



Quel devenir pour les friches culturelles en France ?

Philippe Henry

► To cite this version:

| Philippe Henry. Quel devenir pour les friches culturelles en France ?. Auto-édition. 2011. <hal-04509850v2>

HAL Id: hal-04509850

<https://hal.science/hal-04509850v2>

Submitted on 13 Jun 2024

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

Philippe HENRY
Maître de conférences HDR
au département Théâtre
de l'Université Paris 8 – Saint-Denis

Quel devenir pour les friches culturelles en France ?

D'une conception culturelle des pratiques artistiques à des centres artistiques territorialisés

Recherche menée dans le cadre du projet CPER 2008-2009 Haute-Normandie

« La friche, cadre d'une aventure culturelle
et espace urbain polyvalent et durable »

Première édition Mai 2010
Edition légèrement revue Août 2011



Licence Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de modification 2.0 France

Résumé

Dans le cadre d'une recherche collective réalisée entre 2008 et 2009, cette étude personnelle cherche à présenter les caractéristiques largement communes de la reconversion d'anciens espaces industriels en « friches culturelles », c'est-à-dire en véritables espaces de projets artistiques et culturels. Elle a été réalisée à partir d'espaces culturels fondés en France dans les années 1990 et en particulier de trois études de cas approfondies. Elle souligne les postures idéologiques à partir desquelles des acteurs sociaux ont initié ces espaces de projets. Elle indique comment ceux-ci se situent parmi la pluralité des établissements artistiques et culturels aujourd'hui présents dans les territoires. Le contexte français illustre tout particulièrement cette multiplicité d'initiatives et de dispositifs, qui ont été initiés et se sont pour partie institutionnalisés dans les domaines artistiques et culturels depuis les années 1980.

La Partie 1 présente le rapport de synthèse résultant de cette étude. La Partie 2 présente les trois études de cas approfondies.

Abstract

As part of a collective research carried out between 2008 and 2009, this personal study seeks to present the largely common characteristics of the conversion of former industrial spaces into "cultural wastelands", that is to say into actual artistic and cultural project spaces. It was carried out from cultural spaces founded in France in the 1990s and in particular from three in-depth case studies. It highlights the ideological positions from which social actors initiated these project spaces. It indicates how they are located among the plurality of artistic and cultural establishments currently present in the regions. The French context particularly illustrates this multiplicity of initiatives and devices, which have been initiated and have partly become institutionalized in the artistic and cultural fields since the 1980s.

Part 1 presents the summary report resulting from this study. Part 2 presents the three in-depth case studies.

Avertissement pour la présente édition (2024)

A quelques mineures modifications de formulation et de mise en forme, ce document reprend l'intégralité de celui réalisé en 2011. Il complète la mise en accès libre sur la plateforme d'archivage *HAL open science* et au cours de l'année 2019 d'un ensemble d'articles et de rapports issus de recherches personnelles, réalisées entre 1997 et 2006. Ce projet répond à l'objectif de mise à disposition de chercheurs et professionnels intéressés de la synthèse de ces recherches et du contenu détaillé de certaines d'entre elles.

Le présent document peut ainsi être mis en regard d'études personnelles sur le même sujet et courant sur une vingtaine d'années, telles que « Les espaces-projets artistiques. Une utopie concrète pour un avenir encore en friche », *Théâtre / Public* n° 163, janvier-février 2002, p. 60-71. (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02048338>) ou encore *Les lieux culturels intermédiaires : une identité collective spécifique ?*, Rapport d'étude, auto-édition, juin 2022, 66 p. (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03685452>). Voir aussi la dizaine d'entrées de l'ouvrage collectif coordonné par Marie-Pierre Bouchaudy et Fabrice Lextrait (2023), *(un) abécédaire des friches*, Paris : Sens & Tonka éditeurs.

