



HAL
open science

Les scènes labellisées du spectacle vivant aux prises avec leur territoire : à travers le Channel, scène nationale de Calais

Anne-Lise Michel

► To cite this version:

Anne-Lise Michel. Les scènes labellisées du spectacle vivant aux prises avec leur territoire : à travers le Channel, scène nationale de Calais. Science politique. 2017. dumas-01791007

HAL Id: dumas-01791007

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01791007v1>

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.

Afin de respecter la législation sur le droit d'auteur, ce mémoire est diffusé sur Internet en version protégée sans les annexes. La version intégrale est uniquement disponible en intranet.

UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Institut d'Etudes Politiques

Anne-Lise MICHEL

**LES SCÈNES LABELLISÉES DU SPECTACLE VIVANT
AUX PRISES AVEC LEUR TERRITOIRE**

A travers le Channel, scène nationale de Calais

Année 2016-2017

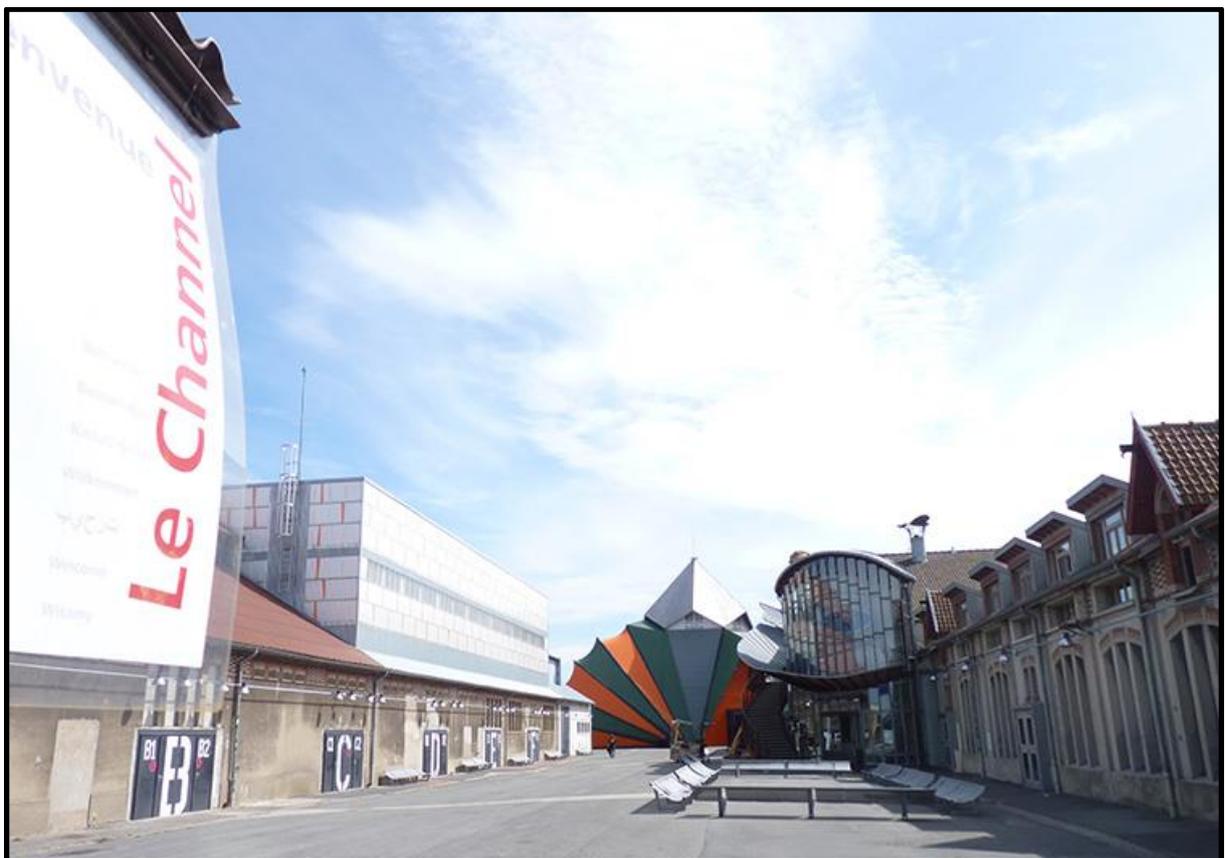
Master : « Direction de projets culturels »

Sous la direction de Philippe TEILLET

Anne-Lise Michel

Les scènes labellisées du spectacle vivant aux prises avec leur territoire

A travers le Channel, scène nationale de Calais



Mémoire professionnel présenté dans le cadre du Master 2 «Direction de Projets Culturels et métiers de la culture» de Sciences Po Grenoble.

Sous la direction de Marie Belleville, de Sigolène Barberot (Le Channel) et de Philippe Teillet (IEP).

Stage de février 2017 à juillet 2017

« Nous cultivons donc une autonomie de pensée, de décision, qui explique la manière dont nous avons évolué, la justesse du rapport au territoire que nous savons trouver de temps à autre. L'atypisme que l'on nous attribue quelquefois n'est que la conséquence d'une pensée en alerte qui se constitue au fil du temps. Notre questionnement étant celui de converser, à partir des missions qui sont les nôtres, avec une population et un territoire, l'atypisme s'explique aussi, probablement, plus par ce qui caractérise cette population et ce territoire, l'attention que nous lui portons, que par une recherche permanente de la différenciation. »

Le Channel, *Approches pour un contrat d'objectifs et de moyens*, mai 2008.

REMERCIEMENTS

*A Philippe Teillet et Pierre Brini, qui ont accompagné notre formation et nos premiers pas
vers le monde professionnel.*

*A Marie et Sigolène, pour m'avoir accordée cette belle expérience et guidée
avec confiance et bienveillance.*

*A toute l'équipe du Channel, le bureau, les techniciens, le restaurant et la librairie, pour leur
chaleureux accueil et leur investissement dans ce beau projet.*

*A Nicolas Rosette, Thibault Gramont, Nina Penz, Magali Gaudubois, Marie Belleville et
Claire Roussarie, pour m'avoir fait part de leur expérience et de leur regard
sur le paysage culturel français.*

Aux artistes, pour leur créativité, leur accessibilité et tout l'émerveillement qu'ils suscitent.

Mention spéciale à mes relectrices, Margot et Mathilde.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	4
SOMMAIRE.....	5
Introduction.....	6
Partie 1 / Contexte d’implantation et clefs de compréhension	12
I- Le territoire calaisien.....	12
II- Les politiques culturelles du territoire	17
III- Impact des partenaires publics sur le développement du Channel	26
Partie 2 / Le Channel, une scène nationale ordinaire ?	32
I- Le Channel : projet, missions et moyens	32
II- Description et analyse de l’expérience du stage	44
Partie 3 / « Faire territoire »	50
I- Les projets de territoires, ou « <i>L’art de présenter l’art</i> »	50
II- Déconstruire les cathédrales de la culture	55
Conclusion	61
BIBLIOGRAPHIE.....	64
TABLE DES MATIÈRES	68
ANNEXES.....	70

Introduction

Choix du lieu et de l'organisme

Dans le cadre du Master 2 « Direction de projets culturels et métiers de la culture » de Sciences Po Grenoble, j'ai décidé de réaliser mon dernier stage d'études au sein du Channel, la scène nationale de Calais. Durant cinq mois, j'ai été formée et guidée par Sigolène Barberot et Marie Belleville, respectivement administratrice technique et administratrice au sein du Channel. Plusieurs raisons m'ont conduit à faire ce choix pour cette seconde longue expérience professionnelle, que je souhaitais porte d'entrée dans le milieu du spectacle vivant.

Tout d'abord, j'ai voulu intégrer et apprendre à connaître le fonctionnement d'une institution publique, à la fois produit, instrument et bénéficiaire des politiques culturelles françaises. Les scènes nationales, salles de spectacles labellisées par l'Etat afin de participer au développement culturel des territoires, sont vues comme les parangons de la politique de décentralisation théâtrale des années 1990. N'ayant travaillé que pour des structures associatives ou privées, certes souvent bénéficiaires de l'aide publique, je considérais nécessaire d'affiner mes connaissances et ma compréhension du paysage culturel français par une immersion dans une structure publique reconnue.

Du point de vue de mon orientation et de mes premiers pas dans le monde du travail, je souhaitais que ce stage ait une véritable valeur de formation et de « mise sur les rails » dans le milieu professionnel culturel. Après un stage « débrouille » en Master 1 dans une association structurellement et financièrement fragile, il m'est apparu nécessaire d'être au contact de professionnels expérimentés et pédagogues. Sensibles à différentes esthétiques et plus particulièrement aux projets transdisciplinaires en spectacle vivant, la production et l'administration de projets artistiques ou de lieux de diffusion pluridisciplinaire me sont apparues comme deux perspectives de métier cohérentes et enthousiasmantes. Grâce à ce stage, j'allais pouvoir découvrir le métier d'administratrice et comprendre les enjeux techniques et logistique de l'accueil de spectacle.

Un stage au Channel était également l'occasion d'observer de l'intérieur une structure de territoire. Au contraire de Lille, chef-lieu de la région Haut de France, ou de la capitale culturelle montréalaise, où j'avais effectué mon stage l'an passé, Calais ne brille pas par son

dynamisme culturel. La présence d'une scène nationale y apparaît d'autant plus primordiale et pertinente. Plus qu'une offre de consommation culturelle irriguant l'ère géographique située autour de la ville, le Channel inscrit son projet artistique dans une démarche singulière et soucieuse des spécificités locales. De surcroît, la scène nationale de Calais a la particularité de faire partie de ces nouveaux lieux culturels: des lieux de vie issus de la réhabilitations de friches industriels, à l'instar de la Friche Belle de Mai à Marseille ou du Lieu Unique à Nantes. Longtemps associés à des projets *undergrounds* et alternatifs, ces lieux à l'architecture atypique font désormais partis du paysage institutionnel.

Construction du rapport

Ce rapport s'attachera à comprendre les enjeux de territorialisation des institutions labellisées que sont les scènes nationales, véritable outil des politiques culturelles de décentralisation. Sans revenir sur la genèse des politiques culturelles, d'ailleurs débattue, il va sans dire que la création du label découle d'une succession de mesures vouées à la démocratisation et à la décentralisation de la culture sur le territoire français. L'association des scènes nationales évoque la contribution de Jeanne Laurent et de sa politique de décentralisation dramatique, l'inauguration du théâtre national populaire par Jean Vilar (1951) et bien-sûr la création du premier ministère des affaires culturelles et la mise en place des maisons de la culture par André Malraux en 1959. Ce qu'elle n'évoque pas, c'est la création des centres de développement culturel à l'alternance politique. Sous Jack Lang, le « *relativisme culturel* » [Urfalino 1996] du ministère conduit à une rupture dans la conception des politiques culturelles. Le discours autour de la démocratisation glisse vers la notion de démocratie culturelle qui renverse les hiérarchies de légitimation des arts. Une politique de labellisation des équipements culturels du territoire est menée, accentuée par l'augmentation du budget pour la culture et par les lois de décentralisation qui ont cours à la même période¹. En 1990, Bernard Faivre d'Arcier, directeur du Théâtre et des Spectacles au ministère de la Culture crée le label scène nationale. Il est mis en place en 1991 et réunit les deux équipements pluridisciplinaires de diffusion que sont les maisons de la culture et les centres de développement culturel.

Leurs missions sont définies dans leurs statuts. Dans l'article 3 de ces statuts, il est mentionné que la scène nationale doit « *s'affirmer comme un lieu de production artistique de référence nationale dans l'un ou l'autre des domaines de la culture contemporaine; organiser*

¹ On peut citer l'acte 1 de la décentralisation entamée par la loi Defferre du 2 mars 1982.

la diffusion et la confrontation des formes artistiques en privilégiant la création contemporaine; participer, dans leur aire d'implantation, à une action de développement culturel favorisant de nouveaux comportements à l'égard de la création artistique, et une meilleure insertion sociale de celle-ci ». D'autres textes apportent un socle directif aux scènes nationales qui sont soumises à la charte des missions de service public du spectacle élaborée par Catherine Trautmann en 1998, ministre de la Culture et de la Communication. Enfin l'ensemble des missions du label a été inscrit dans le cahier des missions et des charges des scènes nationales, en l'an 2010. Les scènes nationales sont en grande majorité des associations de type loi 1901 qui dispose d'une large autonomie dans la mise en place de leurs projets, malgré les directives et la cogestion de l'équipement public par la commune et l'Etat. La cogestion s'opère plutôt par un pilotage et un financement communs que par une administration partagée, ce qui explique cette relative autonomie. Comme la plupart des scènes labellisées, une convention entre l'État, la collectivité territoriale et l'association établit les règles et le contenu de l'activité de la structure. Le directeur est élu par le conseil d'administration de l'association, composée en majorité des membres de droits qui sont les partenaires publics. Elle reçoit des financements croisés², si ce n'est « conjoints » [Moulinier, 2016] des différentes administrations territoriales. Aujourd'hui on dénombre 71 scènes nationales et 12 labels dont 10³ dans le secteur du spectacle vivant.

Parallèlement, la décentralisation a amené un processus de territorialisation de l'action publique, et de fait de l'action culturelle. La notion de territoire, qui n'est pas à confondre avec celle de local, est devenue un concept prédominant en politiques publiques et plus généralement en sciences sociales. Il recouvre différentes réalités et différentes échelles, puisqu'on parle autant du territoire européen que du territoire régional ou local. Comment définir alors ce terme? Même s'il existe un « réel flou sémantique sur le plan théorique »⁴, certains chercheurs en politiques publiques se sont frottés à la conceptualisation de cette notion. Le territoire peut être « défini comme un *espace géographique institutionnalisé*, c'est-

² Moulinier, Pierre. « Chapitre II - Les différents soutiens aux activités culturelles », *Les politiques publiques de la culture en France*. Presses Universitaires de France, 2016, pp. 31-49.

³ Centres chorégraphiques nationaux; Centres de développement chorégraphique; Centres dramatiques nationaux; Centres nationaux de création musicale; Centres nationaux des arts de la rue et de l'espace public ; Opéras en région; Orchestres en région; Pôles nationaux des arts du cirque; Scènes de musiques actuelles; Scènes nationales (cf décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques). On peut également mentionner les scènes conventionnées qui sans être un label, font état d'une reconnaissance publique.

⁴ Faure Alain « Territoires/Territorialisation », *Dictionnaire des politiques publiques. 4^e édition précédée d'un nouvel avant-propos*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2014, pp. 623-632.

à-dire un espace qui repose sur un ensemble stabilisé de règles, de normes et d'attentes [Ruggie, 1993]. Les frontières de ces territoires sont formées par *trois ordres institutionnels* [Carter et Smith, 2008] que sont la représentation politique dans l'espace en question, la délimitation de l'action publique au travers des logiques interterritoriales ainsi que l'identité symbolique et sociale de l'espace concerné. La culture fait partie de ce troisième ordre institutionnel, puisque chaque territoire est apparenté à une certaine culture (la culture française, la culture bretonne, la culture villageoise) . Les acteurs de la vie politique des différents échelons « *invoquent constamment « leur » territoire* »⁵, articulés à leurs représentations et leurs prérogatives propres. La superposition de ces différents territoires a un impact sur les relations inter-échelons et interterritoriales du mille-feuilles administratif français et a des conséquences sur l'action publique territorialisée. La culture étant une compétence partagée⁶, elle va à l'encontre du principe de subsidiarité⁷ qui tend à démêler l'enchevêtrement de compétences. Chacune des collectivités territoriales est amenée à se prononcer sur les politiques culturelles et donc à potentiellement télescoper les directives des autres échelons. Les politiques sont donc sujettes à un processus de territorialisation, qu'il convient de définir. Pour Romain Pasquier, Sébastien Guigner, et Alistair Cole, « *il faut comprendre la territorialisation de l'action publique comme un effort de spatialisation synonyme de contextualisation*⁸ ». Il s'agit d'adapter la réflexion au territoire, de s'éloigner des moyens de mises en œuvre standards pour agir en fonction des enjeux propres à cette aire d'action. *Il convient « d'encastrier » les solutions pratiques dans les spécificités d'un ordre local*⁹. Il convient néanmoins d'ajouter que pour nombre d'acteurs culturels, faire territoire signifie faire un lien avec la population, et pas seulement avec de potentiels partenaires institutionnels, puisque c'est cette population dans toute sa spécificité qui tend à être bénéficiaire des actions culturelles menées.

Ainsi beaucoup de chercheurs en politiques publiques se sont penchés sur le processus de territorialisation dans la création des politiques publiques, qui crée notamment des phénomènes de différenciation ou de standardisation, de légitimation, etc. Mais il serait

⁵ Pasquier Romain, Sébastien Guigner, et Alistair Cole. « T », *Dictionnaire des politiques territoriales*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2011, pp. 469-494.

⁶ La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République , dite loi NOTRe, confirme que la culture est une compétence générale des trois niveaux territoriaux.

⁷ Principe selon lequel la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, revient à l'autorité compétente la plus pertinente et la plus efficace. Il a été consacré comme principe fondamental de l'Union européenne dans le traité de Lisbonne.

⁸ Pasquier Romain, Sébastien Guigner, et Alistair Cole. *ibid.*

⁹ Pasquier Romain, Sébastien Guigner, et Alistair Cole. *ibid.*

intéressant d'étudier les impacts de cette impératif de territorialisation sur les politiques publiques déjà existantes, voire sur les outils de mise en œuvre de ces politiques. Les scènes labellisées agissent et ont un rayonnement sur ces mêmes territoires. La notion de « projet de territoire » s'est d'ailleurs considérablement propagé dans le vocabulaire et les prérogatives que se donnent les structures culturelles. Les acteurs culturels s'emparent depuis plusieurs années de cette question du territoire au sein de leur action, en témoigne l'apparition du réseau « on est un certain nombre », groupe de réflexion autour des projets artistiques et culturels de territoire portés par des structures culturelles. Au contact direct des usagers, les scènes labellisées semblent être les mieux à même à comprendre les besoins et logiques de leur secteur d'implantation. Leur marge de manœuvre leur permet de traduire en action concrète les missions qui leur sont confiées. Or la légitimité de ces équipements culturels, « institutions « cosmopolites » qui tirent leur légitimité d'une reconnaissance extérieure à la ville »¹⁰, n'a pas toujours été évidente ; voire parfois même refusée par les administrations et les populations locales. L'échec constaté de la démocratisation culturelle [Finkielkraut, 1987 ; Fumarolli, 1991 ; Schneider, 1993] a provoqué une pluie de critiques envers les théâtres publics labellisés (et notamment les scènes nationales). Ils sont accusés « de servir une offre élitiste imposée d'en haut »¹¹. Par conséquent, le soutien des communes envers ces structures a été à plusieurs endroits lourdement remis en cause. L'histoire du Channel, sur lequel nous reviendrons dans l'analyse, est en ce sens démonstrative.

