'un cahier des charges non contraignant ou à des documents ressources qui pourraient guider les professionnels du spectacle vivant pendant le « hors les murs ».

Car enfin, et c'est ce que la MC93 tente de prouver, le pouvoir du théâtre et le potentiel d'une institution culturelle ne se limitent pas à quatre murs.

Bibliographie :

- Ouvrages :

GIRAULT, Jacques, *Seine-Saint-Denis, Chantiers et mémoires*, Editions Autrement, 1998

HIRT Muriel, MIGNON Jean-Marie, *La vie associative en Seine-Saint-Denis - monographie*, Documentation de la DRJSCS, 2014

URFALINO, Philippe, *L'invention de la politique culturelle*, Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1997

BECANE Jean-Claude, *L'expérience des maisons de la culture*, Edition La documentation française, 1974

MADRAL, Philippe, *Le théâtre hors les murs; six animateurs et trois élus municipaux nous parlent : Rétoré, Garran, Debauche, Gerbal, Valverde, Chereau*. Collection : Théâtre essai, N° 16, Editions Le Seuil, 1969

DUBOIS, Jérôme, *Les usages sociaux du théâtre hors ses murs : école, entreprise, hôpital, prison, etc. : témoignages et analyses*, Edition l'Harmattan, 2011

- Articles de presse :

ESCHAPASSE, Beaudoin, *Seine-Saint-Denis portrait d'un département sensible*, Le Point, le 31 août 2016

Article anonyme, *Stéphane de Paoli l'homme qui a mis fin à un siècle de communisme à Bobigny*, Le Monde, le 31 mars 2014

TION, Guillaume, *Eh bien Chantiers maintenant*, Libération, le 5 mai 2016

- Webographie :

www.mc93.com

www.diversite-culturelle.org