Table des matières

Résumé.....	2
Table des matières.....	3
Introduction générale.....	5
Partie 1 - Rapport de synthèse.....	6
I – Un nouvel ensemble de lieux artistiques et culturels	6
Une histoire plus que trentenaire.....	6
Des centres artistiques en situation complexe d’intermédiation.....	9
Une problématique à mieux approfondir et valider.....	13
II - Eléments pour une histoire en trois temps.....	14
Les années pionnières et les premières évolutions.....	14
Une polarisation nette vers l’artistique dans le contexte français.....	16
Vers la participation à un nouveau modèle de développement ?.....	18
III - Des lieux anciens revitalisés autour d’un autre rapport entre art et société.....	20
Le primat de la présence artistique.....	22
Une volonté d’inscription territoriale.....	23
Une confrontation permanente aux questions de l’interculturalité.....	25
IV - Une économie d’interdépendance multiple.....	28
V - Une gouvernance à l’image de la complexité des enjeux.....	30
VI - Vers de nouveaux espaces publics de proximité.....	32
Références bibliographiques du rapport de synthèse.....	35
Partie 2 – Annexes.....	37
Introduction aux études de cas.....	37
1 – Eléments méthodologiques.....	38
Fiche descriptive synthétique (canevas de base).....	38
Protocole d’entretien exploratoire et semi-directif	39
Propos générique d’introduction à chaque entretien.....	40
2 – Etudes de cas.....	41
Culture Commune – La Fabrique théâtrale à Loos-en-Gohelle.....	41
Fiche descriptive synthétique.....	41
1 – Genèse de la démarche.....	41
2 – Usages et usagers.....	43

3 – Espaces, patrimoine et inscription dans le territoire.....	44
4 – Réseaux, partenaires, économie.....	46
5 – Gouvernance, équipe et organisation interne, statut juridique.....	46
Principaux documents utilisés	48
Système Friche Théâtre – Friche la Belle de Mai	
à Marseille.....	49
Fiche descriptive synthétique.....	49
1 – Genèse de la démarche.....	49
2 – Usages et usagers.....	51
3 – Espaces, patrimoine et inscription dans le territoire.....	53
4 – Réseaux, partenaires, économie.....	55
5 – Gouvernance, équipe et organisation interne, statut juridique.....	56
Principaux documents utilisés	58
Entretien avec Philippe Foulquié, Fondateur et directeur de Système Friche Théâtre (SFT).....	59
Entretien avec Béatrice Simonet, Secrétaire générale de Système Friche Théâtre (SFT).....	72
Entretien avec Johan Nicolas, Administrateur de Système Friche Théâtre (SFT).....	87
Mains d’œuvres	
à Saint-Ouen.....	99
Fiche descriptive synthétique.....	99
1 – Genèse de la démarche.....	99
2 – Usages et usagers.....	100
3 – Espaces, patrimoine et inscription dans le territoire.....	101
4 – Réseaux, partenaires, économie.....	103
5 – Gouvernance, équipe et organisation interne, statut juridique.....	104
Principaux documents utilisés	106
Entretien avec Fazette Bordage, Cofondatrice et présidente de Mains d’Œuvres.....	107
Entretien avec Camille Dumas, Coordinatrice de Mains d’Œuvres.....	126

Introduction générale

Cette recherche a été menée dans le cadre du projet CPER 2008-2009 Haute-Normandie *La friche, cadre d'une aventure culturelle et espace urbain polyvalent et durable*. Responsable de la Tâche 1 (*Identification des spécificités des bâtiments en friche recyclés en espaces de projets artistiques et culturels*), j'ai suivi la dizaine d'études qui a été engagée sur des cas situés d'abord en France (dont Atelier 231 à Sotteville-lès-Rouen et Confort Moderne à Poitiers), mais aussi en Europe du Nord (Halles de Schaerbeek à Bruxelles, Tou Scene à Stavanger, UfaFabrik à Berlin).

J'ai plus particulièrement réalisé trois études de cas approfondies dans le contexte français (Culture Commune à Loos-en-Gohelle, Système Friche Théâtre à Marseille, Mains d'œuvres à Saint-Ouen), à partir d'une collecte et d'une analyse de documents existants, complétées par des entretiens semi-directifs. Par choix méthodologique et contraintes liées aux moyens disponibles pour la recherche, les entretiens sont centrés sur l'expression des dirigeants, historiques et actuels, des friches étudiées. Les points de vue exprimés s'en trouvent nécessairement limités. Mais *a contrario* des gains apparaissent, en termes de perception tant des options idéologiques initiales que du déploiement dans le temps du projet global de ces démarches. Suite aux trois études de cas approfondies, j'ai réalisé de nouveaux entretiens par téléphone en fin 2009, auprès de quatre autres porteurs centraux de projet ou responsables de friches culturelles françaises (Le Lieu X / Friche RVI à Lyon, Les Pas Perdus / Comptoir de la Victorine à Marseille, Compagnie Black Blanc Beur à Saint-Quentin-en-Yvelines, TNT – Manufacture de chaussures à Bordeaux). Que toutes les personnes interrogées soient ici chaleureusement remerciées pour leurs contributions, mais aussi pour l'attention et le temps que chacun a bien voulu me consacrer.