Cette « guerre de légitimité » amène à s'interroger sur les impacts des politiques culturelles territorialisées sur la territorialisation effective des projets culturels menés par les scènes labellisées. Plus précisément, le présent rapport s'attachera à découvrir dans quelle mesure la territorialisation des actions menées par les scènes labellisées légitime leur position face à la montée en puissance des échelons sub-étatiques dans le domaine culturel.

Pour répondre à cette question, les hypothèses de recherche sont les suivantes: la contrainte produite par les administrations sub-étatiques pousse une structure à repenser son projet et à se positionner dans un champ d'intervention légitime. La deuxième hypothèse est que ce positionnement provient de l'adaptation de standards d'actions culturelles qui permettent de « faire territoire ».

¹⁰ Moulinier Pierre, *Les politiques publiques de la culture en France*. Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2016, p. 31-49.

¹¹ Djakouane, Aurélien. « Le territoire du spectateur. Changement d'échelle et décentralisation théâtrale », *Pôle Sud*, vol. 41, no. 2, 2014, pp. 101-115.

Dans un premier temps, un état des lieux des politiques culturelles aux différents échelons territoriaux sera présenté, afin d'interroger leur impact sur l'intégration territoriale de la scène nationale. Nous verrons ensuite comment ces rapports mais aussi la gouvernance interne influent le projet et la mise en œuvre des missions de l'organisme, notamment par la description et l'analyse de l'expérience de stage. Enfin, à travers le prisme du contexte d'implantation de la structure, la « territorialisation » des moyens d'actions standards des scènes labellisées sera étudiée.

Pour réaliser ce rapport, je me suis principalement appuyée sur la documentation du Channel (bilans financiers, convention pluriannuelle d'objectifs, documents de communication, documents mémoire, etc.) et sur mes prises de notes quotidiennes suite aux conversations et aux réunions avec les membres de la scène nationale. Certains d'entre eux ont bien voulu se prêter à un entretien au sujet de leur engagement et de leur regard sur les enjeux inhérents au projet. Ces éléments m'ont permis de comprendre en profondeur le fonctionnement et les défis internes de la structure. Je me suis également servi des données récoltées lors de mes échanges professionnels avec différents employés de structures culturelles labellisées, qui m'ont apporté leur regard sur les politiques publiques en spectacle vivant et sur le paysage institutionnel français. Enfin, c'est sur mon expérience de stage et mes réflexions personnelles, assorties de recherches, que se fonde principalement mon analyse de l'organisme et des enjeux de territoires pour les structures labellisées.

Partie 1 / Contexte d'implantation et clefs de compréhension

Pour donner des clefs de compréhension à l'analyse ultérieure, cette partie présentera de façon succincte le terrain politique et le contexte d'implantation dans lequel baigne la scène nationale de Calais. Structure subventionnée, le Channel entre en relation avec de multiples partenaires publics, aux orientations politiques propres. Scène labellisée située dans la commune côtière de Calais, le Channel est à la confluence d'enjeux culturels, politiques et territoriaux.

I- Le territoire calaisien

Calais est une sous-préfecture française du département Pas-de-Calais située dans la région Hauts-de-France. Avec son climat océanique, son passé ouvrier et les actualités brûlantes autour de la condition des migrants, Calais n'apparaît pas comme une ville attrayante dans l'imaginaire collectif¹². Au-delà des clichés ou non, cette partie se penchera sur la présentation non exhaustive et nuancée des caractéristiques de cette ville.

i- Spécificités locales

Un population et des quartiers

Avec ses 76 402¹³ habitants, Calais est une ville de taille moyenne, au demeurant la plus peuplée du département. Sa population dépasse celle d'Arras, chef-lieu du département. Le Pas-de-Calais ne possède ainsi pas de grande métropole sur son territoire bien qu'il soit très urbanisé. Elle fait partie des villes les plus pauvres de France. Sur les tableaux de l'INSEE, Calais appartient aux « zones rouges » avec un chômage à plus de 15% qui dépasse largement la moyenne régionale, déjà à 12,8%¹⁴. Ces statistiques cachent une réalité beaucoup plus sombre puisqu'une radiographie des quartiers de 2008 révèle que 23,5% des allocataires actifs sont au chômage¹⁵. De plus, des disparités sont palpables au sein des quartiers de la

¹² On peut rappeler, à ce sujet, la description du «Nooord» par Michel Galabru dans le succès populaire de *Bienvenue chez les Ch'tis* de Dany Boon.

¹³ Insee, Recensements de la population - Etat civil - CLAP, Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-Ccmsa, Fichier localisé social et fiscal. Mise en ligne le 04/08/2017.

¹⁴ INSEE 2016

¹⁵ Radioscopie des quartiers, fiche synthétique centre-ville Saint Pierre, 2009, p.21. Chiffres CAF 2006-2008.

ville. Cette division trouve ses origines dans l'histoire de la ville et de la fusion de deux communes voisines. Le village de pêcheurs bourgeois de Calais, situé au nord, fusionne en 1883 avec la cité ouvrière de Saint-Pierre-lès-Calais, façonnée par l'industrie du textile et de la dentelle. Un beffroi, l'hôtel de ville de Calais, et un théâtre sont construits pour symboliser et concrétiser physiquement le trait d'union entre les deux bourgs. Néanmoins, la scission du territoire demeure, puisque les riverains distinguent une classe sociale aisée du quartier Calais nord des classes sociales populaires des quartiers situées en zone sud, tel que les quartiers du Fort Nieulay et du Beau Marais. Le chômage de masse ainsi que le fort sentiment d'exclusion qui touchent la population de ces deux quartiers en font des zones enclavées dans la ville.

C'est cette réalité qu'embrasse le Channel, situé entre le quartier Vauxhall, dit aussi Gambetta, et celui des Cailloux au sud-ouest de Calais. Loin du quartier touristique de Calais nord, où se situent la plupart des bars et des restaurants, le Channel borde plutôt les maisons ouvrières du quartier prioritaire du Fort-Nieulay. Il est accolé à un rond-point sur la grande artère du boulevard Gambetta, qui lie rapidement le front de mer de Blériot plage, la zone commerciale de Coquelles, le Grand théâtre du centre-ville ou la sortie d'autoroute A16. En ce sens, le Channel se situe au carrefour des axes de circulation et « *des identités de la ville* »¹⁶.

Pour dialoguer avec les habitants de ces quartiers, le Channel a établi des partenariats avec quelques centres sociaux implantés dans le secteur. Le centre social Matisse ou encore l'organisme OPH (gestion des HLM) représentent des interlocuteurs essentiels pour approcher les personnes résidant au Fort Nieulay. Pour Magali Gaudubois, responsable de projets de territoire au Channel, un travail plus profond pourrait être mis en place. En effet, les actions menées envers ces personnes sont tributaires du fonctionnement et du volontarisme des partenaires sociaux. Il n'est pas toujours aisé de nouer un partenariat fort, de trouver une manière de travailler ensemble et d'être également force de proposition. Travailler seul apparaît néanmoins impossible : « on ne va pas faire du porte à porte. Pour eux, on est encore des étrangers, or les centres sociaux les connaissent, savent comment parler avec eux » témoigne Magali.

Un paysage, un climat, une manière de vivre

¹⁶ Thomas Mathilde, *De la réhabilitation des friches en lieux de vie artistiques, quelle relation entre l'art et la population y est engagée?*, Mémoire de Master Arts du spectacle, Université catholique de Louvain La Neuve, 2014, p.78

Calais, c'est aussi un paysage côtier, celui de la Côte d'Opale et de ses caps, le Blanc nez et le Gris nez. La côte d'Opale attire son lot de touristes, venant notamment d'Outre-Manche, qui viennent découvrir les plages et le patrimoine du nord de la France. Calais est une station balnéaire, au climat doux et certes moins ensoleillé que sur les côtes situées plus au sud. Sur la plage, on tombe sur les petites cabanes blanches, les chalets typiques de Blériot-plage, hérités des années 1970 et aujourd'hui menacés par la Loi Littoral¹⁷. Calais, c'est aussi un emplacement géographique particulier: elle est située face au Royaume-Uni, au point de rencontre entre la Manche et la mer du Nord. Son étendue géographique borde également la Flandre française et belge marquée par les *watgangs* et les *polders*. Avec ses deux voisins européens, elle partage les spécialités culinaires populaires des frites et de la bière. Les bars et les friteries éparpillées dans la ville, non loin des glaciers de la plage, dispersent leurs odeurs dans l'air marin du port marchand. Calais, c'est aussi venir acheter son poisson dans les cabanes de pêcheurs au Courgain maritime, près du phare, et faire son marché sur la place d'Armes ou la place Crève-coeur. Les marqueurs d'identités de Calais sont multiples, nuancés et parfois seulement visibles lorsqu'ils s'éprouvent dans le quotidien.

Une terre de passage

Le hasard géographique fait de Calais un important lieu de passage: le port de Calais, premier port français en termes de circulation et le tunnel sous la Manche, ouvert depuis 1994, font de Calais un point nodal reliant la France à l'Angleterre. Calais est également sur le trajet de plusieurs grands axes routiers : l'autoroute A16, baptisée L'Européenne, qui relie la région parisienne à la frontière belge; et l'autoroute A26 qui relie Calais à Troyes. Calais est aussi desservie par deux lignes ferroviaires (la gare TER et gare TGV). Enfin, l'aéroport international Calais-Dunkerque situé sur la commune de Marck, est géré par la communauté d'agglomération du Calaisis. La ville portuaire relie donc aisément les grandes métropoles françaises et européennes de Lille, Paris, Bruxelles et Londres. Calais est un lieu de passage, mais pas forcément de séjour.

Cette réalité s'éprouve particulièrement dans l'afflux migratoire qui touche l'agglomération. Calais est depuis plusieurs années sous le feu des projecteurs avec la venue massive de populations exilées cherchant à passer en Angleterre. « La crise des migrants » n'a cessé de prendre de l'ampleur avec la dégradation de la situation politique et humanitaire de plusieurs

¹⁷ Aballain Olivier, *Le 20 minutes*. « Calais: Les chalets de Blériot-Plage menacés de toutes parts », publié le 02/05/17.

pays situés en dehors du continent européen, notamment en Afrique de l'Ouest et au Moyen-Orient. On date les premières vagues d'arrivées aux années 1990, suite à l'inauguration de l'Eurotunnel. Sur la Lande de Calais, mieux connu sous le nom de la « jungle », plusieurs camps de fortune se succèdent et se déplacent, au gré des démantèlements par les forces de l'ordre et des incendies causés par les conditions insalubres. Les démantèlements de la jungle orchestrés par les ministres de l'Intérieur Nicolas Sarkozy en 2002, et Bernard Cazeneuve en 2016 en sont les plus médiatisés. Aujourd'hui, plusieurs centaines de migrants sont toujours à Calais, dans des conditions d'extrême précarité ¹⁸. Sans aller plus dans le détail, il va sans dire que ce contexte a des conséquences sur l'atmosphère de la ville. La présence et les dangereuses tentatives des migrants pour passer en Angleterre ont suscité de nombreuses tensions au sein de la population. Des questionnements sécuritaires, économiques et identitaires agitent le tissu social, associatif et institutionnel de la ville, provoquant aussi bien des manifestations de violences envers les exilés et les associations d'aide, que de soutien et d'hospitalité de la part des habitants et des bénévoles.

La scène nationale, comme nous le verrons ultérieurement, se frotte de manière plus ou moins appuyée à ces questions. Le sujet est sensible et laisse rarement indifférent la population et les partenaires de la ville. En effet, la mairie a déjà reproché au Channel de prendre une position trop politisée au cours d'une de ses manifestations culturelles. En 2016, lors du temps fort de la *Saveur de l'Autre*, des associations d'aide aux migrants avaient été invitées pour raconter leurs actions et leurs témoignages. La présence d'articles de journaux critiques envers la politique municipale sur leurs stands a suscité quelques remous entre le Channel et la mairie.

ii- Le secteur du spectacle vivant: concurrence et ressources

La ville côtière est pourvue de plusieurs équipements culturels. L'offre présente en spectacle vivant est structurée par les trois grandes infrastructures : le théâtre municipal, appelé aussi Grand théâtre, le Centre Gérard Philippe et le Channel, scène national de Calais. Les deux premières structures sont gérées directement par la ville. Le grand théâtre à l'italienne de la ville est dédié à une programmation diversifiée en théâtre et danse. Des pièces d'auteurs

¹⁸ Conseil d'Etat, Décision contentieuse, Conditions d'accueil des migrants à Calais, «Conditions d'accueil des migrants à Calais : le Conseil d'État rejette les appels du ministre de l'intérieur et de la commune», 31 juillet 2017.

classiques (Molière, Racine, etc.), des humoristes et quelques créations plus contemporaines composent les grands axes de sa programmation. Le Centre Gérard Philippe propose quant à lui une programmation éclectique en musique actuelle. Un festival, *Le Beautiful Swamp blues festival*, est également organisé par le CGP. La grille tarifaire des structures couvre une gamme de prix variant entre 4 et 20€. Du reste, la ville organise ponctuellement des événements dans Calais, qu'il s'agisse de fêtes traditionnelles et républicaines (Fête de la musique ou fête du hareng), ou d'initiatives nouvelles (fête de quartier, spectacle de rue). Il n'existe pas à ce jour de collaboration entre le Channel et ces deux structures. En dehors de la ville, qui détient la plupart des structures, l'association La Maison pour tous accueille diverses petites productions locales et proposent de nombreux cours en danse, sport, etc. Enfin, l'association Relief, portée sur les musiques actuelles, proposent des stages et des accompagnements en pratique amateurs. Le Channel a de nombreuses fois collaborer avec cette association, notamment lors des *Flâneries sonores*, qui seront décrites plus bas. D'autres établissements privés, comme les bars de la Timbale, de la Betterave ou le Grooving bar, programment quelques soirées musicales animées par des groupes locaux.

Au niveau de l'éducation artistique et culturelle, le Conservatoire à rayonnement départemental offre des parcours d'apprentissages en musique et danse aux habitants du Calaisis. Peu de liens sont faits avec cet établissement. Ainsi, malgré deux structures repérées et quelques initiatives, le secteur du spectacle vivant n'est pas foisonnant à Calais. La programmation du Channel, centrée sur la création contemporaine, entre peu en concurrence avec celles du CGP et du Grand théâtre et peu de liens sont faits avec ces deux structures. La dynamique culturelle est à rechercher à l'extérieur de la ville.

A trente minute de trajet, dans le département voisin, l'agglomération Dunkerquoise présente un secteur culturel attractif. Une salle de musique actuelle, les 4Ecluses, le théâtre de la Licorne (compagnie dirigée par Claire Dancoisne) et la scène nationale du Bateau Feu sont entre autres les concurrents les plus directs mais aussi des partenaires privilégiés du Channel. La compagnie du théâtre de la licorne se produit par exemple régulièrement dans l'enceinte de la scène nationale. Des rencontres, des échanges et des partenariats sont régulièrement réalisés avec les deux autres structures citées, ainsi qu'avec le FRAC de Dunkerque, par exemple dans le prêt d'exposition. Dunkerque attire également un grand nombre de riverains et de touristes lors de ses fameux carnivals, qui tendent à provoquer une attractivité centripète autour de Dunkerque. Ailleurs dans le département, le festival de la Côte d'Opale à Boulogne-sur-Mer en juillet ou le mastodonte du *Main Square festival* à Arras en juin

stimulent la vie culturelle estivale du Pas-de-Calais. A l'échelle de la région, on trouve également de nombreuses autres scènes labellisées (scènes nationales, CDN, CNAR, etc.), mais c'est avant tout la métropole lilloise qui fait figure de rouleau compresseur en termes d'attractivité et de rayonnement culturels. Dans la programmation de ses spectacles et de ses temps forts, le Channel prend acte de l'offre culturelle présente sur le territoire pour ne pas prendre le risque d'être télescopé par un autre événement ou de proposer une programmation trop semblable aux autres structures, à l'exemple de celle du Bateau Feu.

En somme, le Channel se positionne dans un paysage culturel variablement dynamique selon le diamètre apposé au territoire. Au niveau de la région et du département, la structure se situe dans un département peu attractif, car sans grandes agglomérations, et pourvu de moins d'équipements culturels que le département voisin du Nord. La présence du Channel apparaît cohérent dans la logique de répartition de ces mêmes équipements culturels sur le territoire. Au niveau de la ville, il complète une offre représentée principalement par les structures municipales. Peu de partenariats sont réalisés avec ces structures culturelles au niveau local, alors que des liens sont tissés avec des partenaires des autres départements. Cet état des choses est peut-être révélateur des politiques culturelles menées aux différents échelons.

II- Les politiques culturelles du territoire

Dans ce deuxième temps, les politiques culturelles du spectacle vivant aux différents échelons administratifs seront présentées. Nous verrons également comment ces administrations intègrent la notion de territoire au cœur de leur politique.

i- Politique culturelle nationale

La politique du ministère de la culture est relayée au niveau des régions par les Directions régionales des Affaires Culturelles. Les DRAC deviennent des services déconcentrés avec la loi du 6 février 1992 organisant l'administration territoriale de la République française. Depuis 2010, elles ont également fusionné avec les services départementaux de l'architecture

et du patrimoine (STAP)¹⁹. Depuis janvier 2016 et la création des 13 nouvelles régions de France, la DRAC Hauts de France a son siège à Lille et un autre site à Amiens (où se trouvent principalement les agents du pôle patrimoine et architectures). Sous la direction de Marc Drouet, la DRAC Hauts-de-France est organisée en trois grands pôles (Patrimoines, Création, Publics et territoires et industries culturelles) et d'un secrétariat général. Les DRAC mettent en œuvre la politique culturelle du Ministère de la Culture et de la Communication dont les trois priorités sont « *de faciliter l'accès du plus grand nombre à la culture, de conserver et mettre en valeur le patrimoine, de stimuler la création, d'aider à la diffusion des œuvres* »²⁰.

Dans l'énonciation de ses missions, la notion de démocratisation est mise en corrélation directe avec celle de territoire. On peut le voir dans la description de la politique d'action culturelle et territoriale en Hauts-de-France, au sein du Pôle publics, territoires et industries culturelles:

*«Le chantier de l'éducation artistique et culturelle, et plus généralement celui de la démocratisation culturelle fait partie de ceux qui fédèrent les énergies et les volontarismes. Les initiatives en relevant, qu'elles soient portées par les services de l'État, par les collectivités territoriales ou par les structures culturelles, sont nombreuses et diversifiées dans les Hauts-de-France. Chacune d'entre elles contribue à favoriser le double objectif de démocratisation et de généralisation de l'accès à l'art et à la culture et privilégie la rencontre active et inventive avec la création vivante et avec le patrimoine. Le service de l'action culturelle et territoriale est compétent pour les questions relevant des publics et des territoires dans un cadre général de démocratisation culturelle.»*²¹

Pour le Ministère de la Culture et de la Communication, l'action culturelle territoriale rime donc avec l'accessibilité pour tous aux « grandes œuvres de l'humanité », dans une philosophie digne héritière d'André Malraux. La démocratisation culturelle se réalise donc

¹⁹ Décret n° 2010-633 du 8 juin 2010 relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales des affaires culturelles

²⁰ Drac Hauts-de-France, IN MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION [en ligne]. Disponible sur < <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Regions/Drac-Hauts-de-France/La-DRAC/La-direction-regionale-des-affaires-culturelles-Missions-et-organisation> > [consulté le 27 juillet 2017]

²¹ Action culturelle et territoriale en Hauts-de-France, Drac Hauts-de-France, IN MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION [en ligne]. Disponible sur < <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Regions/Drac-Hauts-de-France/Politique-et-actions-des-services/Pole-Publics-Territoires-et-Industries-culturelles/Action-territoriale/Action-culturelle-et-territoriale-en-Hauts-de-France> > [consulté le 27 juillet 2017]

par le soutien des structures culturelles irriguant le territoire et les actions de l'ordre de l'éducation artistique et culturelle.

Il est intéressant de noter que, malgré l'évolution des politiques culturelles et le constat d'échec des premières aspirations d'universalisation, le Ministère met en avant la notion de démocratisation culturelle. Pourtant, la loi LCAP mentionne les droits culturels, consacrés par la déclaration de Fribourg en 2005. A l'article 3, il est stipulé que « *les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que leurs établissements publics définissent et mettent en œuvre, dans le respect des droits culturels énoncés par la convention de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, une politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique.* »²² Les droits culturels, qui mettent notamment en jeu le droit à la participation des citoyens à la vie culturelle, s'écartent de la seule notion de démocratisation. Pourtant, les textes portant sur les labels nationaux n'ont pas été réactualisés à l'aune de cette mention.

Ainsi, au sein du Pôle Création, la DRAC Hauts-de-France dispose d'un service dédié au spectacle vivant. Ce service s'articule autour de plusieurs orientations: celles de la diffusion et de la création, des enseignements et de la formation, des investissements et des équipements. Les demandes de licence d'entrepreneur de spectacles vivants et les demandes de subventions sont instruites par les conseillers de la DRAC. Ils veillent également « au bon fonctionnement des structures subventionnées », notamment les réseaux et les lieux labellisés. Ces derniers sont engagés à suivre une ligne conduite, des orientations et objectifs, définis par des chartes ou des cahier des charges. Comme vu en introduction, les structures labellisées des scènes nationales doivent donc mettre en application le Cahier des missions et des charges des scènes nationales. Ce texte définit un socle de missions et d'enjeux partagés par le réseau, un socle des moyens (architecturaux, humains et financiers) et un cadre juridique spécifique.

On peut remarquer, qu'en guise de brève introduction historique, (seul) le nom de Malraux est mentionné. L'empreinte de ce premier ministre est décidément vive dans le ministère actuel. La notion de démocratisation culturelle est sans surprise mise en avant au sein du document datant de 2010 et notamment au sein des trois axes du socle des missions et des enjeux partagés par le réseau. Ces trois axes, la responsabilité artistique, la responsabilité

²² LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine

publique et la responsabilité professionnelle, cadrent le projet des scènes nationales et symbolisent son « socle politique ».

La responsabilité artistique correspond à la proposition faite à la population en termes de programmation. Elle se doit d'être pluridisciplinaire, de faire ressortir les courants principaux de la création moderne et de présenter des « approches artistiques plus singulières », voire transgressives. Cette responsabilité s'opère également auprès des artistes, dans le soutien à la création et à la diffusion, par des résidences, compagnonnages, productions, etc. La responsabilité professionnelle correspond au rôle tenu par les scènes nationales dans la formation, l'accès à l'information ou encore dans l'orientation autour des professions du spectacle vivant.

La responsabilité publique est centrale dans notre sujet, puisqu'elle traite des questions de territoire et d'action culturelle:

« Elle se traduit par la considération permanente portée à un territoire et à sa population, dans toutes leurs composantes particulières. Ce territoire peut varier de la taille d'une grande agglomération à celle d'un département, voire au-delà, en fonction de la diversité et de l'importance des partenariats publics noués autour de chaque scène bénéficiaire du label. Ses caractères et ses besoins sont définis par :

- la réalité d'une géographie et des bassins de vie qui le structurent ;*
- son histoire ainsi que ses caractéristiques sociologiques et économiques ;*
- l'existence ou non d'autres structures consacrées au spectacle vivant.»*²³

Par cette description, l'échelon national propose une définition de la notion de territoire qui ne se limite pas à la population. Il incite par ce biais à prendre en compte de manière large les spécificités de l'implantation géographique et du contexte dans lesquels se trouve la scène nationale. Néanmoins, cette représentation ne semble pas avoir été actualisée en regard des droits culturels.

ii- La politique culturelle régionale des Hauts de France

Le Conseil régional des Hauts-de-France, présidée par le Républicain (parti LR) Xavier Bertrand, a fait de la culture un axe fort pour rendre la nouvelle région administrative

²³ Cahier des missions et des charges des scènes nationales, p.2-3.

attractive. Pour rassembler les cinq départements (l'Aisne, le Nord, l'Oise, le Pas-de-Calais et la Somme), le Conseil régional fait de la culture un « pilier essentiel du vivre ensemble, de l'attractivité et du rayonnement du territoire » ainsi qu'un « axe prioritaire d'action » de la Région Hauts-de-France. Pour marquer cette volonté politique, le budget consacré à la culture a été sanctuarisé et promis à une augmentation durant le mandat du politicien LR. Ce dernier confirmait en 2016 que le budget passerait de 70 million d'euros à 110 millions²⁴ d'ici 2021. Pour preuve, le budget de 2017 est passé à 83 millions d'euros. Sur le plan politique, une concertation des acteurs régionaux a été impulsée par le nouvel exécutif régional. Cette démarche, lancée en mai 2016 par Xavier Bertrand et François Decoster, vice-président du Conseil régional des Hauts-de-France délégué à la culture, a pour objectif « *de co-construire l'architecture de la nouvelle politique culturelle et patrimoniale régionale à l'échelle du territoire des Hauts-de-France* ». La concertation a été tenue de mai à septembre 2016, réunissant plus de 1000 personnes au cours de trois séminaires et 11 ateliers territoriaux. Des acteurs culturels mais aussi du milieu de l'Economie sociale et solidaire auraient participé à ce rendez-vous. Ils ont été amenés à réfléchir sur trois ambitions: celles de façonner une région créative, équilibrée et participative. Le fruit de ce travail collaboratif a donné lieu à 42 propositions, rassemblées dans un livre ouvert²⁵. Le 30 janvier 2017, Xavier Bertrand présente la nouvelle politique culturelle régionale, définie d'après les conclusions de cette concertation et les attentes des acteurs culturels et des publics. Quatre grands axes ont été présenté pour faire de cette politique « *un accélérateur de développement culturel* », *impulsant « une région inventive, qui pourrait servir d'exemple à d'autres territoires »*:

- la création et la créativité : soutien des artistes et des acteurs culturels dans les démarches inventives et émergentes;
- L'éducation et les métiers : sensibilisation et accessibilité des jeunes et des habitants à la pratique et aux événements culturels;
- La vitalité des territoires et l'interaction avec les habitants : répartition équitable de l'offre par des dispositifs « hors les murs », de décentralisation d'événements et de « dialogues culturels territoriaux »;
- rayonnement de la région : rapprochement des acteurs culturels et touristiques, et développement à l'international.

²⁴ « La concertation sur la culture est lancée ! », actualité du Conseil régional des Hauts de France.

²⁵ Concertation culture Hauts-de-France, Livre ouvert, restitution des échanges de la Concertation Culture - 2016



Infographie du Conseil régional sur la nouvelle politique culturelle

Au contraire de son homologue Laurent Wauquiez, président de la région Auvergne-Rhône-Alpes de la même famille politique, Xavier Bertrand tient un discours et une mise en œuvre volontariste autour de la culture. Il semble s'être au contraire inspiré du prédécesseur de Wauquiez, Jean-Jacques Queyranne, qui avait testé la concertation comme outil de création de politiques publiques²⁶. La concertation démocratique des acteurs régionaux faisait alors acte d'innovation dans la réflexion et l'adaptation territoriale sur les politiques culturelles. Le changement de région a été l'occasion de mettre en place ces outils de politiques publiques dans le domaine de la culture. Le Channel a d'ailleurs directement bénéficier de cette vitalité régionale, puisque 1 million lui a été promis pour relancer une édition des Feux d'Hiver²⁷.

iii- Politique culturelle du Pas-de-Calais

Les départements ont une compétence culturelle (bibliothèques, musées, archives, etc.). Il s'agit d'une compétence partagée entre les différentes collectivités locales d'après la loi NOTRe, à l'instar des compétences en matière de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire²⁸. La baisse des dotations de l'État aux collectivités locales a néanmoins poussé la plupart des départements à revoir leur budget et à

²⁶ Chardonner, Isabelle. « De la concertation entre acteurs professionnels à l'élaboration des politiques culturelles. L'expérience de la Région Rhône-Alpes », *L'Observatoire*, vol. 43, no. 2, 2013, pp. 62-64.

²⁷ Feux d'Hiver est une manifestation artistique, festive et populaire qui a lieu entre Noël et jour de l'an. Il y a eu 6 éditions, de 1999 à 2009.

²⁸ art. 103 s. loi NOTRe ; art. L. 1111-4 CGCT

faire des économies. Le Conseil départemental du Pas-de-Calais, présidé par Michel Dagbert depuis avril 2015, a choisi de ne pas se désengager et soutient toujours plusieurs disciplines artistiques, dont le spectacle vivant. Il soutient la création et la diffusion par l'accompagnement des structures culturelles. Trois structures labellisées de ce secteur sont subventionnées: la scène nationale Culture Commune du bassin minier du Pas-de-Calais à Loos-en-Gohelle; Le Channel, scène nationale de Calais; et le Centre Dramatique National de Béthune. Le département Pas-de-Calais, de par sa communication et son budget revu à la baisse, n'apparaît pas comme un échelon très volontaire et innovant en termes de politique culturelle. Malgré une timide volonté de repenser l'intervention du département en 2013, « *l'Institution n'est pas encore perçue comme un élément coordinateur des efforts de l'ensemble des acteurs culturels du département, mais plutôt comme un simple financeur* »²⁹. Sur le site, ce n'est que dans la demande de subvention, que trois axes de politique culturelle sont énoncés :

- *« soutenir, renforcer et valoriser la création artistique dans les territoires du Pas-de-Calais en direction de tous les publics*
- *faire de la transmission de l'art et de la culture un enjeu partagé par l'ensemble des acteurs*
- *accompagner les acteurs culturels vers une reconnaissance de leur professionnalisme et de leur rôle au service de l'intérêt public* »³⁰.

C'est un rôle de soutien, plus que d'impulseur que revêt le département par sa volonté de «soutenir, renforcer» et d'« accompagner ». La notion de transmission semble également faire écho aux orientations de démocratisation chères à l'Etat. Plus bas, la communication précise que la mise en œuvre de ces orientations passe notamment par des dispositifs de soutien à des structures à rayonnement local, territorial et départemental. Ainsi la notion de rayonnement apparaît comme une ambition primordiale du Conseil général, qui énonce sur la page du budget 2017 « *une volonté claire : Que le Département du Pas-de-Calais compte !* ».

²⁹ Du renouveau dans la politique culturelle du Pas-de-Calais, In DÉPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS [en ligne], disponible sur < Du-renouveau-dans-la-politique-culturelle-du-Département-du-Pas-de-Calais> [consulté le 27 juillet 2017]

³⁰ Demande de dossier Subvention Culture 2018, juillet 2017

Face à la grande métropole attractive Lilloise et les cinq scènes nationales³¹ du département voisin, le Pas-de-Calais fait en effet pâle figure en termes de dynamisme culturel et économique. Le budget du Conseil général ne lui permet cependant que de soutenir les structures et les démarches mises en place par les acteurs culturels départementaux, sans insuffler de dynamisme conséquent. La subvention du département au Channel est à l'image de cette posture: avec plus de 440 000 euros de subventions en 2016 et 2017, le Conseil général est un partenaire financier important mais inférieur aux autres institutions administratives et abaisse sa subvention de 50 000 euros par rapport à 2014 et 2015.

iiii- Politique culturelle municipale

Comme l'indique Philippe Urfalino dans son ouvrage *L'invention de la politique culturelle*, Calais a connu une tardive mais progressive municipalisation de la culture³². A l'image du département, la ville de Calais n'a, pendant de nombreuses années, pas fait preuve d'une volonté politique forte dans le domaine culturel. De 1971 à 2008, la mairie communiste n'a pas proposé de plan particulier ou de ligne directrice. La politique culturelle de Calais a « souvent reposé sur la personnalité des directions des structures culturelles de la ville »³³. Calais est d'ailleurs pourvu de plusieurs équipements socio-culturels: le musée des Beaux-Arts, la Cité internationale de la mode et de la dentelle, un cinéma d'arts et d'essai et un complexe Gaumont, le Centre culturel Gérard Philippe, le théâtre municipale ou encore la Maison pour tous irriguent la ville de diverses propositions culturelles. Des lieux d'éducation culturelle et artistique tels que le Conservatoire à rayonnement départemental (musique et danse) et l'École d'art complètent les équipements culturels de la ville. Le paysage institutionnel et culturel est maintenu par les financements locaux mais aucune coordination de ces équipements n'est mis en place par la ville. Cette dernière a toutefois impulsé la création du Centre Gérard Philippe et commandité des événements culturels. Les élus locaux ont surtout écouté les demandes des professionnels culturels et ont contribué à soutenir ou non les propositions faites. Cette confiance n'a cependant pas été accordé à tous, puisque le

³¹ Le département du Nord possède quatre scènes nationales: Le Bateau-Feu à Dunkerque, La Rose des vents à Villeneuve d'Ascq, le Phénix à Valenciennes, Tandem entre l'Hippodrome de Douai et le théâtre d'Arras et le Manège à Maubeuge.

³² Philippe Urfalino, *L'invention de la politique culturelle*, p.309-334.

³³ Thomas Mathilde, *De la réhabilitation des friches en lieux de vie artistiques, quelle relation entre l'art et la population y est engagée?*, Mémoire de Master Arts du spectacle, Université catholique de Louvain La Neuve, 2014, p.72-75

Channel a essuyé de nombreux refus avant d'obtenir un lieu fixe et à la hauteur de ses projets. Comme nous le verrons ultérieurement, c'est seulement à partir des années 2000 que la mairie, sous le mandat de Jacky Hénin (PC) octroie un soutien fort au Channel, lors de la réhabilitation des abattoirs. La nomination de Francis Peduzzi comme chef de projet de la re-conversion du lieu et la délégation de service public signée en 2007 avec Le Channel illustrent encore cette confiance accordée aux acteurs culturels locaux, seuls pilotes d'un projet culturel urbain.

En 2008, un changement de majorité bouscule la couleur politique locale. Après 37 ans de mairie communiste, une équipe UMP, emmenée par Natacha Bouchard, prend la tête de la ville. La politique culturelle de la ville prend alors un tournant. La programmation du Grand théâtre est étoffée et diversifiée, son organisation interne est remaniée. Des collaborations avec le Centre Gérard Philippe et avec des acteurs locaux sont impulsées pour revitaliser l'équipement et l'accessibilité culturelle des habitants. La mairie soutient également des événements reliés à la culture Hip-Hop et *street-art*. Des dispositifs d'action culturelle en lien avec la communauté d'agglomération du Calaisis (actuellement présidée par Natacha Bouchard) met en place des dispositifs pour encourager les structures culturelles à travailler avec les établissements scolaires et les centres sociaux. La communauté d'agglomération Grand Calais Terre et mers n'a pas pris en charge outre mesure la compétence culturelle³⁴. Seuls ces contrats locaux d'éducation artistique sont mentionnés dans la liste de ses autres compétences.

Plus récemment encore, un virage économique et touristique de la politique culturelle est perpétré par l'équipe municipale. Pour booster le tourisme venant d'Outre-Manche, la Mairie a investi dans des événements et aménagements urbains. Pour redorer l'image de Calais auprès des Britanniques, un décorum londonien a été installé temporairement à Calais : des bus à impériale rouge vif, des cabines téléphoniques et une exposition extérieure d'icônes anglaises sont disséminés dans plusieurs points de la ville. Une statue de Charles de Gaulle et Winston Churchill a également été inaugurée en mai dernier.

Au demeurant, le virage économique de la ville s'est accentué avec un projet majeur de « marketing territorial ». La mairie de Calais, soutenu par la région, a en effet investi dans un projet urbain de grande ampleur qui n'est pas sans rappeler *Les Machines de l'île* à Nantes. François Delarozière, de la compagnie La Machine a été invité à créer un projet urbain du

³⁴ In CAP CALAISIS [en ligne], Grand Calais Terres et mers, disponible sur < <http://www.capcalais.fr> > [consulté le 26 juillet 2017]

même acabit dans la ville de Calais. Un dragon, des varans et des iguanes mécaniques géants vont être installés dans différents quartiers de la station balnéaire et faire l'objet d'inauguration festive. Pour la municipalité, « *l'enjeu majeur est bien celui du développement économique et touristique de la ville* » et d' « *inscrire la ville sur la carte touristique du nord de l'Europe et développer l'accueil des touristes en préemptant, en partie, le flux des 33 millions de voyageurs britanniques* »³⁵. La mairie, appuyée de la région, souhaite renverser l'image de Calais, augmenter les flux touristiques et faire naître un sentiment de fierté dans la population. A Calais territoire rime donc avec tourisme.

Ainsi, la région et la commune de Calais apparaissent comme les deux échelon volontaristes en termes de culture. Le département peine quant à lui à se positionner comme acteur de politique culturelle. Cet exemple va en faveur de l'argument d'un « *renforcement de la régionalisation* »³⁶ mais pas d'une montée en puissance de l'EPCC du Calaisis. Chaque échelon assortissent leur discours concernant le développement culturel de « *finalités extrinsèques* »³⁷ que sont le rayonnement régional ou la croissance du tourisme dans la ville.

III- Impact des partenaires publics sur le développement du Channel

Une scène labellisée est un gage de qualité et de rayonnement sur le territoire. Sa territorialisation de l'outil ne se fait néanmoins pas sans heurts. L'histoire du Channel est un cas édifiant des rapports et de l'impact des échelons territoriaux sur le projet des scènes labellisées par l'Etat. Le Channel: histoire d'un combat et d'une résilience

³⁵ Dossier de presse François Delarozière & Compagnie La Machine, Ville de Calais, 2017, p.2.

³⁶ Négrier, Emmanuel, et Philippe Teillet. « Politiques culturelles : le niveau monte-t-il ? », *L'Observatoire*, vol. 43, no. 2, 2013, pp. 29-34.

³⁷ Teillet, Philippe. « Les projets culturels urbains au prisme de la métropolisation », *L'Observatoire*, vol. 34, no. 2, 2008, pp. 21-23.

i- Le Channel, histoire d'un combat

Une difficile acceptation

Malgré un cahier des charges qui stipule la nécessité d'un lieu pour la bonne mise en œuvre des missions de la scène nationale, l'échelon local a longuement freiné l'acquisition de ce lieu.