Simultanément, l'appui sur des travaux plus théoriques a permis de préciser une problématisation historique et systémique de ces expériences. C'est la synthèse de ces divers éléments qui est exposée dans une première partie. Une seconde rassemble les éléments méthodologiques concernant les études de cas et les résultats obtenus sur les trois cas que j'ai plus précisément explorés.

Partie 1 - Rapport de synthèse

I – Un nouvel ensemble de lieux artistiques et culturels

La réappropriation de friches industrielles, souvent situées en périphérie de centres urbains, par des groupes d'artistes ou des porteurs de projets culturels est un phénomène récent, mais désormais plus que trentenaire. Il est apparu d'abord dans le Nord de l'Europe à partir des années 1970, pour concerner la France surtout depuis le milieu des années 1980. Au-delà de la singularité de l'histoire de chacune de ces aventures et des contextes locaux qui les ont vues naître et se développer, toute une série de similitudes et de concordances peut être repérée. Celles-ci concernent autant leurs orientations de principe que leurs modes de fonctionnement, leurs évolutions au fil des ans ou leurs perspectives actuelles.

A partir surtout de cas fondés en France dans les années 1990, cette étude cherche donc à présenter les caractéristiques largement communes de cette reconversion d'anciens espaces industriels en « friches culturelles », c'est-à-dire en véritables espaces de projets artistiques et culturels. Elle souligne les postures idéologiques à partir desquelles des acteurs sociaux ont initié ces espaces de projets. Elle indique comment ceux-ci se situent parmi la pluralité des établissements artistiques et culturels aujourd'hui présents dans les territoires. Le contexte français illustre tout particulièrement cette multiplicité d'initiatives et de dispositifs, qui ont été initiés et se sont pour partie institutionnalisés dans les domaines artistiques et culturels depuis les années 1980.

L'étude comparative et dans la durée de cas concrets permet de dégager une hypothèse générale. Elle conduit à considérer les friches culturelles comme relevant d'une dynamique d'accompagnement des bouleversements internes que connaissent à la fin du siècle dernier les mondes de l'art (Becker, 1982) et auxquels, en retour, les friches participent à leur manière activement. Cette implication dialectique entre également en résonance avec les mutations des rapports des mondes de l'art avec la société dans sa globalité et avec les différents mondes sociaux qui la composent. Le net mouvement de professionnalisation et de structuration en filières des mondes de l'art croise ainsi des évolutions sociétales et socio-économiques de très grande ampleur. Au travers de la mondialisation d'un nouveau mode de développement (Boltanski et Chiapello, 1999), on assiste en effet à la montée en puissance d'une nouvelle interaction, d'une hybridation inédite entre développement culturel et artistique d'une part, développement économique et organisationnel de l'autre. Que l'on parle de capitalisme cognitif (Moulier Boutang, 2007) ou de capitalisme esthétique (Assouly, 2008), c'est à une complète redéfinition de la place, du rôle et de la fonction de la culture dans nos sociétés – et en son cœur de l'art, en tant que pourvoyeur d'œuvres sensibles et d'expériences esthétiques – à laquelle nous sommes confrontés. Les hiérarchies de valeur et de position des champs artistiques (Bourdieu, 1992) héritées du 20^{ème} siècle s'en trouvent pour le moins profondément questionnées.

Une histoire plus que trentenaire

D'abord héritières des formes de contestation sociale et politique des années 1970 et influencées par les mouvements de contre-culture qui leur sont associés, les premières friches culturelles sont exemplaires d'une volonté de se fonder sur une conception culturelle des pratiques artistiques, distincte de celle qui domine dans les équipements artistiques et les mondes de l'art institués de l'époque. À une approche très fortement centrée sur l'originalité de l'œuvre d'art et l'autonomie de l'artiste professionnel, s'oppose ainsi une volonté de circulation plus affirmée et réciproque entre processus artistiques et autres dimensions de la vie sociale. Selon des choix pragmatiques divers depuis l'ouverture du Melweg à Amsterdam (à partir de 1970), les premières installations de praticiens artistiques et culturels à la ufaFabrik de Berlin (dès 1979), au Confort

Moderne à Poitiers (à partir de 1985) ou à l'Usine à Genève (1988) illustrent clairement ce phénomène (Raffin, 2007). Plus largement, le développement des friches culturelles coïncide avec le basculement de nos sociétés vers un nouveau régime général de développement, où les productions culturelles jouent un rôle de plus en plus déterminant (Warnier, 1999 ; Mattelart, 2007). Face à la puissance des industries culturelles dans la mondialisation des flux d'échange et dans la globalisation économique, les friches représentent, à leur niveau et dès leur ouverture, une revendication de « diversité culturelle » qui va aussi devenir une préoccupation générale de nos sociétés au fil des ans. En tout cas, il est toujours question dans ces premiers lieux d'expérimenter de nouvelles relations entre démarches artistiques et autres activités sociales, d'ouvrir de nouvelles modalités d'inscription de l'art dans la société, d'explorer aussi de nouvelles esthétiques.