Avant l'installation de la scène nationale dans une friche réhabilitée, le Channel a été pendant de nombreuses années dans la « quête d'un lieu ». Le site, tel qu'on le connaît aujourd'hui, est le résultat d'un long processus de négociation et de refus avec la ville. De sa création en 1981 sous le nom du Centre de développement culturel de Calais, jusqu'après sa labellisation, l'association n'a pas de lieu de gestion propre. Pendant plus d'une décennie, l'équipe du Channel espère obtenir la gestion du théâtre municipal mais se heurte au refus constant des élus locaux³⁸. Cette confrontation s'enracine dans la difficulté, pour l'outil culturel d'Etat à être accepté par la commune.

Le Channel connaît un rejet de la part du pouvoir local mais aussi du reste de la population. Cette association étrangère, issue de la politique de décentralisation de l'Etat, est vue d'un mauvais œil. Les premières équipes subissent la verve incendiaire de la presse locale, qui critique leurs moindres faits et gestes. A la nomination de Francis Peduzzi, qui marque également la labellisation du lieu dix ans après sa création, le ressenti est le même. « *La première chose qui me fut dite lorsque je franchis les portes de l'hôtel de ville pour commencer à parler avec mes interlocuteurs techniciens de la ville : vous, vous êtes une association étrangère* »³⁹ témoigne Francis Peduzzi. La nomination de ce dernier ne fait pas non plus l'unanimité. Sa candidature est portée par la DRAC du Nord-Pas-de-Calais, dans laquelle il a fait un stage. Il l'informe du départ de Henri Taquet, directeur du Centre de développement culturel de Calais à cette époque et lui propose de prendre sa suite. Son prédécesseur informe également la DRAC qu'il soutient sa candidature. Seul bémol : le directeur du Conseil régional de l'époque soutient un autre candidat. Le jour de l'élection au conseil d'administration, lui et plusieurs élus locaux refusent de voter. Le maire de Calais, le représentant du ministère de la culture, d'autres élus et les membres associés sont favorables à la candidature de Francis Peduzzi. L'accueil réservé au nouveau directeur peu de temps

³⁸ *Une valse à trois temps*, Le Channel, décembre 2014, p.7-28. Dans ce document, Francis Peduzzi explique l'histoire du Channel et de sa « nomination difficile ».

³⁹ Peduzzi Francis, *Une valse à trois temps*, Le Channel, décembre 2014, p.10

après n'est pourtant pas très chaleureux et certains élus locaux déçus par cette élection ne cachent pas leur animosité envers cet allochtone. Le projet s'installe néanmoins peu à peu et conquiert un nombre croissant de public. Le théâtre municipal, qui ne possède pourtant pas de véritable projet et direction artistique est pourtant encore et toujours refusé à l'organisme.

Le tournant des grandes manifestations

Plusieurs dates marquent un tournant dans l'histoire et l'orientation artistique de la nouvelle scène nationale, rebaptisée Le Channel. En 1994, le Channel s'installe dans les anciens abattoirs de la ville de Calais pour préparer la première édition de Jours de fête à Calais, manifestation liée à l'ouverture du Tunnel sous la Manche, soutenu par la région. Le projet est ambitieux, et propose d'investir de manière festive la ville de Calais, avec notamment la venue des géants du Royal de Luxe. C'est un franc succès auprès de la population et le Channel profite d'un rayonnement national de l'événement. Il est alors décidé de pérenniser cette festivité et de l'organiser tous les deux ans. L'occupation des abattoirs demeure temporaire et l'association se cherche encore un lieu propre.

La mairie communiste subventionne le Channel pour l'organisation d'un événement urbain majeur avant le passage au deuxième millénaire : Feux d'hiver, manifestation artistique, festive et populaire propose cinq jours de festivités entre Noël et le jour de l'an. Cette manifestation sera également reconduite toutes les années impaires.

Entre temps, de 1997 à 1999, le théâtre de l'Odéon prête la cabane, théâtre mobile, qui marque un premier tournant dans la « sédentarisation » de l'équipe. Après le départ de la cabane sur Paris, le Channel décide d'aménager une salle des anciens abattoirs (où elle dispose de locaux administratifs) et d'y implanter une structure mobile. Elle demande à François Delarozière, directeur artistique de La Machine, d'aménager cette salle sur la base d'un cahier des charges qu'elle a rédigé. La moitié du subventionnement de la salle est alimentée par des fonds FEDER, l'autre moitié par les fonds propres du Channel. L'an 2000 marque l'inauguration de la salle du Passager.

La réhabilitation d'un lieu

Le maire PC de l'époque, Jacky Hénin, est séduit par la nouvelle salle, et notamment par l'original gradin conçu par F. Delarozière. A partir de cette date, un projet de rénovation sur

l'ensemble du site des anciens abattoirs est lancé. Enfin, le Channel reçoit le soutien de tous les partenaires institutionnels pour reconverter la friche en un lieu de vie culturel. Après l'étude de la programmation architecturale et la nomination de Francis Peduzzi, en tant que chef de projet de la reconversion du lieu par le conseil municipal de Calais, un appel d'offre est publié en 2003. Patrick Bouchain et son agence d'architectes *Construire* sont sélectionnés en 2004 par la commission de l'appel d'offres parmi deux autres candidatures. Ils s'associent à l'artiste François Delarozière pour transformer le lieu. Une cabane de chantier est construite en fin d'année et devient un lieu d'informations, de rencontres et de projets artistiques le temps de la durée des travaux.

C'est en décembre 2007 que le nouveau site culturel est dévoilé, après destruction de la cabane de chantier au mois de juillet précédant. Le Channel signe une convention de délégation de service public avec la municipalité de Jacky Hénin. Elle est renouvelée sous le premier mandat de Natacha Bouchart qui soutient financièrement le Channel mais n'octroie plus de subventions exceptionnelles pour des manifestations culturelles telles que Jours de fête ou Feux d'hiver, excepté pour la venue en 2016 de Long-Ma, spectacle de la compagnie La Machine.

Vers une dépossesion du champ d'intervention locale ?

Comme vu plus haut, des tensions existent entre la structure et la nouvelle municipalité. Le projet urbain avec Delarozière, l'organisation de spectacles d'arts de rue⁴⁰ sans la concertation du Channel et le doute planant autour du renouvellement de la DSP, suscitent l'interrogation sur la posture de la ville envers la scène nationale. On peut se demander si la mairie, par son volontarisme dans le domaine de la culture, ne prend pas le risque de déposséder certains acteurs culturels de leur champ d'intervention. La politique municipale actuelle, décrite plus haut, participe également d'une délégitimation de l'action culturelle du Channel, à la différence qu'elle se joue non plus dans l'empêchement de l'action mais dans le débordement, voire la dépossesion du champ d'intervention sur lequel le Channel s'était positionné. Plusieurs faits illustrent ce propos. Le dernier projet d'investissement urbain avec La Machine a été mal vécu par l'équipe du Channel. Ce projet a été rédigé sans la

⁴⁰ En mai 2017, la ville a invité la compagnie d'arts de rue llotopie pour « *faire vivre le centre-ville [et] améliorer l'image de la ville* ». Cette compagnie avait déjà été programmée par le Channel en 2004. Autre fait étonnant: suite à cet événement, le Channel a émis une communication pour énoncer clairement qu'il n'était pas organisateur de l'événement. Plusieurs Calaisiens, déçus par un manque de visibilité du spectacle, avaient adressé à tort leurs reproches au Channel.

concertation de la scène nationale, pourtant partenaire de longue date avec la Compagnie la Machine. Outre la contribution régulière de la compagnie aux différentes manifestations culturelles du Channel⁴¹, la «patte» artistique de F. Delarozière a été choisie pour contribuer à la réhabilitation du site des abattoirs. Si ce choix de la mairie fait preuve de cohérence quant à l'histoire et l'esthétique partagées avec la compagnie, la mise à l'écart de la scène nationale dans l'écriture du projet pose question. Cet événement, qui n'est pas isolé, s'ajoute à la liste des tensions existant entre le Channel et l'échelon local.

ii- Analyse des rapports

L'histoire du Channel et l'évolution de ses rapports avec les échelons territoriaux sont symptomatiques des enjeux de gouvernance multi-niveaux dans la culture. Chacun des échelons articule la notion de culture et de territoire avec ses propres représentations et enjeux. Ils justifient et légitiment par ce biais leur compétence et leur intérêt à agir dans le secteur culturel. Dès lors, le co-pilotage des scènes nationales par la commune et l'Etat est court-circuité ou épaulé par les autres échelons qui co-financent le projet. La diversité de ces partenariats publics est également une porte de sortie en cas de conflit avec d'autres échelons. Le Channel a en effet su jongler avec ces partenariats, notamment avec les fonds FEDER européen destiné au développement économique des régions, qui lui a permis de réhabiliter la salle du Passager et de convaincre plus généralement d'autres partenaires. La région a été à d'autres moments un appui primordial pour mettre en œuvre les projets du Channel, tels Jours de Fête. On confirme ainsi que la grille de lecture diffère selon l'échelon : au plan local le Channel est par moment vu comme une gêne, alors que pour la région, il s'agit d'un outil de rayonnement. Ainsi, sa contribution est perçue comme plus ou moins pertinente et légitime selon le territoire. Mais le pouvoir de pression des collectivités réside « *principalement dans l'octroi ou non des subventions* »⁴² qui défendent ou construisent leur « *autorité politique largement fondée sur l'identification à un territoire* »⁴³. Anne-Cécile Douillet explique en ce sens que les élus agissent sur la répartition territoriale des ressources, mais peu

⁴¹ François Delarozière, alors dans la compagnie Royal de Luxe, avait participé à *Jour de fête*, lors de l'inauguration du tunnel sous la manche. Autre exemple en 2016, le Channel avait fait l'événement avec Long-Ma, le cheval dragon de la compagnie.

⁴² Douillet Anne-Cécile, « Les élus ruraux face à la territorialisation de l'action publique », *Revue française de science politique*, 2003/4 (Vol. 53), p. 583-606.

⁴³ *Op.cit*

sur la « *définition des principes et des contenus de l'action publique* »⁴⁴. En effet, les projets du Channel ont été bloqués ou freinés, mais le contenu direct de ces projets n'a pas été modifié par cette pression locale. Le projet du Channel demeure donc un projet de scène nationale.

⁴⁴ *Op.cit*

Partie 2 / Le Channel, une scène nationale ordinaire ?

Cette partie s'attachera à expliquer comment le Channel met en œuvre les missions qui lui sont conférées en tant que scène nationale.

I- Le Channel : projet, missions et moyens

i- Projet et missions

Comme vu plus haut, Le Channel doit répondre aux missions de service public qui lui ont été confiées et qui sont décrites dans ses statuts⁴⁵ et le cahier des missions et des charges des scènes nationales. Pour comprendre de façon concrète la réalisation de ces missions, nous allons reprendre de manière synthétique les projets mis en œuvre à cette fin.

La production artistique

Cette première mission apparaît moins évidente que les autres au sein du projet du Channel, étant donné que la structure ne réalise pas ou très peu de productions déléguées, à l'inverse des scènes nationales comme la MC2 ou la MC93. Son travail s'apparente principalement à de la coproduction au travers de résidences et de projets participatifs (les Fabbrika, qui seront décrits plus bas). En moyenne, le Channel participe à quatre coproductions et à au moins trois projets Fabbrika par an⁴⁶.

Plusieurs fois par saison, des artistes entrent en résidence au Channel, sur des courtes périodes variant entre une et deux semaines. Il peut s'agir d'une simple mise à disposition du lieu ou d'une prise en charge plus importante selon le projet artistique et le désir d'accompagnement du directeur. Lors de ces occupations, le logement au gîte et les repas sont pris en charge par le Channel, à une tarification moins élevée que sur la convention Syndéac. Cette saison, nous avons ainsi accueilli en coproduction le clown René (Ex-Cousin), le Théâtre de la Licorne, ou encore le comédien et bonimenteur Sébastien Barrier pour son nouveau spectacle *Gus*. D'autres compagnies locales ont également profité de la mise à disposition du lieu, à l'image de la compagnie de théâtre Les Petites boîtes ou la chorale calaisienne des Patronnes.

⁴⁵ Article 3 des statuts du Channel, scène nationale de Calais.

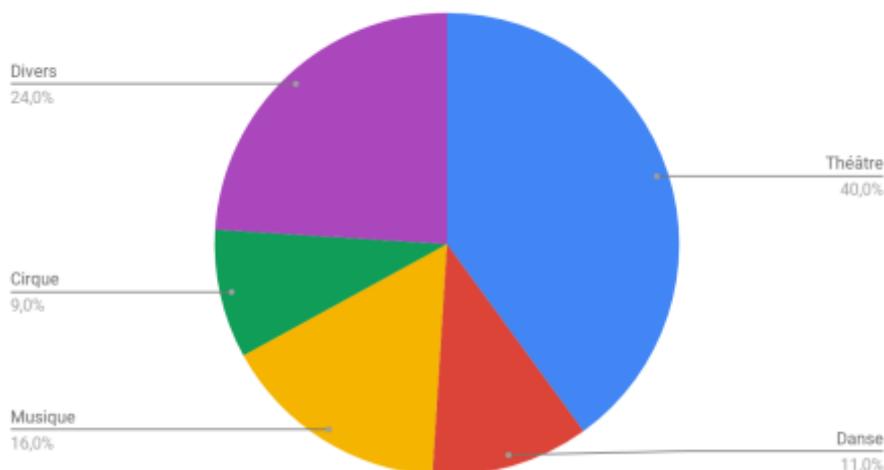
⁴⁶ Annexe 3 de la convention pluriannuelle d'objectifs multipartenariales, Le Channel, le 10 avril 2015.

La diffusion artistique

- Programmation

La saison du Channel s'organise autour de la présentation d'une programmation pluridisciplinaire et contemporaine. Une quarantaine de spectacles de théâtre, danse, musique, marionnettes, cirque et jeune public sont sélectionnés et rythment la saison avec une centaine de représentations au total⁴⁷. La répartition de la programmation met l'accent sur la création théâtrale contemporaine puisque les objectifs de répartition par discipline ont été établis comme tel: 40% de théâtre, 11% de danse, 16% de musique, 9% de cirque et 24% d'autres rendez-vous (rencontres, conférences, films, etc.). Au sein de cette programmation, en moyenne 24% sont dédiés à des spectacles jeunes publics.

Répartition de la programmation par discipline



Cette répartition est une ligne de conduite idéale que s'est fixé le directeur pour présenter la convention d'objectifs pluriannuelles. Il se laisse néanmoins la liberté de transgresser ces objectifs en fonction des spectacles vus et de la qualité des créations contemporaines en présence.

- Temps forts

Comme vu plus haut, l'organisation de manifestations culturelles de plus ou moins grande ampleur fait partie de l'histoire du Channel. A l'intérieur de cette programmation annuelle, le Channel propose des manifestations festives, artistiques et populaires qui prennent cours un

⁴⁷ La convention pluriannuelle d'objectifs multipartenariale de 2015 fait état de la volonté de sélectionner une base de 38 spectacles pour 125 représentations.

week-end ou plusieurs jours d'affilés. Ces temps forts articulent diverses propositions artistiques, dont la plupart sont gratuites, autour d'une thématique choisie. Selon les financements et les soutiens publics, le Channel réalise des événements dans plusieurs endroits de la ville et/ou regroupe les propositions sur le site des anciens abattoirs. A cette occasion, tous les espaces du Channel (salles de spectacles, cour, chapiteau mais aussi des lieux plus insolites comme les bureaux ou le gîte) sont investis afin d'accueillir artistes, intervenants et public. Spectacles, conférences, expositions, démonstrations culinaires et ateliers s'enchaînent et amènent différents regards et différentes approches sur le thème choisi. Ces temps forts sont aussi l'occasion de restituer des projets de médiation encadrés par les responsables de projets de territoire. La pertinence des manifestations sont chaque année questionnée par l'équipe qui n'hésite pas à mettre fin à un événement qui s'essouffle. C'est alors l'occasion d'écrire une autre histoire et de se risquer à de nouvelles propositions. Cette année, trois manifestations sur le site des anciens abattoirs ont été organisées pour la seconde fois : Les Flâneries sonores⁴⁸, La Saveur de l'Autre⁴⁹ et Les Flâneries printanières⁵⁰. Fin 2017, Feux d'hiver sera à nouveau organisé, huit ans après la dernière édition.

Les actions culturelles et les pratiques artistiques

Étroitement liées au reste des missions, les actions de médiation et d'éducation artistique et culturelle ont une place prépondérante dans le projet du Channel. La totalité des actions est réfléchi et encadrée par les responsables de projet de territoire, appuyées par les différents partenaires de la structure. Pour accompagner la pratique artistique, le Channel propose des ateliers cirque de différents niveaux ouverts à tous. A partir de 5 ans et jusqu'à l'âge adulte, des élèves s'essaient sous le chapiteau du Channel aux différentes techniques de cirque (jonglerie, acrobatie, équilibre, etc.). Des restitutions ont lieu à la fin de l'année.

⁴⁸ Temps fort est dédié aux découvertes et à la pratique musicales. En amont de ce week-end, trois stages autour de la musique en partenariat avec l'association *Relief - en pratique musical, technique et photographie- sont ouverts à des amateurs pendant une semaine.*

⁴⁹ Cette manifestation touche un sujet qui résonne tout particulièrement à Calais, celui des migrations. Des rencontres avec des écrivains et des spécialistes en sciences humaines autour de la vie dans les camps, des ateliers culinaires, des jeux du monde et des spectacles sont programmés.

⁵⁰ Cette dernière manifestation de la saison s'articule autour des notions de nature, de nourriture et de printemps. Un marché, des démonstrations culinaires, des ateliers jardinages, des rencontres autour de diverses questions (agroforesterie, jardin partagé, agriculture paysanne, etc.) sont programmés en plus des rendez-vous artistiques lors de cet événement.

En partenariat avec l'établissement scolaire du lycée Sophie Berthelot, le Channel encadre les options théâtre obligatoires et facultatives des lycéens. La structure choisit les intervenants artistiques afin que ces derniers travaillent main dans la main avec les enseignants responsables des classes de Secondes, Premières et Terminales. Des restitutions avec une mise en scène technique légère sont présentées au Channel à la fin de l'année scolaire. Les enseignants sélectionnent également des spectacles de la programmation afin d'aiguiser l'œil des élèves à d'autres formes artistiques.

Enfin, des événements de nature ponctuelle sont également organisés en partenariat avec les établissements scolaires du Calaisis : le Prix de la BD et le printemps de la danse ont par exemple été l'occasion d'emmener des élèves du département à une manifestation culturelle créée spécialement pour eux.

Un projet hybride: la Fabbrika

La Fabbrika regroupe plusieurs « aventures artistiques » qui ont la particularité de toucher les trois axes cités précédemment (production, diffusion, pratique artistique). Il s'agit de productions pour la plupart commandées directement aux compagnies. Des artistes de différentes disciplines sont contactés afin de créer une forme artistique avec des amateurs qui se sont inscrits librement et gratuitement au projet, dans un nombre limité. Plusieurs séances de travail sont alors organisées les week-end afin d'engager la création. Par exemple, quatre-vingts personnes ont participé au *Chant de la chair*, spectacle de bruitages et de percussions corporelles orchestré par Nicolas Frize. D'autres projets font l'objet de restitutions lors des temps forts, à l'image des levées d'écritures en plusieurs langues réalisés par les Souffleurs, commando poétique, et les habitants de Calais lors de la *Saveur de l'Autre*. Les participants découvrent ainsi par la pratique sur une courte période une discipline artistique ancrée dans un univers singulier. Ils voient l'envers du décor dans le montage d'un spectacle. Ces spectacles sont intégrés à la programmation du Channel en tant que tels et participent donc de la diffusion du lieu. Ils sont joués plusieurs fois au Channel mais ne sont pas voués à tourner. Pour se faire, l'intervention, le séjour et les besoins techniques de la compagnie sont entièrement financés. En somme, la Fabbrika nourrit la pratique amateur et ébrèche la dichotomie entre artistes et publics.

ii-Mise en œuvre administrative, matérielle et humaine

Le lieu

Dans le cahier des charges et des missions des scènes nationales, il est écrit que :

« les scènes nationales doivent disposer d'un ensemble architectural repérable et accueillant, accordant une égale importance : « aux espaces destinés au travail artistique (...) ; aux conditions de présentation des œuvres (...); aux lieux de convivialité pour le public (accueil, restauration, espaces de rencontres...).»⁵¹

La scène nationale de Calais, qui a la particularité d'avoir investi un espace de 14 000 m² dans les anciens abattoirs de la ville, répond aux critères édictés par la charte. La réhabilitation, qui s'est traduite par des aménagements de l'existant et par la construction de nouveaux bâtis, a donné l'occasion à l'équipe de penser l'usage de chaque espace.

L'aile la plus à droite des abattoirs regroupe le lieu de vie et l'animation quotidienne du site et donc ces fameux « lieux de convivialité »: au rez-de-chaussée, on côtoie dès l'entrée la loge du gardien suivie de la librairie Actes Sud. Apparaît ensuite l'accueil, surmonté de sa tour de verre où surgit le mot ICI. On entre alors dans l'accueil billetterie, accolé au bistrot et au restaurant des Grandes Tables. En continuant son chemin, on tombe sur la salle du Passager, première salle aménagée des abattoirs et deuxième plus grande scène du lieu (jauge assise de 300 personnes). Une grande partie des spectacles de la saison y sont joués. Encore au-delà, on atterrit dans la salle d'échauffement cirque, lieu intermédiaire où il est possible de se changer et de s'entraîner. Elle est attenante au chapiteau architecturé par Patrick Bouchain, qui accueille principalement les ateliers cirque ainsi que des petites formes artistiques lors des temps forts.

A l'étage, au-dessus de la billetterie, se trouve la tisanerie. Il s'agit d'un lieu de réunion, de pause et de rencontres, où flânent régulièrement les lycéens de Sophie Berthelot, les associations sans locaux et bien-sûr l'équipe et les artistes du Channel. Cet espace donne lieu au long couloir des bureaux, eux-mêmes suivi du gîte des artistes.

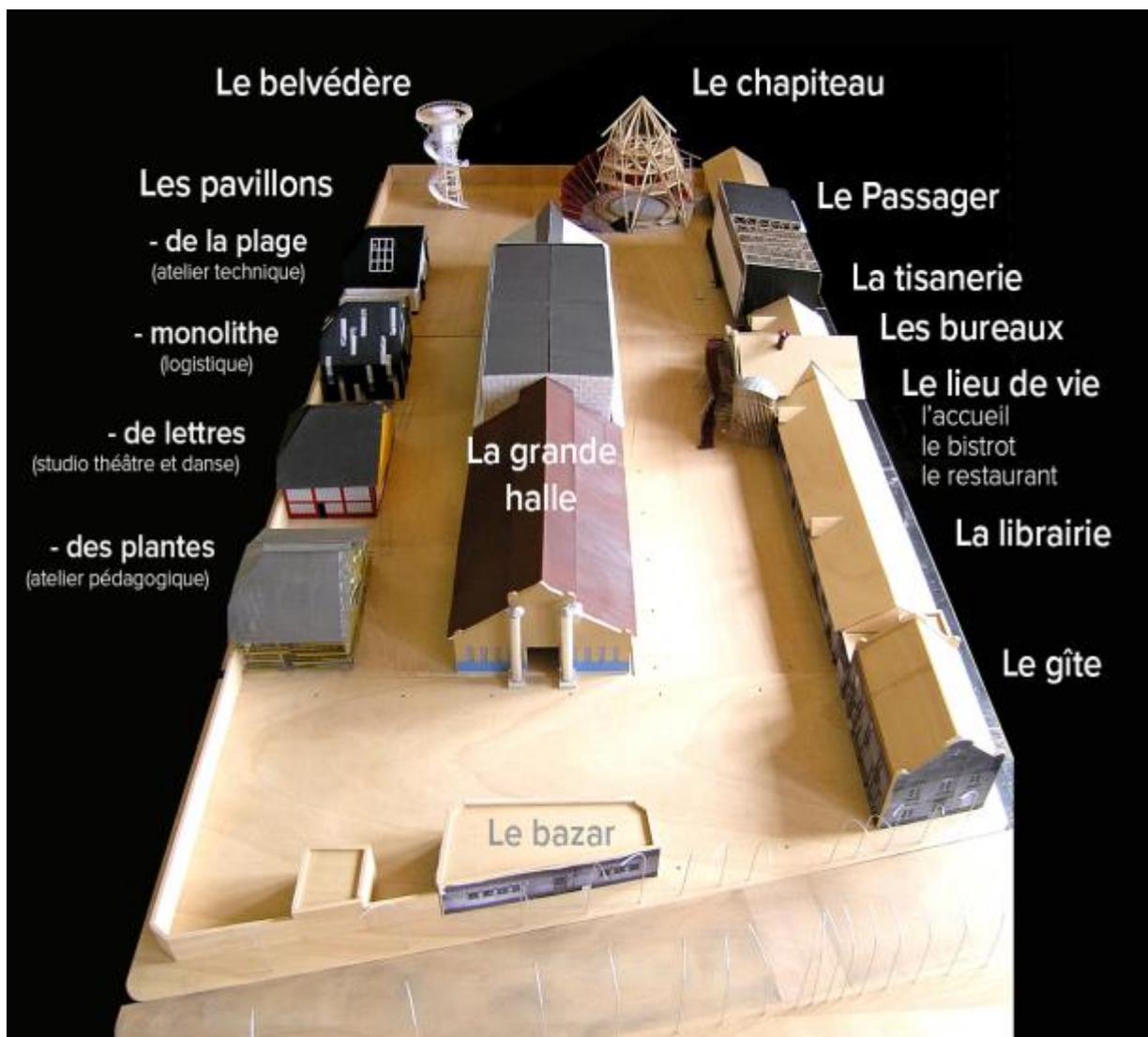
Dans l'aile centrale, appelée aussi la grande halle, se trouve la plus grande scène du Channel (jauge de 496 places assises / 2000 places debout). Comme au Passager, cette scène est

⁵¹ Cahier des missions et des charges scènes nationales, 2010, p.4

équipée et pourvue d'un gradin rétractable dessiné par F. Delarozière. Ces deux lieux se partagent la représentation des productions les plus importantes.

L'aile de gauche, entièrement reconstruite, fait place aux pavillons. Les pavillons des plantes et des lettres sont dédiés à la tenue d'ateliers pédagogiques, aux résidences des compagnies et à l'accueil de petites formes artistiques. Le pavillon monolithe dit « sans chute » sert de local technique tandis que le pavillon de la plage sert d'atelier de construction.

Enfin le belvédère donne une vue sur l'ensemble de la ville et, en cas de soleil, possiblement sur les côtes anglaises. A ces pieds, un espace jardin est aménagé, comme à l'autre bout de l'aile gauche. Le bazar est investi par les groupes locaux ou pour des ateliers durant des temps forts. Il n'a pas de fonction propre, si ce n'est de bien porter son nom.



Maquette du Channel

L'association

Le Channel est une association loi 1901. Etant donné la nature du projet et le financement public du projet, le conseil d'administration est légalement composé de membres de droit, représentant les différents partenaires publics, de membres associés, de représentants des usagers et d'un bureau⁵². Le CA se réunit au moins trois fois par an pour discuter des actualités du Channel et des problématiques rencontrées par la structure. Le directeur, l'administratrice et les représentants du personnel assistent également à ces échanges. Ces réunions sont aussi l'occasion de mettre sur la table les décisions des partenaires publics..

L'équipe du Channel

- Une gestion démocratique

L'exécution des missions de la scène nationale est assurée par une équipe de quinze membres permanents, en grande majorité cadres dans la structure. Cette responsabilité individuelle est couplée d'une organisation du travail horizontale et collaborative, qui tend à une gouvernance interne démocratique. Chaque jeudi, toute l'équipe se réunit afin d'être informée et de discuter des différents événements à l'ordre du jour. Ce temps collectif est l'occasion de préparer les temps forts, de répartir les tâches et de faire les bilans des événements. La parole est ouverte pour parler des difficultés rencontrées par le Channel et tenter de trouver des solutions. Ces moments de discussion sont un réel outil de travail au sein du Channel: ils permettent de se mettre à jour et de ne pas perdre de vue le contexte et les objectifs globaux pour lesquels chacun et chacune effectue ses missions. D'autres réunions de services, en petits groupes, sont également organisées fréquemment pour travailler en commun. La présence du directeur est rarement requise, ce qui témoigne de la marge de manœuvre décisionnelle de chacun.

- Les membres permanents

Dans la communication du Channel, les membres sont représentés par ordre alphabétique et non par service ou par ordre hiérarchique. Dans les faits, l'équipe est organisée par service afin de faciliter la communication dans les bureaux. Par souci de simplification, les membres sont présentés ici dans l'ordre d'organisation de l'open-space, afin de conserver la représentation horizontale de l'organisation:

⁵² Cf Annexes Composition du Conseil d'administration du Channel, p.71.

A l'accueil qui donne sur la billetterie et le bistrot se trouve Anne-Sophie Harlé, responsable de la billetterie. A l'étage, Béata Kaczynski est hôtesse d'accueil à l'entrée des bureaux. Ensuite, on rencontre les responsables de projets de territoire Rachel Seigre, Magali Gaudubois, Mathilde Thomas et Marion Bouclet (remplacée temporairement par Rachel). Pivot entre la communication et les projets de territoire, Lena Pasqualini assure le métier de secrétaire générale. A la fin de cette première partie de l'open-space sont réunis Julie Garrigue, responsable de l'information et des relations presse, Stéphane Masset, responsable de la communication et ponctuellement Serge Kenney et Laëtitia Landry, employés de routage (diffusion). Ensuite se trouve Véronique Vanbelle, chef comptable. Au deux-tiers de l'open-space le bureau de l'administratrice, Marie Belleville (remplacée par Sigolène Barberot), fait face à celui du directeur, Francis Peduzzi. Au dernier tiers se trouve le bureau technique avec Grégory Bruchet, directeur technique et Sigolène Barberot, responsable de l'administration technique. André Bué, gardien et employé polyvalent loge sous le gîte du Channel. Floriane Wavrant, également employée polyvalente, travaille dans les différents lieux du site et s'occupe tout particulièrement du gîte.

- Un organigramme particulier

Des responsables de projets de territoires :

Récemment, les responsables des relations avec le public ont été renommées au Channel. Là les organigrammes d'autres structures présentent des chargé-es de relations avec le public avec généralement une seule responsable, ici trois personnes sont cadres. La nouvelle dénomination de ce statut est une manière pour l'équipe de valoriser le contenu, les objectifs et le niveau de compétence de ce métier. Pour Magali Gaudubois, qui a travaillé dans un opéra, cette situation est inédite et revalorise un poste qui est souvent donné « aux bleus » ou pour « faire bien auprès des tutelles ». Alors qu'elle jugeait faire du « remplissage de salle » dans son ancienne structure, elle prend aujourd'hui en charge des projets de bout en bout, avec beaucoup plus d'autonomie. Son poste est au cœur du projet du Channel, qui vise à dialoguer avec *tous les publics* et non pas juste avec *un public*.

Une responsable de l'administration technique :

Ce statut, qui a été créé sur mesure pour Sigolène, correspond à différentes missions que prennent habituellement une administratrice, une attachée à l'accueil et une assistante à la direction technique. Suite à une réorganisation du personnel, ce poste a été créé afin de

soulager la charge de travail de Marie Belleville et de Grégory Bruchet, le directeur technique du Channel. Le statut de responsable a aussi été décidé afin de rendre compte des responsabilités et de l'autonomie de Sigolène.

- L'équipe technique

Pour mettre en œuvre les installations techniques, le Channel fait appel à un vivier de personnels intermittents en technique. Un régisseur général, Guillaume Carpentier et trois régisseurs principaux en son (Adrien Dauvergne), lumière (Jérôme Billy), construction (Frédéric Decoster) représentent l'ossature de l'équipe technique. Des régisseurs et techniciens en lumière, son et plateau complètent les différentes équipes composées pour chaque spectacle. L'équipe technique du Channel a la particularité de connaître un faible turn-over, en comparaison à des structures situées dans de grandes agglomérations. Les techniciens les plus réguliers sont d'ailleurs surnommés les « permittents » (néologisme entre permanent et intermittent) par d'autres membres de l'équipe. Cette situation a l'avantage de former une équipe soudée et aguerrie sur le site. Néanmoins, le vivier devient parfois trop resserré pour les grandes manifestations où il est nécessaire de chercher des intermittents extérieurs.

- Les partenaires

L'équipe collabore quotidiennement avec les autres structures autonomes du Channel: le restaurant et le bistrot des Grandes Tables⁵³ et la librairie Actes Sud. Ces derniers organisent leurs événements propres pendant la saison - des ateliers cuisine pour le restaurant et des rencontres littéraires et philosophiques pour la librairie - qu'ils accordent à la thématique des temps forts. Ces événements sont intégrés à la programmation du Channel. Le restaurant est également le partenaire privilégié du Channel concernant les repas des artistes. Ces derniers peuvent en effet choisir d'être pris en charge directement au bistrot ou au restaurant pour leur repas. Lors des temps forts, il est aussi demandé aux Grandes tables de préparer un catering pour l'équipe, les artistes et les nombreux intervenants. Cette collaboration avec le restaurant ne se fait pas sans difficultés et sans quelques incompréhensions mutuelles. La question de la cohérence et de la qualité des catering lors des temps fort est en effet sujet à controverse. Car loin d'être anecdotique, ces repas altèrent l'image du Channel auprès des artistes et des

⁵³ Chaîne de restaurant tenue par Fabrice Lextraite donc le but est de faire des ponts entre cuisine et art. D'autres restaurants ont été ouverts à La Friche Belle de Mai (Marseille), à la Criée (Marseille) et anciennement au 104 (à Paris).

intervenants. La carte proposée au bistrot est également sujette à débat au sein de l'équipe, tant sur les prix que sur les plats mis en vente. Des discussions ont été engagées avec la responsable, le chef et le directeur en ce sens. Bien que l'entité du restaurant soit autonome, sa présence sur le site ont des conséquences, positives et négatives, sur l'image du lieu et du Channel. Les conditions de travail, plus difficiles, et la politique interne de cet établissement entrent aussi en contradiction avec la philosophie de l'équipe du Channel. Il serait intéressant pour le Channel de renégocier ce partenariat afin d'apporter plus de cohérence au projet commun et de rehausser les exigences qui pourraient être remplies par un autre prestataire.

iii- Aspect financier:

Subventions

Le Channel est une structure culturelle publique possédant une multitude de partenaires. L'Etat, la région, le département et la ville le financent à plus de 80%. Pour d'autres projets, l'Europe, au travers des fonds FEDER et de projets Europe Créative, a également apporté des financements à la structure.

Pour 2017, le ministère de la culture fournit 700 000 € de subvention d'équilibre. Il finance aussi l'encadrement de l'Option Théâtre, la mise en œuvre des cours de cirque et d'autres actions culturelles. Il a également octroyé à la structure des subventions d'investissement, notamment pour la rénovation du gradin de la Grande halle suite à son effondrement⁵⁴.

La région octroie 717 500 € de subventions d'équilibre. Pour la saison 2017-2018, une subvention exceptionnelle d'1 million d'euro a été promis au Channel pour l'organisation d'une nouvelle édition de Feux d'Hiver.

Le département octroie 448 000 € de subvention d'équilibre ainsi qu'une subvention de projet pour le Prix de la BD.

La ville fournit une subvention de 900 000 € en compensation de DSP. Cette subvention a augmenté il y a quelques années, puisqu'auparavant le Channel touchait 800 000 € de la ville. La scène nationale de Calais est à ce jour l'institution culturelle de la ville la moins subventionnée⁵⁵. Le Channel reçoit également des subventions dans le cadre d'un Contrat

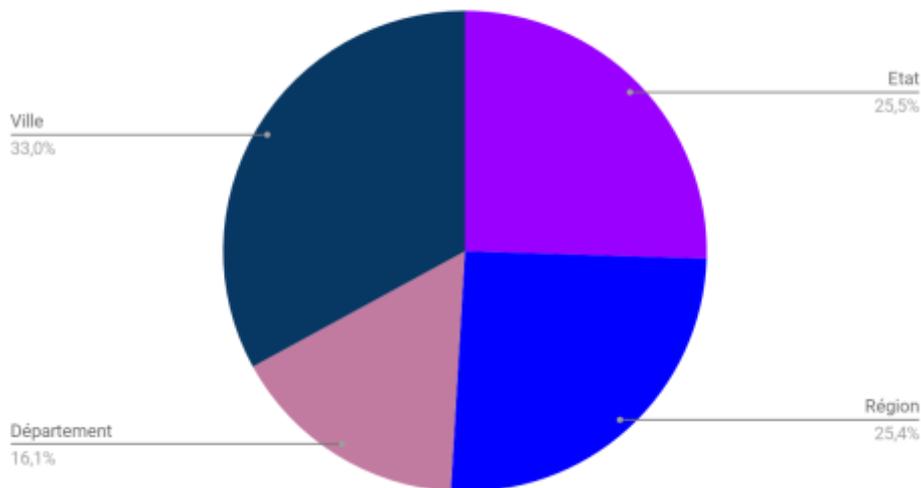
⁵⁴ En décembre 2015, à la fin du spectacle Plexus de Kaori Ito, une partie du gradin s'est effondrée, faisant chuter une dizaine de personnes. 8 blessés ont été pris en charge.

⁵⁵ «En 2009, la ville a publié un document nommé Budget sincère dans lequel il est lisible que le Channel reçoit 800 000 €, le musée des Beaux-arts et la Cité Internationale de la dentelle et de la mode 3 271 047 €, le

Urbain de Cohésion Sociale. D'autres collectivités locales apportent ponctuellement des financements à la structure: la Communauté d'agglomération du Calaisis, nommé Grand Calais Terres et Mers, a financé quelques événements du Channel.