Tout au long des années 1980 et surtout 1990, ces initiatives vont développer – en interne et dans leurs rapports à leur environnement (territorialement proche ou au sein de réseaux souvent internationalisés) – ce que j'appelle une esthétique de la coopération artistique et culturelle. Le terme de coopération renvoie ici à l'horizon d'une relation qui se veut plus symétrique entre acteurs porteurs d'altérité (en particulier culturelle et sociale) les uns vis-à-vis des autres. En France, on assiste dans les faits à un triple mouvement. Les membres les plus actifs des friches culturelles se professionnalisent, en assimilant à leur manière – toujours quelque peu décalée – des conventions et des modes de fonctionnement des mondes de l'art (tout particulièrement le spectacle vivant et au premier rang les musiques dites amplifiées, ou bien les arts plastiques), mondes qui se développent, se structurent et se hiérarchisent au même moment (Abirached, 2005 ; Henry, 2009b). Dans une succession ininterrompue de projets, le plus souvent limités dans leur durée et la production visée, une multiplicité et une diversité d'actions, de dispositifs, de mises en relation entre artistes et non artistes est expérimentée. Par là, cette logique de projets – qui peuvent se superposer dans le temps sur un même territoire – continue à maintenir une place et une attention réelles pour les pratiques des amateurs ou des non professionnels, en particulier quand leurs motivations culturelles respectives viennent croiser des objectifs ou des envies plus précisément artistiques.

De Culture Commune mise en place à partir d'un ancien site minier à Loos-en-Gohelle (1990), à Système Friche Théâtre s'installant sur celui de l'ancienne manufacture de la Seita dans le quartier de la Belle de Mai à Marseille (1992), jusqu'au TNT ouvrant dans une ancienne manufacture de chaussures à Bordeaux (1998), ou encore Mains d'œuvres investissant un ancien établissement de l'équipementier Valeo à Saint-Ouen (1999), les exemples abondent de cette seconde période. Encore faudrait-il déjà distinguer toute une palette de situations. Celle-ci se décline depuis l'opportunité donnée à une équipe porteuse d'un projet artistique de s'installer dans un lieu qui a surtout l'avantage d'être disponible (TNT), jusqu'au sauvetage d'un espace patrimonial voué à la destruction et qui devient support d'un projet de développement artistique et culturel pour toute une région (Culture Commune). De même, on peut avoir affaire à un bâtiment non inscrit dans un périmètre de rénovation urbaine (Mains d'œuvres) ou au contraire partie prenante d'une requalification de grande ampleur (la Belle de Mai).

Mais on peut dire que toutes ces friches, dès leur origine ou au cours de leur premier développement, s'inspirent encore très largement de la conception historique et fondatrice d'une autre façon de faire de l'art. Elles sont tout particulièrement imprégnées par l'idée d'une manière plus interactive et plus symétrique d'envisager les rapports entre l'art, les populations et leurs territoires de vie, même si cette visée comporte une part d'idéal dont il faut évaluer les conditions réelles de possibilité. D'un autre côté, les perspectives concrètes des uns et des autres, les nouvelles générations qui cherchent d'abord à construire un parcours professionnel et de vie par le biais des pratiques artistiques et culturelles, les fortes évolutions contextuelles (aussi bien des mondes de l'art que de la société toute entière) aboutissent à de très nets changements d'attitude, de comportement et de fonctionnement. Ainsi, les nécessités de survie économique ou d'existence institutionnelle, les besoins de reconnaissance sociale sont désormais centraux, à côté de positionnements plus idéologiques. En France, la volonté d'investir une friche en tant que lieu pour un travail d'abord artistique marque cette inflexion observable. Ce choix n'exclut pourtant pas que la morphologie des lieux et de leur environnement spatial et social nourrisse, en retour, le projet initial et conduise par là à des propositions esthétiques singulières.

Dans une lutte constante pour une première ou une meilleure reconnaissance de leurs apports spécifiques au développement artistique et culturel – au plan local, comme sur un plan plus élargi –, les friches culturelles restent marquées par une très grande précarité socio-économique. Celle-ci résulte pour une large part de la difficulté pour ces lieux à trouver une place mieux valorisée dans l'architecture d'ensemble des établissements artistiques et culturels et des politiques culturelles publiques déjà en place. De ce point de vue, le contexte français se signale par des politiques publiques en matière d'art encore très largement dominées par le double thème de l'excellence artistique et de l'accessibilité du plus grand nombre aux œuvres d'art produites par des professionnels. Cette situation induit une marge très étroite de viabilité symbolique et économique pour les différentes expériences de friche culturelle. Des aides du ministère de la Culture aux friches sont repérables, parfois dès l'origine, mais surtout sur des projets particuliers et ayant une dimension affirmée de création artistique. C'est donc très souvent par le biais de la politique de la ville et de l'aide aux quartiers défavorisés, ou par celui des politiques d'aide sociale ou de soutien à l'emploi, aussi par un soutien qui vient d'abord des pouvoirs locaux (plus sensibles aux enjeux croisés du développement territorialisé) que les friches culturelles vont trouver des aides publiques minimales et complémentaires à leurs ressources propres, leur permettant de tenir mois après mois.

Dans la première décennie du 21^{ème} siècle, le double mouvement d'accompagnement et de participation des friches culturelles aux transformations qui se poursuivent sur tous les plans, va conduire à de nouvelles inflexions perceptibles de leur orientation et de leur mode de fonctionnement. Certains fondateurs de friches sont déjà partis ailleurs ou vont bientôt partir à la retraite, alors que la responsabilité artistique, culturelle et managériale de ces lieux passe à des générations plus jeunes, qui n'ont en tout cas pas connu les années d'avant-crise ou de début de crise des années 1970. Nous sommes désormais dans un contexte où joue à plein une consommation artistique et culturelle élargie, d'abord remodelée tout au long du 20^{ème} siècle par les industries culturelles, avant de l'être depuis deux décennies par l'économie industrielle et financière assise sur les nouvelles technologies. Nous sommes dans un monde où la valeur d'un objet ou d'un service se mesure de plus en plus à son utilité symbolique et fonctionnelle, perçue par des utilisateurs qu'on cherche à rendre les plus nombreux possible. Nous sommes dans un bouleversement encore non vraiment régulé des rapports entre capital et travail, développement économique et emploi, mais aussi entre nécessité de se distinguer et besoin d'insertion sociale ou de rémunération suffisante pour mener son parcours de vie. Nous sommes enfin dans une société où les dimensions artistiques et culturelles sont à nouveau fondamentales et fondatrices, mais dans le cadre renouvelé d'une économie créative (Viala, 2009) qu'il s'agit d'alimenter et de dynamiser toujours mieux. Des reconfigurations très conflictuelles s'opèrent. D'un côté, apparaissent de nouvelles nécessités d'autonomie (au moins relative) et de spécificité des pratiques artistiques et culturelles. De l'autre, s'affirme la non moins irréductible intégration – tout à la fois intensive et extensive – des dimensions artistiques et culturelles dans un nouveau mode de développement que l'on voudrait plus « soutenable » (selon une terminologie récente et qui serait à mieux examiner). Dans le même temps, le renouvellement et l'extension de l'exploitation marchande de la production artistique – et plus largement sémiotique – conduit à la montée en puissance d'une économie culturelle (Scott et Leriche, 2004) qui s'inscrit dans les territoires et en reconfigure la géographie industrielle et d'échange (Leriche et *alii*, 2008). De ce point de vue, les milieux artistiques constituent aujourd'hui autant de filières socio-économiques structurées et en transformation constante (Henry, 2009a). Chacun est désormais à appréhender simultanément (Béra et Lamy, 2003) comme un monde de l'art où interagissent une diversité d'acteurs interdépendants, un champ artistique constamment traversé de luttes de définition et de hiérarchisation symbolique et institutionnelle, un marché culturel structurellement marqué par l'incertitude des valeurs attribuables aux biens et services proposés (Pilmis, 2008). Pour le moins, les conditions de positionnement, de stratégie et de fonctionnement des friches culturelles ont encore une fois changé et vont continuer à le faire.