Ainsi, les subventions de la ville représentent $\frac{1}{3}$ des subventions totales tandis que celles de l'Etat et la région correspondent à $\frac{1}{4}$ chacune. Le département est la collectivité la moins impliquée.

Parts des subventions multipartenariales de 2017



Recettes propres et politique budgétaire

Le Channel dispose de recettes propres grâce à la vente de billets pour ses spectacles (les prix sont fixés à 7€ et 3,50€), grâce aux inscriptions des élèves aux ateliers de pratiques artistiques, et grâce à la participation financière des établissements scolaires pour l'organisation d'événements. La location d'espaces au Channel par des particuliers et diverses entités publiques ou privées génèrent également des ressources. La librairie du Channel et le restaurant des Grandes Tables versent ainsi une redevance mensuelle pour leur utilisation du lieu. En fonction des partenariats et des prestations demandés au Channel, des financements lui sont reversés. Au total, ces revenus représentent en moyenne entre 4 et 5% de recettes propres. Si ce chiffre peut paraître bas, il semble difficile pour le Channel de faire plus: en

Théâtre municipal 1 097 528 € et le Centre Culturel Gérard Philippe 821 945 €. In Thomas Mathilde, *De la réhabilitation des friches en lieux de vie artistiques, quelle relation entre l'art et la population y est engagée?*, Mémoire de Master Arts du spectacle, Université catholique de Louvain La Neuve, 2014,» p.75

moyenne, les salles atteignent un taux de remplissage de 98%. Augmenter le prix des places reviendrait à revoir la politique budgétaire du Channel qui atteste d'une volonté de simplicité et d'accessibilité. La réflexion a été de se rapprocher du prix unique, afin de simplifier les grilles tarifaires labyrinthiques de certaines salles de spectacle, car le prix et surtout la complexité des tarifs sont des facteurs excluants pour l'équipe. Néanmoins, afin d'augmenter les recettes de billetterie, une grande production musicale par an est programmée à un prix plus élevé. La combine fonctionne puisque le concert de Bernard Lavilliers, à 20€ la place, est déjà complet pour le début de saison prochaine. Ce chiffre tend également à être relativisé par les recettes générées par les autres membres du lieu de vie: avec la librairie et le restaurant des Grandes Tables, le Channel en tant qu'entité globale hisse ses ressources propres à 27,5%⁵⁶.

L'équipe ne souhaite pas faire appel à des fonds privés type mécénat et sponsoring. Pour elle, cela contredirait la mission de service public qui est la sienne et ne serait pas forcément rentable en termes d'heures de travail fournies pour développer ce pôle à Calais.

Dépenses

Les bilans et objectifs du Channel sont de cet ordre: 50% de charges de fonctionnement et 50% de dépenses artistique dont 3% de communication. Le fonctionnement comporte la masse salariale, les achats, les dépenses de gestion courante, les impôts et taxes, etc. La part artistique comporte la cession de spectacles, les droits d'auteurs, les coûts techniques, l'organisation des événements et ateliers, etc. Le Channel, qui n'avait pas de lieu à ses débuts et donc pas de dépenses de fonctionnement, revendique cet objectif des 50% artistique pour affirmer la mission prioritaire de la scène nationale. Cette revendication revient à légitimer l'acquisition du lieu, qui pourrait être vue comme un poids comprimant les projets artistiques. En effet, les charges de fonctionnement contraignent la gestion budgétaire. Ce poids financier de la structure (qui reçoit néanmoins des financements pour) a principalement pesé sur l'organisation de grandes manifestations urbaines. Pour tenir dans le budget octroyé par les partenaires publics, des choix sont faits au sein de la programmation mais aussi dans la réactualisation des besoins techniques internes. Or le Channel fait face au vieillissement de sa structure et de ses équipements, malgré l'obligation pour la ville d'assurer l'entretien du

⁵⁶ Le Channel, *Les indicateurs*, Convention pluriannuelle d'objectifs multipartenariale, Annexe 3, 2015, p.23.

bâtiment. Et pour toute demande d'investissement, une part de fonds propre est demandée au Channel.

II- Description et analyse de l'expérience du stage

i- Les missions du stage

Pendant 5 mois, j'ai pu découvrir le métier d'administratrice et de responsable de l'administration technique auprès de mes deux tutrices, Marie Belleville et Sigolène Barberot. Le départ en congé maternité de Marie Belleville après mes deux premiers mois de stage m'a donné la possibilité de prendre en charge des missions de plus en plus importantes. J'ai d'abord découvert le métier d'administratrice sur des missions de rédactions de contrats, de budgets, de subvention ou encore de planning du personnel. Le congé imminent de Marie Belleville et la confiance de mes tutrices m'ont permis d'évoluer au sein de la structure. Sigolène a pris en charge la fonction d'administratrice et m'a confié son poste de responsable en administration technique. En voici les principaux axes :

Accueil artiste

Le premier axe de travail de ce poste est la coordination de l'accueil artiste. Le Channel étant principalement un lieu de diffusion et de résidence, le travail consiste à organiser l'accueil et le séjour des compagnies dans la structure et plus globalement dans Calais. C'est un travail principalement logistique puisqu'il s'agit d'organiser et de réserver le trajet, le logement, le catering loge, les repas et/ou les défraiements des compagnies plus autonomes. Cette coordination se doit d'optimiser au maximum le budget de la structure et le confort des artistes. En général, cette optimisation se joue entre deux possibilités:

- loger les artistes dans le gîte du Channel ou à l'hôtel
- récupérer les artistes à la gare avec le véhicule du Channel ou réserver un taxi
- Réaliser un catering ou donner des défraiements pour le repas.

Chaque première possibilité est bien entendu moins coûteuse pour le Channel, puisqu'elle évite de d'employer un intermédiaire pour répondre aux besoins des artistes. La répartition dans le gîte dépend aussi de la durée de séjour des compagnies et de l'accord de ces dernières pour y être logées. Ce travail nécessite une bonne dose d'anticipation et d'organisation pour

recupérer les informations des artistes (heures et jours d'arrivée, régime alimentaire, etc.), pour retraiter informatiquement les données et transmettre une feuille de route claire à tous les intermédiaires (compagnie, hôtel, restaurateur, etc). C'est dans ce travail que le lien aux artistes est le plus important, bien que les chargé-es de production demeurent les interlocuteurs principaux et parfois uniques lors de ces démarches. Pour les compagnies n'employant pas de chargé-e de production, le lien est plus direct mais parfois plus laborieux. Ce travail est essentiel puisqu'il rend l'organisation et l'accueil plus confortables pour les compagnies.

Administration du personnel technique

Le deuxième axe de mon poste consiste à assurer l'administration du personnel technique sous le régime de l'intermittence. Chaque spectacle nécessite l'embauche d'un nombre variant d'intermittents pour assurer le montage, l'exploitation et le démontage de la scène. Mon rôle d'administratrice technique, en lien avec le directeur technique, est de réaliser le planning prévisionnel des techniciens, en fonction de la fiche technique de chaque spectacle. Il faut ensuite placer le personnel nécessaire selon les qualifications (régisseur, technicien qualifié, technicien), les domaines (son, lumière, vidéo et plateau) et les disponibilités de chacun. Du personnel intermittent peut également être engagé pour d'autres prestations: par exemple pour des locations de salle au Channel, des événements ponctuels ou des actions de médiation envers le public. Dans ce cas, un travail de liaison avec les responsables de projets de territoire est mis en place pour « diagnostiquer » les besoins techniques, étant donné qu'aucune fiche technique n'est rédigée pour ce type d'événement. Une fois le planning fait et validé par les techniciens, le suivi administratif continue. Il convient alors de rédiger les contrats de travail, de vérifier la conformité des dossiers et de préparer les paies en lien avec le service comptable. L'outil de travail principal pour cette mission est le logiciel Spaiectacle, mis en place il y a quelques années dans la structure. Ce logiciel, programmé spécifiquement pour le milieu du spectacle vivant, collecte et traite les données concernant tout le personnel intermittent.

Ce rôle est essentiel dans la structure puisqu'il représente l'interface entre l'équipe permanente du bureau, l'équipe technique et les équipes artistiques. Il relie et facilite les échanges entre des univers professionnels qui se côtoient mais se méconnaissent. En effet, ces deux équipes utilisent des vocabulaires différents et ont régulièrement des difficultés à concevoir les enjeux et la complexité de la réalité professionnelle de chacun.

En plus de la gestion du planning, le service technique du Channel coordonne la mise en place de formation pour les intermittents. Les formations sont normalement demandées à titre individuelle pour les intermittents auprès de l'Afdas, organisme de financement des formations continues dans le spectacle vivant, le cinéma et l'audiovisuel et d'autres secteurs. En fonction de leur ancienneté et de leur compte personnel de formation, les personnes sous le régime de l'intermittence peuvent prétendre au financement de plusieurs formations au cours de leur carrière. Le Channel, qui emploie régulièrement un même vivier d'intermittents, préfère organiser des formations groupées au sein de la structure. Cette prise en charge assure le renouvellement des formations du personnel, qui sont essentielles à la sécurité et à la mise aux normes des spectacles. En effet, la structure doit embaucher des personnes habilités à la sécurité incendie (SSIAP), au sauvetage secourisme sur le lieu de travail (SST), ou à des manipulations techniques (conduite de nacelle, maîtrise d'équipement son et lumière, etc.). Pour assurer le renouvellement ou l'acquisition de ces habiletés, nous avons mis en place des formations pour la rentrée avec le directeur technique, en faisant le relais entre les intermittents intéressés, les organismes de formations agréés et l'Afdas.

Assistance technique

Sous ce terme sont regroupées plusieurs missions liées à des questions logistique et technique. Chacune est réalisée en collaboration avec le directeur technique, Grégory Bruchet. Le Channel disposant de quatorze espaces, dont au moins huit disponibles à la location, une coordination du lieu est nécessaire. La gestion des salles est à la charge de la responsable de l'administration technique, qui organise le tableau d'occupation. La priorité est donnée aux spectacles ainsi qu'à leur montage et démontage technique, aux ateliers de médiation et d'éducation artistiques et aux temps forts. En dehors de ces dates clefs, des demandes externes peuvent être faites par des artistes ou tout autre groupe de la société civile pour réserver ou louer des salles. Ainsi, des artistes viennent faire des résidences, des associations organisent leur réunion ou des entreprises louent la salle pour des événements privés. En cas de location de salle et non de mise à disposition gratuite, un devis est réalisé en fonction de la demande. La location de salle nécessite de traduire en termes techniques les demandes des futurs usagers. Ensuite, tout est facturé afin d'éviter toute perte d'argent à la structure, voire permettre un gain financier. En cas de demandes techniques, les locations représentent des possibilités d'heures travaillées pour le personnel intermittent. C'est aussi un moyen indirect pour le Channel de faire connaître le lieu à de nouveaux usagers: les

employés invités à des événements d'entreprises, un public de conférence, découvrent au travers d'événements privés, l'existence du Channel.

ii- Evaluation générale sur l'organisme et les missions

Missions

En repensant à mes deux premiers mois au Channel, ma première pensée a été de constater que ce fut « un vrai stage ». Mes expériences précédentes m'avaient conduit soit à prendre directement en charge un poste déguisé en stage, soit à réaliser des missions sans grandes responsabilités ni suivi au sein d'une structure. Pour la première fois, deux personnes ont pris le temps de m'expliquer leur métier, de me donner des « exercices » pour me familiariser aux outils de travail et de me donner des missions avec de plus en plus de responsabilités. Cette entrée en matière progressive a été un formidable terrain d'apprentissage et de mise en confiance professionnelle. Cela m'a appris à relativiser les erreurs commises et à prendre le temps de connaître la structure, avant la proposition qui m'a été faite de prendre en charge le poste de responsable de l'administration technique. Bien entendu, cette mise sur poste a fait monter d'un cran la charge de travail et mes responsabilités dans la structure. Les missions en administration du personnel technique ont été en ce sens les plus exigeantes. Il m'a fallu rapidement saisir le vocabulaire technique du spectacle vivant et surtout me familiariser avec les profils de chaque technicien du Channel. Petit à petit, il est devenu plus facile de composer les équipes en fonction des qualifications de chacun, de leur disponibilité et du respect du droit du travail.

Les missions de coordination avec les artistes m'ont beaucoup plu et ont confirmé mon désir de m'orienter vers la production dans le spectacle vivant. J'ai néanmoins ressenti une légère frustration dans le lien avec les artistes et leurs créations. La coordination étant principalement réalisé par mail en amont des spectacles, il m'est régulièrement arrivé de ne pas rencontrer les équipes artistiques arrivées sur place, en particulier pour les compagnies autonomes et/ou restant peu de temps dans le lieu. De même, les résidences étant des mises à disposition de salle en autonomie, un faible suivi est réalisé autour de la création du spectacle. Seuls les projets Fabbrika, sur lesquels je n'étais pas affectée, permettent de nouer ce lien fort avec l'artiste et la structure.

Organisme

L'organisation et la philosophie internes de ce lieu institutionnel surprend la plupart des personnes qui ont eu l'occasion côtoyer le lieu. La réflexion et l'émulsion collectives autour de l'organisation des événements engendrent des améliorations manifestes dans la manière de travailler ensemble. Chaque bilan est un moyen de réfléchir de manière constructive au prochain événement et de revoir ses méthodes de travail. Pour Magali Gaudubois, ces réunions servent de « garde-fous » pour pointer les erreurs des uns et des autres. Les discussions stimulent des réflexions sclérosées, tournant en rond. Chaque membre apporte en effet un éclairage différent sur une question, notamment à travers sa posture professionnelle. Ceci est également valable lorsque la structure rencontre des difficultés. Chaque problème est exposé en réunion et traité collectivement. Cette gestion des difficultés atteste de la transparence et de la confiance instaurée au sein de l'équipe permanente du bureau. Elle conduit l'implication de chaque dans la gestion des problèmes et des événements. Assister à toutes ces réunions m'a permis de comprendre les logiques d'une organisation horizontale au sein d'une grande structure, et d'en constater la viabilité.

Dans la même logique, le Channel a mis en place une éthique professionnelle respectueuse du droit du travail et de la convention collective des entreprises artistiques et culturelles instaurée par le Syndéac. L'équipe prend à cœur d'employer et de rémunérer à un salaire juste les artistes, employés et techniciens passant par le Channel. J'ai moi-même été bénéficiaire de cette politique puisque mes tutrices ont tenu à augmenter ma gratification de stage suite à ma prise en charge du poste de responsable en administration technique. Il m'a également été proposé de rester pour un contrat à durée déterminée, le temps du congé maternité de Marie Belleville, pour la rentrée de septembre. Mon intégration dans la structure s'est ainsi déroulé de manière bienveillante, dans le souci d'accompagner mes premiers pas vers la professionnalisation. Ma situation n'est d'ailleurs pas un cas à part, puisque la majorité des membres permanents ont été stagiaires au Channel.

Ainsi, l'observation sans filtre de la structure a été une grande source d'apprentissage et d'accompagnement professionnel. Cette organisation reste bien-entendu perfectible, sujette aux tensions individuelles et aux non-dits. A titre d'exemple, les employés polyvalents n'apprécient pas ces temps en réunion et n'y assistent pas toujours, car ils jugent qu'il s'agit d'une perte de temps dans leur travail. De plus, peu de réunion avec l'équipe du restaurant des Grandes Tables sont organisées alors que les points de frottements résident

principalement dans ce partenariat. Ma seule réserve s'apparente donc à la construction du lieu de vie. Certes, le restaurant des Grandes Tables ainsi que la librairie Actes Sud représentent des partenariats intéressants, une visibilité supplémentaire et une viabilité économique du lieu dans sa globalité. Leur image est également cohérente avec le projet d'un lieu de vie, comme en témoigne la création du restaurant des Grandes tables à la friche La Belle de mai. Néanmoins, la définition de valeurs communes et d'objectifs partagés m'apparaît être une donnée nécessaire dans la viabilité partenariale du projet. Bien que le Channel ne soit pas un pôle territorial de coopération économique, la collaboration étroite établit entre les différentes entités du lieu nécessite une vision commune et cohérente de ce qu'est le Channel. De plus, l'avantage économique de ces partenariats s'avère contestable : la location des espaces aux partenaires est relativement modéré alors que peu de tarifs préférentiels sont proposés en échange. De surcroît, l'association ne récupère aucun pourcentage des bénéfices engendrés par les deux entreprises. Elle profite donc peu de l'économie injectée par la présence d'un bar et d'un restaurant qui permet pourtant à d'autres structures, à l'instar de la Belle Électrique, d'augmenter significativement leurs fonds propres.

Partie 3 / « Faire territoire »

Depuis la manifestation Jours de fête en 1994 et la réhabilitation des anciens abattoirs, le Channel s'est grandement tourné vers la réalisation de projets territoriaux. Une certaine expertise est repérable à ce sujet, au vu de l'historique, de la rhétorique et de l'organigramme axée sur ces fameux projets de territoire. En effet, que ce soit dans ses événements, ses publications ou dans le titre de « chargé de projet de territoire », le Channel fait état d'une volonté de territorialisation et de recherche de proximité avec la population. Dans les faits, comment se traduit un projet de territoire ? Quels éléments sont pris en compte pour suivre cet objectif ? Loin de partir d'une page blanche, les acteurs culturels adaptent des standards de plus en plus répandues dans les structures décentralisées.