De manière généralement implicite et plus ou moins précoce, on peut trouver la marque de ces modifications de situation et de perspective dans les cas concrets. Elles apparaissent déjà dans les friches qui se sont plus directement centrées, dès leur origine, sur un rôle de « fabrique artistique » comme l'Atelier 231 à Sotteville-lès-Rouen (1990) ou Tou Scene à Stavanger (2001),

même si on peut aussi y trouver la trace des deux strates antérieures que nous avons signalées. Elles se repèrent de façon plus nette encore dans les nouvelles directions prises par des friches plus anciennes comme les Halles de Schaerbeek à Bruxelles (à partir de 2002) ou le Confort Moderne (à partir de 2001), qui se tournent plus résolument sur le tripode usuel des équipements artistiques de la production / diffusion / médiation. Sans même aller jusqu'au cas des Docks café (1998) ou des Docks océane (2000) au Havre, qui privilégient encore plus le pôle de la diffusion, on peut observer que tous les autres lieux signalés sont travaillés par ces mutations générationnelles et contextuelles. On peut également repérer de nouveaux compromis et des encadrements institutionnels plus marqués dans des réaménagements récents d'anciens établissements, ce dont la Maison des Métallos dans le 11^{ème} arrondissement (2007) et, à une autre échelle, le 104 dans le 19^{ème} (2008) sont exemplaires à Paris. En tout cas, partout est présente la question d'une confrontation intensifiée entre, d'une part les propositions artistiques contemporaines, d'autre part les nouveaux comportements culturels de nos concitoyens et les nouvelles « utilités » qu'ils attendent de ces offres en termes d'expérience sensible vécue, d'apport identitaire personnel ou de réseau de sociabilité.

Des centres artistiques en situation complexe d'intermédiation

Aujourd'hui, la spécificité des friches culturelles semble donc plutôt se regrouper autour de leur fonction de centres artistiques territorialisés, dont le développement relève d'une interdépendance forte avec des partenaires sociaux multiples. Ceci les conduit à tenir, bien plus que d'autres dispositifs ou équipements artistiques, une position complexe d'intermédiaire.

Je reprends ici volontairement ce terme qui a été utilisé dans le premier rapport officiel sur les friches culturelles en France (Lextrait, 2001) en les désignant comme « lieux intermédiaires », avant que celui de « nouveaux territoires de l'art » ne soit employé en particulier autour et suite au premier (et à ce jour toujours unique) colloque international sur ces nouveaux espaces à la Friche la Belle de Mai à Marseille en février 2002 (Lextrait et Kahn, 2005). Dans le sens précisé d'instance active qui met en relation deux situations ou acteurs distincts et qui, parce que justement située entre deux réalités, assure une transition et une communication entre deux phénomènes, la désignation d'intermédiaire me semble rester adéquate. En effet et au-delà d'une fonction de médiation entre deux mondes, les friches culturelles existent bien par elles-mêmes et en tant que telles, comme espaces de projets artistiques et culturels identifiés et par ailleurs situés au carrefour d'enjeux divers. Espaces de transactions multiples entre acteurs sociaux hétérogènes, ces « go between » réalisent plus profondément – ou pour le moins ont la volonté de réaliser – une véritable reconfiguration des termes de l'échange entre les acteurs concernés. On insistera sur sept dimensions qui paraissent actuellement structurantes pour les friches et par lesquelles on pourrait mieux évaluer la nature et l'intensité de la spécificité de ces établissements dans le paysage artistique et culturel contemporain.

Intermédiaires, les friches culturelles le sont dans le processus de valorisation d'abord symbolique et sociale que les jeunes (ou moins jeunes) amateurs cherchent pour leurs pratiques artistiques. Quelles qu'en soient les modalités, il s'agit toujours d'inscrire une proposition artistique dans un mode ou un réseau de sociabilité, donc dans un ensemble culturel élargi de relations et de savoir-faire. Par ce biais, certains de ces amateurs trouvent une valorisation sociale et économique – même minime – de leurs activités, qui leur permet d'envisager ou de consolider une inscription plus professionnalisée dans tel ou tel monde de l'art ou de la culture. La présence simultanée ou l'interaction de projets initiés et portés par des amateurs (débutants ou passionnés de plus longue date) et des artistes professionnels (jeunes ou déjà bien confirmés), ainsi que les modes d'accompagnement de ces projets par l'équipe permanente des friches sont autant d'indices de cette dimension.

Plus largement, les friches accueillent de nombreux projets qui partent d'abord d'une préoccupation personnelle et privée, voire intime, tout en cherchant à accéder à une reconnaissance par d'autres que soi dans un premier espace public. Face à des mécanismes sociaux d'exclusion, de

rejet ou de mépris parfois, les friches apparaissent à des personnes comme des lieux de rencontre et de partage qui donnent l'occasion de construire, de reconstruire ou de développer une estime de soi. L'espoir est aussi que cette opportunité, qui pour beaucoup peut être la première ou une des toutes premières, puisse servir de tremplin pour d'autres possibilités de reconnaissance et d'accès à des espaces publics élargis.