I- Les projets de territoires, ou « *L'art de présenter l'art* »⁵⁷

Comme souvent en politiques publiques, la mise en œuvre des politiques culturelles donne lieu à des phénomènes de standardisation et de différenciation. Dans le cahier des missions et des charges des scènes nationales, des moyens pour aller vers la population et territorialiser les actions sont mentionnés :

« C'est sur ce territoire et pour ses habitants que s'exercent donc prioritairement les principales missions de la scène nationale en termes : de programmation, ce qui implique qu'elle sorte parfois de ses murs pour porter des propositions artistiques vers les publics les plus éloignés ; d'actions menées en lien ou en complémentarité avec d'autres structures du spectacle vivant et des arts visuels, labellisées ou non, dans son environnement régional ; (...) d'initiation artistique, d'action culturelle et d'attention portée aux pratiques en amateur ; d'éducation artistique (...); »⁵⁸

Plus des directives que des obligations, ces éléments se sont formalisés en pratiques et mises en œuvres répandues dans les scènes nationales et dans de nombreux lieux culturels. Ils relèvent d'une stratégie interactionniste [Moulinier 2016] qui produit de nouveaux rapports entre le public, le territoire et les artistes. Comment ces actions amènent une plus grande connexion entre la structure culturelle et son environnement (ou plutôt sa population) ? Et

⁵⁷ Fèvre Anne-Marie, Le Channel, Histoire de construire une scène nationale / Calais, L'Impensé, Actes Sud, 2007, p.51

⁵⁸ Cahier des missions et des charges des scènes nationales, 2010, p.2.

comment une structure s’empare de ces standard pour réaliser des projets propres aux particularités de ce territoire ?

ii- L’événement et l’espace public : faire territoire par l’art urbain

La ville comme terrain de jeu

Aujourd’hui, rares sont les scènes labellisées à ne proposer qu’une programmation de salle, à laquelle seul un public initié, ou captif, assiste. Dans l’objectif persistant de démocratiser la culture mais aussi de désanctuariser l’art, de plus en plus d’événements dits hors les murs sont organisés. Festivals, arts de rue et temps forts fleurissent dans la programmation annuelle des salles. Ces événements culturels extraordinaires (au sens premier, qui sortent de l’ordinaire) visent à rassembler un plus large public. Ces événements ne sont d’ailleurs pas l’apanage des structures culturelles puisque nombre de villes et d’organismes privés (associatifs ou non) mettent en place ce type d’événement extérieure. L’événementiel est ainsi vu comme un moyen de développement culturel, de dynamisation et de différenciation du territoire. Les arts de rue connaissent en ce sens un large engouement et une place prépondérante dans le paysage culturel. En témoigne la récente labellisation des lieux portés sur les arts de rue (les centres nationaux des arts de la rue)⁵⁹ ou sur les arts du cirque⁶⁰. De nombreuses festivités extérieures sont organisées par les villes, par exemple à l’occasion d’une nomination en tant que capitales européennes de la culture⁶¹ ou d’anniversaire urbain⁶². Ces spectacles dans la rue ont la particularité de mettre les habitants en contact direct avec l’art et de changer le sens de la relation habituelle entre l’art et le public de salle: l’art qui se joue dans l’espace public s’impose aux usagers de cet espace en même temps qu’attire d’autres spectateurs. En plus de rassembler et de participer à la promotion d’un territoire (ici une ville) l’art et les spectacles de rue « réenchangent » l’espace public et inscrivent « une activité dans un espace social »⁶³.

⁵⁹ C’est au début des années 2000, dans le cadre du Temps des Arts de la Rue (2005-2007), programme triennal de politique de soutien du secteur initié par le Ministère de la Culture et de la Communication, que neuf lieux reçoivent le label CNAREP. On en dénombre 14 actuellement.

⁶⁰ Création des pôles nationaux des arts du cirque en 2009, mis en place par la circulaire du 31 août 2010.

⁶¹ La nomination de Marseille, en tant que capitale européenne de la culture a donné lieu à divers événements dans la ville: spectacle pyrotechnique, défilé et spectacles de danse, etc.

⁶² Le Havre a par exemple fêté son 500e anniversaire par le biais de concerts, de défilés, etc.

⁶³ Canova, Nicolas. « Inscrire l’événement dans l’espace et le temps », *L’Observatoire*, vol. 50, no. 2, 2017, pp. 51-53.

Ainsi, l'événement fait territoire, par la mise en réseau des acteurs locaux organisateurs, par la spatialisation particulière de l'activité et par la ritualisation de l'événement dans le temps.

L'absence de lieu pour le Channel a été en un sens un incitateur de réflexion pour faire vivre et imaginer autrement les projets culturels sur le territoire. Les différentes manifestations organisées par le Channel lui ont permis de « faire ses preuves » en tant qu'acteur culturel du territoire et donc de légitimer son champ d'action. La manifestation *Jours de fête* à Calais a d'abord marqué un événement fort du territoire : celui de l'inauguration du tunnel sous la Manche, qui allait modifier considérablement le visage du lieu. Le succès de cette manifestation a été telle que le Channel a pu recevoir des financements publics pour la reconduire tous les deux ans. De même *Feux d'Hiver*, qui a marqué le passage au deuxième millénaire, est devenu un rendez-vous récurrent alternant avec *Jours de Fête*. Ainsi, comme les carnivals traditionnels, l'événement festif intègre peu à peu l'agenda quotidien des habitants et la culture (au sens large) de ces mêmes habitants. D'autres événements, comme le festival d'Avignon, les nuits de Fourvière à Lyon ou le festival Jazz à Vienne sont devenus en ce sens des incontournables qui ont intégré l'histoire et les pratiques locales.

Des projets sur le territoire aux projets de territoire

Néanmoins, même si une manifestation culturelle peut toucher la population et faire bouger les lignes des représentations du territoire, il ne fait pas forcément référence directe à ce territoire. En effet, tous les spectacles représentés, bien qu'ils se jouent dans une spatialité et une temporalité particulière, ne sont pas forcément inspirés de tous les contextes dans lesquels ils sont joués. Le spectacle Long-Ma, l'esprit du cheval dragon, a été créé dans le cadre du 50ème anniversaire de l'établissement des relations franco-chinoises et a été représenté à Pékin, mais aussi à Nantes puis à Calais.

De plus, ces événements extérieurs ne sont pas une recette magique qui permettent inmanquablement de « faire territoire ». Il peuvent en effet susciter le rejet de la part des populations locales : les nuisances sonores, la gêne liée à la foule, la frustration dû à une visibilité médiocre ou même le contenu d'un spectacle peuvent provoquer une vive critique de cette mise en événement. Dès lors, il est nécessaire de parler de projet *sur* le territoire et non pas de projet *de* territoire. Les modalités de présentation et de création de cet événement sont essentiels pour passer de l'un à l'autre.

Au contraire, dans certains lieux culturels, les spécificités du territoire sont des ressources pour la création de ces événements. Au Channel, plusieurs éléments sont réfléchis et pris en compte pour territorialiser les manifestations culturelles. La référence au territoire peut se faire dans la contextualisation et le recours au « cru local ». Citons l'exemple de la *Saveur de l'autre* : cette manifestation touche un sujet qui résonne tout particulièrement à Calais, celui des migrations. A cette occasion, de nombreuses rencontres avec des écrivains et des spécialistes en sciences humaines ont été programmées afin d'apporter différents regards sur la question, axée cette année sur la vie dans les camps. Il s'agit de la contextualisation. Des associations d'aide aux migrants ainsi que des artistes locaux, à l'image de Loup Blaster, artiste calaisienne autrice d'*Un an à Calais* et du court-métrage *Al Hurriya* sur la vie des migrants, ont été invités à cette occasion. De manière moins flagrante, la manifestation des *Flâneries printanières* fait aussi référence et recours au territoire du Pas-de-Calais: le marché des producteurs locaux (le local s'étendant plutôt au département) ainsi que les démonstrations culinaires des chefs calaisiens sont une autre manière de mettre en valeur le patrimoine culinaire, paysan et professionnel du territoire (dont les limites demeurent certes floues). Ces événements ne se jouent pas forcément en dehors du Channel (tout dépend du projet et du partenariat municipal), mais investissent tous les espaces du site. Pour Francis Peduzzi, le site des anciens abattoirs fait d'ailleurs partie du paysage urbain et de cet espace public. Et faire du lieu un espace public, est aussi tout l'enjeu de ces manifestations culturelles.

ii- Dialoguer avec la population

Des projets participatifs

La question de la participation de la population est devenue un enjeu majeur des stratégies interactionnistes et volontaristes mises en place par les structures culturelles publiques. Les spectacles participatifs, qui intègrent des amateurs à des spectacles professionnels, ont également vu le jour et mettent en lien de manière plus étroite la population avec les artistes. Les participants découvrent une pratique et l'envers du décor d'une création professionnelle, et désacralisent tour à tour le statut de l'artiste. Cette participation peut être induite par l'entremise des membres de la structure qui commandent un projet participatif, ou être directement proposée par les compagnies elles-mêmes, qui intègrent cette participation à leur création. Ces projets participatifs territorialisent en ce sens l'action puisqu'ils intègrent la

population locale dans le processus créatif. Mais cette participation peut être partielle et superficielle si elle ne consiste à donner aux amateurs qu'un rôle de figurant. Au Channel, un projet avec Steve Reich avait notamment suscité le débat au sein de l'équipe: la chorégraphie proposée aux participants était fixée sans possibilité de changement (même en comportant des temps d'improvisation), et n'évoluait donc pas en fonction des participants. Au contraire, d'autres projets, comme le spectacle *We are the champions* de la compagnie ON OFF, ont été créés *in situ*, avec et pour les amateurs inscrits à l'aventure artistique. La comédie musicale sur le sport citée au-dessus a évolué et a été écrite en fonction des personnes présentes. Cette manière de mener le projet ne fonctionne néanmoins pas toujours, puisque lors de la dernière Fabbrika nommée *On y vient à pied*, dont le projet était de mettre en scène une anecdote propre aux participants, l'exigence artistique n'était pas au rendez-vous pour l'équipe et le public.

Introduire de la concertation

Ce sujet pose plus largement la question de la place des usagers des scènes labellisées dans les projets qui leurs sont proposés. Certes les salles de spectacles entretiennent des partenariats avec d'autres structures du territoire, mais l'organisation reste l'affaire des professionnels. Donner entièrement les manettes d'un projet à des non-professionnels reviendrait néanmoins à nier les compétences de ces derniers. Comment alors participer à cette démocratie culturelle prônée dans les années Lang, et plus récemment au respect des droits culturels consacrés par la déclaration de Fribourg, sans supplanter le travail des acteurs culturels ? Pour résoudre cette question, certains acteurs ont décidé d'intégrer la concertation citoyenne dans leur processus de décision. Au Channel, une réunion est organisée à la fin de la saison avec les participants des différentes Fabbrika. Ce moment est l'occasion de recueillir les avis et les envies des personnes qui ont vécu les aventures artistiques. Même si les responsables de projets de territoire choisissent avant tout un projet artistique pour son esthétique et la pédagogie de la compagnie, ces temps sont un moyen de réorienter leur choix et leur demande. Magali Gaudubois en témoigne: l'an passé, les personnes présentes ont signifié qu'elles souhaitaient des projets plus légers, moins portés sur les thématiques des migrations par exemple. L'équipe a pris en compte ces avis dans le choix des ateliers et le cahier des charges proposé aux artistes a été adapté. Dans d'autres structures, la concertation permet d'adapter les propositions de manière plus large. Par exemple à la MC93, scène nationale de Bobigny, un comité des usagers a été mis en place pour écouter les spectateurs

locaux, pour faire émerger des idées et prendre acte des demandes et des particularités du territoire, sans toutefois empiéter sur le travail des professionnels du lieu. Il en est ressorti par exemple que certaines femmes souhaitaient voir des spectacles plus tôt dans l'après-midi, car elles ne pouvaient plus sortir le soir à cause de leur vie de famille, de leur religion ou de l'insécurité régnant dans quelques quartiers. Ces éléments guident les acteurs culturels sans pour autant prendre le pas sur champ d'intervention.

Limites

Cette concertation se limite cependant au bon vouloir de ceux qui y participent et n'annihile pas le risque de l'entre-soi. Les personnes présentes aux concertations sont déjà fortement liées au lieu ou sensibilisées aux enjeux du spectacle vivant. Au Channel, malgré l'apparition régulière de nouveaux participants, les responsables de projets de territoire admettent que ce « sont souvent les mêmes » qui reviennent aux projets Fabbrika et que la plupart des participants appartiennent aux catégories sociales professionnelles moyennes à moyennes plus. Citons en exemple le *Chant de la chair* avec Nicolas Frize, qui a réuni quatre-vingt personnes. Au cours d'une répétition, N. Frize a demandé à tous les participants de se présenter et de donner leur métier. La plupart était enseignants, employés dans le domaine socio-culturel ou libéraux du milieu paramédical. Pour Magali Gaudubois, la participation régulière de mêmes amateurs est néanmoins aussi le signe d'un lien fort entre les habitants et le Channel. Voir des gens revenir, c'est aussi signe que le projet plaît et fonctionne. Cependant, le succès des Fabbrika et l'arrivée de nouveaux participants ne doit pas empêcher de « rester vigilant » d'après les responsables. Les projets sont par exemple toujours annoncés dans la presse et pas seulement dans la communication du Channel, afin de toucher un maximum de personnes. La pratique artistique demeure un moyen efficace de sensibiliser la population à l'art et de leur faire connaître la structure. Magali l'affirme, beaucoup de participants sont venus au Channel par la pratique, sans connaître le lieu avant. Le but n'est pas que tout le monde vienne, mais que chacun sache qu'il *peut* venir.

II- Déconstruire les cathédrales de la culture

La question du lieu, de ses usages et de son appropriation par la population est devenue un enjeu majeur pour les acteurs culturels. L'architecture impressionnante et intimidante de certaines grandes institutions, à l'instar des maisons de la culture, seraient le premier frein, le

premier obstacle entre une structure et la population. Des nouvelles tendances sont alors apparues pour faire disparaître cette barrière symbolique. Dans une période de vache maigre pour la culture, ces nouveaux lieux coïncident d'autant plus avec les objectifs de développement des échelons administratifs.

i- La friche, une alternative pour les acteurs culturels?

La réhabilitation des friches industrielles en lieux culturels connaît un fort engouement depuis la fin des années quatre-vingt-dix et le début des années deux mille. Ces « nouveaux territoires de l'art » n'ont pas tardé à intéresser les pouvoirs publics. Michel Duffour, secrétaire d'État au patrimoine et à la décentralisation culturelle sous le gouvernement Jospin, a commandé à ce sujet un rapport à Fabrice Lextrait, spécialiste de la question (et actuel gérant des Grandes Tables de la friche la Belle de Mai et du Channel). La définition de ces friches culturelles reste floue, tant leurs formes (temporaires, pérennes, squats, institution) sont diverses. Leur point commun est néanmoins d'investir d'anciens locaux industriels, dont l'activité a cessé et qui se situent généralement en périphérie d'une ville. Autrefois minoritaires, ces lieux sont devenus des endroits tendances sollicités par les villes dites créatives pour servir de leviers économiques et requalifier les quartiers dans lesquelles ils sont implantés. Boris Grésillon critique à ce sujet les fortes pressions et attentes que font peser les villes sur ces nouveaux lieux culturels. Loin de placer les artistes au centre de ces projets, les friches industrielles sont priées d'agir sur le tissu social et économique de leur secteur. En dehors de ces finalités socio-économiques possibles, ces lieux ont la particularité de faire déjà parti du paysage urbain et de bouleverser les représentations autour des lieux culturels. Loin des « cathédrales de la culture » et des projets architecturaux contemporains, les friches culturelles réinvestissent des lieux marqués par le travail industriel et ouvrier. Investir un tel lieu est-il donc un moyen de changer aussi le regard sur une institution décentralisée ? Et est-il facile de faire accepter à la population ce bouleversement des usages ?

Le refus de confier le théâtre municipal au Channel a contraint l'équipe à trouver une alternative pour enfin territorialiser leur structure. Les abattoirs, qui ont cessé leurs activités au début des années quatre-vingt-dix, ont été rapidement investis lors de la première édition de *Jours de fête* à Calais. La cabane prêtée par le théâtre de l'Odéon a été ensuite installée

dans la cour et des locaux administratifs avaient été aménagées dans les locaux. Ensuite, la réhabilitation de la salle du Passager avec les fonds FEDER et les fonds propres du Channel ont achevé d’asseoir la légitimité du Channel à investir ce lieu. Pendant six ans, le site des anciens abattoirs avait été réinvesti par des activités culturelles, permettant ainsi de changer le regard autour de ce lieu, d’ancrer la scène nationale à cet endroit et d’habituer le public à venir dans cet espace. Par la réhabilitation de ce lieu, le Channel s’est d’une manière réapproprié une partie du territoire en décalant les représentations et les usages autour de ce lieu en friche. Cette réhabilitation marque aussi un tournant dans les relations entre la scène nationale et la ville, qui a accepté la réhabilitation et a apporté son soutien financier au projet, malgré de vagues velléités de parkings et de supermarché.

Des nuances se doivent d’éclairer autrement ce soutien : comme explicité plus haut, des avantages économiques sont également attendus par les pouvoirs publics. La municipalité de l’époque a en effet compris tout l’intérêt de « réemployer » ce lieu pour changer l’image de la ville de Calais. Boris Grésillon rapporte à ce sujet les propos de Hugues Falaise, directeur général de la Ville de Calais concernant la nouvelle réhabilitation du Channel : « *Nous avons une image de ville pauvre, de désert culturel. Nous avons besoin de vitrines artistiques, ce qui permettra d’attirer des investisseurs privés pour prendre part à la rénovation urbaine, même si nous en attendons d’abord une rentabilité culturelle et sociale* ». ⁶⁴ Involontairement ou non, le projet du Channel a coïncidé avec les objectifs de développement économique de la ville.

Pour Thibault Gramont, ancien chargé de production et d’administration à L’abattoir, CNAR de Chalon-sur-Saône, l’investissement dans les friches culturelles cache une réalité bien moins rose : d’après lui, il s’agit aussi pour les pouvoirs locaux de ne pas trop s’investir pour les lieux culturels et scènes décentralisées. Octroyer une friche est un moyen de ne pas investir dans du bâti neuf, généralement mieux adapté pour l’activité du spectacle vivant. Sans une réelle réhabilitation, le lieu demeure en effet peu fonctionnel pour l’équipe travaillant en interne et les artistes. Attribuer ces anciens bâtiments permet en d’autres termes de ne pas montrer le désengagement réel de la ville envers la scène culturelle. De plus, l’utilisation de ces friches ne conduit pas forcément à l’appropriation du lieu par la population. A l’abattoir de Chalon-sur-Saône, Thibault Gramont admet que quelques

⁶⁴ Grésillon, Boris. « Les « friches culturelles » et la ville : une nouvelle donne ? », *L’Observatoire*, vol. 36, no. 1, 2010, pp. 50-53.

personnes « squattent » mais que généralement le lieu reste désert. Pour attirer la population, d'autres éléments sont nécessaires.

ii- Construire un lieu de vie

Les lieux de vie sont à mettre en lien avec les « lieux de convivialité » prônés par le cahier des missions et des charges des scènes nationales. Les lieux de convivialité, qui participent aussi à l'économie et à la diversification des usages et usagers d'une structure culturelle, se retrouvent notamment sous la forme de bars et de restaurant, de mobiliers et d'aménagements propices à la pause ou à la réunion (bancs, terrasses, jardins, etc.) ou de petits commerces. Cette tendance a conduit à la construction des « lieux de vie culturels », conçus pour provoquer la rencontre entre usagers et proposer d'autres services que la consommation de spectacles. Ces lieux de vies contribuent également à désacraliser le lieu culturel. L'idée est d'enfin dépasser la barrière symbolique engendrée par les « cathédrales de la culture » qu'ont pu être les théâtres publics.

Ces lieux de vie sont généralement organisés de deux manières. Les bars et restaurants, comme à la Belle Electrique (scène de musique actuelle de Grenoble) ou la Mc2, scène nationale de Grenoble, peuvent être gérés directement par la structure, qui injectent par ce biais une économie rentable pour le lieu. Pour d'autres, comme au Channel, au 104 à Paris ou au Lieu Unique à Nantes, l'organisme culturel noue une collaboration avec des entreprises et d'autres organismes privés qui louent les espaces disponibles afin de mettre en place leur service. Au Lieu Unique, on trouve notamment, en plus des habituels bar et restaurant, une crèche, un hammam et une librairie. Ces prestataires profitent de l'affluence apportée par les spectacles, autant qu'ils attirent d'autres usagers, qui ne fréquentent d'ailleurs pas forcément la scène culturelle. Mais cette organisation des lieux de vie suffit-elle à intégrer la structure dans son territoire? Dans son mémoire de fin d'étude, Mathilde Thomas (aujourd'hui responsable de territoire au sein du Channel), met face à face la réhabilitation de deux scènes nationales au profil similaire⁶⁵, le Channel et le Lieu Unique. La comparaison s'applique à déterminer les effets de la réhabilitation de ces deux anciennes friches industrielles en lieu de vie culturel. Le constat est sans appel: si la réhabilitation accueillante du Channel a permis la création d'un rapport fort entre le lieu, l'art et la population, le lieu branché et avant-gardiste

⁶⁵ Les deux scènes nationales ont été réaménagées par le maître d'œuvre Patrick Bouchain.

du Lieu Unique peine à sortir de l'entre-soi culturel. Quelles raisons peuvent expliquer cette différence ? Sans dire que la structure calaisienne est exemplaire, il est intéressant d'analyser la réflexion autour de la construction du lieu. Pour faire du Channel un lieu convivial, ouvert et accueillant, la réhabilitation du lieu a aussi donné lieu à une réflexion à travers le prisme de territoire. L'objectif du directeur était de construire « *la scène nationale de Calais* » et non « *une scène nationale à Calais* ». Pour territorialiser le lieu, différentes considérations ont été prises en compte:

Architecture

Pour construire le Channel, Patrick Bouchain, son équipe et le Channel ont « cherché » Calais, et ont tenté de faire écho à cette ville et à l'histoire des anciens abattoirs. Le belvédère a par exemple pris la place au château d'eau désormais inutile sur le site. Ce belvédère qui permet de prendre de la hauteur sur la ville et par beau temps, de voir la mer et les côtes anglaises, est accessible au public qui peut entrer sur le site sans pratiquer une activité ou consommer un bien culturel. Il donne un point de vue sur la ville, permet d'embrasser l'architecture typique de Calais. On peut notamment voir les maisons Castor près du Channel, petites maisons ouvrières dont sont inspirés les quatre pavillons⁶⁶ de l'aile gauche du site. Tous habillés d'une peau différente, les pavillons font également écho à d'autres éléments du territoire ou ont fait appel aux forces vives locales. Le pavillon de la plage « *célèbre, lui, un petit patrimoine local en perdition* ». ⁶⁷ Il rappelle les petites cabanes que l'on trouve sur la plage et qui sont, comme dits plus haut, menacés par la loi Littoral. Le pavillon des lettres lui, a été recouvert de plaques minéralogiques aux couleurs de l'architecture de la région. Le « plaqueticien » Joël Ducorroy a gravé ses propres expressions sur les plaques jaunes puis a demandé à 1500 Calaisiens de choisir les mots à graver sur les plaques rouges. Mots communs et patois local s'alignent le long des murs de ce pavillon. L'habillage du pavillon « sans chute » à quant à lui été confié à des élèves de l'école d'architecture de Lille, qui ont décidé d'en faire un bâtiment écologique. L'architecture a été ainsi nourri des particularités locales ainsi que de la participation active de la population. Francis Peduzzi souhaitait aussi que le lieu « en soit pas trop beau », pour qu'on n'ait pas peur de l'abîmer et de s'en approcher.

⁶⁶ Cf annexes 2.

⁶⁷ Fèvre Anne-Marie, Le Channel, Histoire de construire une scène nationale / Calais, Actes Sud, 2007, p.15

La cabane de chantier

La « baraque » ou la « cabane de chantier » de l'atelier Construire dirigé par Patrick Bouchain a été un autre moyen de faire vivre la réhabilitation du lieu aux habitants. Lieu de rencontre, d'information, de réunion et de fêtes, il a été pensé comme le premier marqueur de la future philosophie du lieu. Le site du Channel n'a pas été entièrement fermé pendant la construction, les activités ont certes été pour la plupart déplacées, mais une présence permanente a permis de ne pas couper le lien entre la population et l'équipe du Channel. Cette cabane a été le premier lieu de vie éphémère, avec des salles de réunion, un bar et un restaurant, où se mêlaient ouvriers, maîtres d'œuvres, techniciens et membres permanents de la scène nationale. Cette cabane devait refléter ce que serait le Channel plus tard : un lieu convivial et ouvert à tous.

La réflexion autour du lieu et la participation des habitants n'a pas empêché les critiques et les doutes concernant le lieu. L'ouverture d'un restaurant en dehors de Calais Nord, qui plus est d'une chaîne non calaisienne, a suscité nombre de reproches. La création du lieu de vie avec des partenaires locaux aurait peut-être limité les détracteurs. Mais s'il est plus facile de suivre les particularités et les préceptes locaux pour être accepté et légitimer sa place, une structure culturelle est également là pour susciter l'étonnement et décaler le regard. Respecter se nourrir d'un territoire ne signifie pas en être inféodé. Les détracteurs du lieu ont d'ailleurs été largement contredit car la librairie et le restaurant connaissent une importante fréquentation et sont devenus une possibilité d'emploi supplémentaire pour les calaisiens. Les travailleurs remplissent les tables à la pause-déjeuner, les passants intrigués passent le portail et les lycéens occupent les jardins et transats pour fumer discrètement. Par endroit, la grande cour paraît tout de même un peu vide. C'est qu'elle attend le moment des grandes manifestations, qui rassemblent calaisiens et régionaux dans ce lieu destiné et dessiné pour eux.

Conclusion

L'histoire du Channel est un exemple emblématique des enjeux de gouvernance multi-niveaux et de territorialisation auxquels fait face un équipement culturel décentralisé. Chaque échelon possède sa propre rhétorique et articule culture et territoire à sa manière. Sur le plan national, les équipements culturels doivent servir à démocratiser la culture et équilibrer l'offre culturelle dans le pays. Pour la nouvelle région Hauts-de-France, ces mêmes équipements contribuent au rayonnement et au dynamisme du territoire qu'elle recouvre. Pour la commune de Calais, investir dans la culture correspond au besoin de changer l'image de la ville et de stimuler le tourisme. L'Europe également, par sa politique de développement des régions, agit de manière détournée au développement de la culture. La compétence partagée de la culture, pourtant facultative, fait l'objet d'un volontarisme à géométrie variable entre les différents échelons. La multiplicité des partenaires publics n'altère pourtant pas les missions principales du label, qui restent défini par l'Etat. Cette multiplicité est au contraire un atout lorsqu'un des échelons, le plus souvent local, rejette et juge illégitime la mise en œuvre des missions de cet équipement.

L'absence de lieu contraint par l'échelon local a de plus poussé le Channel à s'inventer autrement et à se positionner comme créateur incontournable des événements urbains de la ville. Ce positionnement, qui lui a permis d'obtenir peu à peu le soutien de la mairie PC et d'abreuver l'offre culturelle de la ville, est cependant aujourd'hui contestée. Il ne s'agit pas de dénoncer le volontarisme de la ville en matière culturelle mais de questionner la construction des projets urbains (culturels ou non) sans la contribution des acteurs locaux. Un écart entre la Région, qui a su mettre en place une consultation citoyenne pour sa nouvelle politique culturelle, et la ville est donc perceptible dans la construction des politiques dites de territoires. La première hypothèse est donc partiellement validée, puisque la légitimité d'action acquise – ou perçue – est à nouveau ébranlée. Les équipements culturels, à l'image du CNAR de Chalon-sur-Saône, ne sont pas à l'abri du changement de couleur de la politique locale et des orientations politiques prises.

Toutefois la scène nationale, qui a mis du temps à être acceptée et intégrée aussi bien de manière symbolique que physique dans le paysage calaisien, remplit aujourd'hui pleinement son rôle de scène nationale. De surcroît, l'organisation interne de la structure a la particularité

de faire place à des rapports horizontaux et à une gouvernance quasi démocratique. Cette politique interne se reflète dans l'organigramme, où la majorité des permanents ont le statut de responsables. La dénomination des professions a d'ailleurs été réajustée pour coller au mieux aux réalités des postes ainsi qu'à l'axe territorial du projet global. Le territoire symbolise un champ d'action autant qu'une ressource pour les projets du Channel. Les temps forts organisés façonnent le territoire, autant qu'ils en sont inspirés. Cette prise en compte et cette différenciation par le contexte d'implantation sont également visibles dans d'autres structures labellisées, à l'image de l'Hexagone, scène nationale de Meylan, qui a orienté sa direction artistique vers les sciences, domaine de spécialisation du bassin grenoblois.

Mais par territoire, c'est principalement le lien avec la population qui est sous-entendu. Bien que des approfondissements sont à poursuivre pour échanger avec un public plus divers, de nombreuses actions sont menées pour dialoguer avec tous les Calaisiens. L'accomplissement des missions de la scène nationale s'éprouve donc dans un basculement, au demeurant très actuel, du paradigme de la démocratisation à celui des droits culturels. En effet, la *Fabbrika*, qui n'est pas sans rappeler la Fabrique d'expériences de la MC93⁶⁸, ainsi que la fréquente concertation des publics n'interrogent pas seulement la notion de territoire. Elle amène aussi à se questionner sur « *la traduction opérationnelle* »⁶⁹ de la prise en compte des droits culturels par les structures culturelles, pour reprendre l'expression de Vincent Guillon. Les actions menées par les structures culturelles sont amenées à devenir les garants de ces droits. Territoire et droits culturels riment d'autant plus ensemble qu'ils sont mentionnés dans l'article 103 la loi NOTRe . Il est stipulé que

*« la responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'Etat dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005 ».*⁷⁰

Plus qu'une rhétorique qui légitime la construction et la mise en œuvre de politiques publiques territoriales, le territoire doit servir d'échelon d'intervention apte à garantir les

⁶⁸ « Les droits culturels à la MC93 : conforter la visée universelle et populaire du théâtre public », *L'Observatoire*, vol. 49, no. 1, 2017, pp. 49-52

⁶⁹ Guillon, Vincent. « Ces dilemmes qui nous égarent : pour une conception « en commun » du travail culturel », *L'Observatoire*, vol. 49, no. 1, 2017, pp. 42-44.

⁷⁰ Article 103 de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

droits culturels des personnes. Dans cette perspective, l'évolution des missions et le rôle des scènes labellisées demeure une source inépuisée pour les recherches en politiques culturelles.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Dubois Vincent, *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin, 1999, 382 pages.

Faure Alain « Territoires/Territorialisation », *Dictionnaire des politiques publiques. 4^e édition précédée d'un nouvel avant-propos*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2014, pp. 623-632.

Moulinier Pierre, *Les politiques publiques de la culture en France*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2010, 128 pages.

Pasquier Romain, Guigner Sébastien, Cole Alistair, *Dictionnaire des politiques territoriales*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Références », 2011, 592 pages.

Urfalino Philippe, *L'invention de la politique culturelle*, Fayard/ Pluriel, 2011, 432 pages.

Articles de périodiques

Andriantsimahavandy Sylvia, « Remixer l'action publique. Chantiers ouverts au public. Design des politiques publiques, *Pauline Scherer* (coord.), La 27^e Région, La Documentation française, Paris, 2015, 498 pages. *L'Observatoire*, 2016/2 (N° 48), p. 94-95.

Canova, Nicolas. « *Inscrire l'événement dans l'espace et le temps* », *L'Observatoire*, vol. 50, no. 2, 2017, pp. 51-53.

Chardonner, Isabelle. « De la concertation entre acteurs professionnels à l'élaboration des politiques culturelles. L'expérience de la Région Rhône-Alpes », *L'Observatoire*, vol. 43, no. 2, 2013, pp. 62-64.

Djakouane, Aurélien. « Le territoire du spectateur. Changement d'échelle et décentralisation théâtrale », *Pôle Sud*, vol. 41, no. 2, 2014, pp. 101-115

Douillet Anne-Cécile, « Les élus ruraux face à la territorialisation de l'action publique », *Revue française de science politique*, 2003/4 (Vol. 53), p. 583-606.

Faure Alain. « Quel horizon interterritorial pour les politiques culturelles ? », *L'Observatoire*, vol. 43, no. 2, 2013, pp. 42-43.

Guillon, Vincent. « Ces dilemmes qui nous égarent : pour une conception « en commun » du travail culturel », *L'Observatoire*, vol. 49, no. 1, 2017, pp. 42-44.

Grésillon, Boris. « Les « friches culturelles » et la ville : une nouvelle donne ? », *L'Observatoire*, vol. 36, no. 1, 2010, pp. 50-53.

Négrier, Emmanuel, et Philippe Teillet. « Politiques culturelles : le niveau monte-t-il ? », *L'Observatoire*, vol. 43, no. 2, 2013, pp. 29-34.

Teillet, Philippe. « Les projets culturels urbains au prisme de la métropolisation », *L'Observatoire*, vol. 34, no. 2, 2008, pp. 21-23.

Teillet Philippe, « Nouveau voyage au pays des politiques culturelles. La politique culturelle en France, Xavier Greffe, Sylvie Pflieger, Paris, La Documentation française, 2009, 285 p. *L'Observatoire*, 2010/1 (N° 36), p. 83-84.

Teillet, Philippe. « Ce que les droits culturels f(er)ont aux politiques culturelles », *L'Observatoire*, vol. 49, no. 1, 2017, pp. 20-24.

Entretiens

« Les droits culturels à la MC93 : conforter la visée universelle et populaire du théâtre public », *L'Observatoire*, vol. 49, no. 1, 2017, pp. 49-52

« Les liens au public depuis une scène nationale », *L'Observatoire*, 2016/1 (N° 47), p. 71-72.

Documentation du Channel

Fèvre Anne-Marie, Le Channel, Histoire de construire une scène nationale / Calais, L'Impensé, Actes Sud, 2007, 92 pages.

Le Channel, scène nationale de Calais, Statuts.

Le Channel, *Les indicateurs*, Convention pluriannuelle d'objectifs multipartenariale, Annexe 3, 2015, 28 pages

Le Channel, Approches pour un contrat d'objectifs et de moyens, 2008, 74 pages.

Peduzzi Francis, *Une valse à trois temps*, Le Channel, décembre 2014, 28 pages.

Articles de presse

Aballain Olivier, IN *LE 20 MINUTES*. « Calais: Les chalets de Blériot-Plage menacés de toutes parts », publié le 02/05/17. Disponible en ligne sur < <http://www.20minutes.fr/lille/2060067-20170502-calais-chalets-bleriot-plage-menaces-toutes-parts> > [consulté le 6 août 2017]

LE MONDE, Migrants à Calais : douches et sanitaires installés dès « la semaine prochaine », 02.08.2017. Disponible en ligne sur < http://www.lemonde.fr/immigration-et-diversite/article/2017/08/02/migrants-a-calais-douches-et-sanitaires-installes-des-la-semaine-prochaine_5167867_1654200.html#7gQEtPXrIYllh9TZ.99 > [consulté le 6 août 2017]

LA VOIX DU NORD « Calais : une statue de Winston Churchill et du Général De Gaulle pour séduire les Britanniques », 15 mars 2016. Disponible en ligne sur < <http://www.lavoixdunord.fr/archive/recup:/region/calais-une-statue-de-winston-churchill-et-du-general-de-ia33b48581n3387352> > [consulté le 7 août 2017]

Documents législatifs

Cahier des missions et des charges des scènes nationales, 2010, 7 pages.

Conseil d'Etat, Décision contentieuse, Conditions d'accueil des migrants à Calais, « Conditions d'accueil des migrants à Calais : le Conseil d'État rejette les appels du ministre de l'intérieur et de la commune », 31 juillet 2017.

Décret n° 2010-633 du 8 juin 2010 relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales des affaires culturelles

Décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques.

Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine

Sites web

www.culturecommunication.gouv.fr

www.hautsdefrance.fr

www.pasdecalais.fr

www.capcalais.fr

www.calais.fr

www.insee.fr

sig.ville.gouv.fr

lechannel.fr/fr

Autre

Dossier de presse François Delarozière & Compagnie La Machine, Ville de Calais, 2017, p.2.

Thomas Mathilde, *De la réhabilitation des friches en lieux de vie artistiques, quelle relation entre l'art et la population y est engagée?*, Mémoire de Master Arts du spectacle, Université catholique de Louvain La Neuve, 2014, 169 pages.

Radioscopie des quartiers, fiche synthétique centre-ville Saint Pierre, 2009, p.21. Chiffres CAF 2006-2008.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	4
SOMMAIRE.....	5
Introduction.....	6
Partie 1 / Contexte d'implantation et clefs de compréhension	12
I- Le territoire calaisien	12
i- Spécificités locales.....	12
ii- Le secteur du spectacle vivant: concurrence et ressources	15
II- Les politiques culturelles du territoire	17
i- Politique culturelle nationale.....	17
ii- La politique culturelle régionale des Hauts de France	20
iii- Politique culturelle du Pas-de-Calais	22
iiii- Politique culturelle municipale	24
III- Impact des partenaires publics sur le développement du Channel.....	26
i- Le Channel, histoire d'un combat.....	27
<i>Une difficile acceptation</i>	27
Le tournant des grandes manifestations	28
La réhabilitation d'un lieu	28
Vers une dépossession du champ d'intervention locale ?	29
ii- Analyse des rapports	30
Partie 2 / Le Channel, une scène nationale ordinaire ?	32
I- Le Channel : projet, missions et moyens.....	32
i- Projet et missions.....	32
La production artistique	32
La diffusion artistique	33
Les actions culturelles et pratiques artistiques	34
Un projet hybride: la Fabbrika	35
ii- Mise en œuvre administrative, matérielle et humaine.....	36
Le lieu	36
L'association.....	38
L'équipe du Channel	38
iii- Aspect financier:.....	41

Recettes propres et politique budgétaire	42
Dépenses	43
II- Description et analyse de l'expérience du stage	44
i- Les missions du stage	44
Accueil artiste	44
Administration du personnel technique	45
Assistance technique	46
ii- Evaluation générale sur l'organisme et les missions	47
Missions.....	47
Organisme.....	48
Partie 3 / « Faire territoire »	50
I- Les projets de territoires, ou « <i>L'art de présenter l'art</i> ».....	50
ii- L'événement et l'espace public : faire territoire par l'art urbain	51
La ville comme terrain de jeu	51
Des projets sur le territoire aux projets de territoire	52
ii- Dialoguer avec la population	53
Des projets participatifs.....	53
Introduire de la concertation	54
Limites	55
II- Déconstruire les cathédrales de la culture	55
i- La friche, une alternative pour les acteurs culturels?.....	56
ii- Construire un lieu de vie	58
Architecture	59
La cabane de chantier.....	60
Conclusion	61
BIBLIOGRAPHIE.....	64
TABLE DES MATIÈRES	68
ANNEXES.....	70

ANNEXES

Annexes 1 : Composition du Conseil d'administration du Channel.

Annexes 2 : Photos des pavillons du Channel, crédits photo : Le Channel.