On le voit, ces lieux ont ainsi une fonction plus large que de simplement fournir un espace de transition vers des lieux plus institutionnels ou reconnus, en particulier pour des jeunes tout juste sortis d'une formation artistique à visée professionnelle. Mais il est vrai que la structuration actuelle des filières artistiques conduit au renforcement de cette dynamique réductrice. L'offre et le désir ou l'injonction de formation professionnelle se sont en effet accrus depuis trente ans, alors que le marché du travail a bien augmenté mais sans suivre la même progression. À conception et organisation inchangées des filières artistiques, il y a là un vrai risque pour les friches qui sont dans l'incapacité de répondre à elles seules à la double pression de demandes toujours plus nombreuses, d'un côté d'accueil en résidence de la part de jeunes artistes, de l'autre de résultats tangibles attendus par certains pouvoirs publics en terme d'insertion professionnelle.

Intermédiaires, les friches le sont également dans la mise en interaction entre des dispositifs ou des œuvres proposés par des artistes en inscription ou déjà bien inscrits dans les réseaux professionnels d'une part, des populations locales dans leurs propres territoires de vie d'autre part. L'importance et la place accordées aux projets ayant une volonté de se co-construire entre artistes et acteurs locaux permettent en particulier d'observer et d'évaluer cette dimension. Peut-être est-ce sur ce point qu'il faudrait encore mieux comprendre une tension pratiquement constitutive à ces processus. Face au désir de multiplier les coopérations artistiques et culturelles entre professionnels et non professionnels de l'art, les difficultés de concrétisation de cet idéal sont nombreuses et réelles. Toute une série de conditions est à considérer pour que ce type de rencontre soit possible et profitable pour les différentes parties. Fondamentalement, tout projet artistique de cet ordre se confronte en effet aux différences d'appréhension et de mobilisation du processus par chacun des acteurs sociaux concernés, selon ses propres priorités, valeurs et modes d'action, bref selon son propre référentiel culturel. Ce phénomène est repéré empiriquement (Colin, 1998), mais il a encore très peu fait l'objet, au-delà de la multiplicité et de la diversité des projets mis en œuvre au cours des vingt dernières années, d'approfondissements méthodologiques et théoriques suffisants et d'évaluations un tant soit peu systématiques. Cette réelle carence est perceptible dans le contexte français. Le paradoxe apparent est que les valeurs et les modes d'action des artistes (créativité, singularité, investissement personnel et flexible, logique de projets successifs, coopération plus horizontale que hiérarchique...) n'ont jamais été aussi compatibles avec des thèmes majeurs du mode de développement actuel de nos sociétés (Menger, 2009).

Pour le moins, les propositions faites par les artistes relèvent bien d'un ensemble axiologique et pragmatique, d'une culture qui se comprend également comme une intensification de ses éléments constitutifs. Le fait qu'il y est toujours question d'une approche empirique et sensible d'une réalité qui touche à l'humain, d'une reconfiguration de nos perceptions et par là du fondement de nos façons d'agir (Rancière, 2000) participe grandement à la force de proposition et d'interpellation des projets artistiques. Vouloir co-construire des processus artistiques entre artistes professionnels et autres acteurs locaux revient donc à simultanément faire entrer en résonance et en confrontation la culture portée par les premiers et celle des personnes, des groupes, des communautés avec lesquels ces artistes engagent un échange qui se veut plus symétrique. Par ailleurs, les publics situés à proximité des friches appartiennent, souvent et pour une large partie, à des catégories sociales défavorisées, en tout cas en butte à de nombreux problèmes de reconnaissance (entre autres, justement, de la culture qu'ils vivent et des inégalités de situation ou de traitement dont ils souffrent). C'est donc toute la problématique socio-politique des situations et des échanges inégaux entre humains qui se trouve aussi (ré)activée dans les processus de co-construction de projets artistiques. Ils apparaissent alors d'autant plus comme des projets foncièrement politiques, parce que fondamentalement culturels (Hurstel, 2009). Il s'agit là, en tout cas, d'un point véritablement nodal dans l'histoire et pour le devenir des friches culturelles.

Une autre dimension serait à souligner, même si elle n'apparaît que rarement en France et pose partout de réels problèmes de compatibilité et de coordination entre activités. Dans la conception culturelle fondatrice de pratiques artistiques plus ouvertes aux autres dimensions de la vie sociale, les friches culturelles peuvent vouloir rassembler plusieurs types d'organisation, relevant chacun d'objectifs spécifiques, mais aussi de compétences et d'environnements institutionnels et réglementaires particularisés. Un des exemples historiques reste l'ufaFabrik avec ces différentes organisations centrées sur les arts proprement dits (spectacle vivant et arts plastiques surtout, mais aussi cinéma), son centre familial et social de proximité (dont une ferme pour enfants), sa boulangerie, son café, son magasin d'alimentation naturelle et sa structure d'hébergement, ses activités en faveur de l'écologie et d'un développement soutenable... Cette volonté de faire interagir – et au minimum cohabiter – sur un même site une diversité d'activités et d'organisations n'est jamais simple, tant chacune d'entre elles porte sa propre histoire et son propre mode de développement. On trouve néanmoins des traces de cette dimension dans la plupart des friches culturelles, par exemple sous forme d'accueil de manifestations ou de résidences – temporaires ou plus longues – d'organisations relevant des champs de la formation, de l'action sociale, de l'économie solidaire... L'assez forte segmentation idéologique et institutionnelle des champs d'activité en France rend d'autant plus problématique cette perspective. Elle est bien pourtant au cœur de la conception plus hétéronome et globale de la notion de culture que ces lieux revendiquent historiquement. C'est en tout cas un trait de caractérisation qu'il est toujours intéressant d'explorer, y compris dans ses agencements locaux inédits ou partiels dans chaque cas singulier, tout comme dans les difficultés internes et contextuelles que peuvent rencontrer ses réalisations effectives.

Deux autres aspects peuvent être signalés, même si on les retrouve dans d'autres types d'équipements artistiques. La différence résiderait surtout dans leurs déclinaisons particulières par les friches et leurs articulations aux trois premières dimensions.

La double volonté d'interaction entre amateurs et professionnels et entre artistes et populations se joue en effet à un double niveau. L'échelle est d'abord celle des relations de proximité territoriale, du quartier, de la ville ou du « pays » (géographique et culturel) où la friche se trouve physiquement inscrite. Mais cette volonté se nourrit également de toute une dynamique d'échange avec des projets, des équipes ou des structures ayant des perspectives comparables mais situés dans d'autres contextes géographiques, politiques et culturels. L'intensité de cette dynamique et les modalités par lesquelles le local se nourrit constamment d'expériences qui se font dans des ailleurs bien plus lointains (y compris donc dans d'autres pays et pas seulement européens) complètent ce qui signe le fonctionnement propre de chaque friche. Au-delà de la réalité de l'enrichissement possible des pratiques par comparaison et hybridation partielle des expériences, cette dimension fait de nouveau ressortir la question des difficultés d'appréhension et de compréhension des façons d'agir dans des contextes culturels distincts. On pourrait d'ailleurs dire que la spécificité foncière des friches est de se trouver constamment impliquées – et plus que d'autres établissements artistiques – dans toutes les problématiques de l'interculturalité (Costa-Lascoux et *alii*, 2000). Celles-ci sont un enjeu majeur dans la redéfinition en cours des rapports entre l'art, la culture et la société et, de façon induite, dans la nécessité de réorienter structurellement les politiques artistiques et culturelles, en particulier dans notre pays.

C'est également dans ce questionnement sur l'interculturalité qu'il faut probablement resituer, pour les friches culturelles, le thème récurrent du croisement entre disciplines artistiques et des hybridations interartistiques. Non qu'il n'y ait pas des enjeux propres à chaque domaine artistique et aux expériences de confrontation entre genres artistiques, de décloisonnement entre formes héritées, de déplacement interne dans les modalités mêmes de l'art. Sur ce point, il est à noter que les friches culturelles sont, pour la plupart, très largement centrées sur un triplet à dosage variable. Celui-ci comporte : les musiques amplifiées, avec notamment l'accueil de concerts et des studios de répétition ou d'enregistrement ; les autres arts du spectacle vivant (arts théâtraux, arts de la rue, danse), avec des représentations, mais aussi des espaces de répétition ou pour des ateliers de transmission, des locaux d'administration ; les arts plastiques (aujourd'hui étendus jusqu'aux arts

numériques), avec des ateliers et des expositions. La question de la confrontation physique de publics avec les propositions artistiques y est donc constante, et pourrait-on dire fondatrice, même si elle n'en est pas pour autant exclusive comme le montre justement la place désormais accordée dans les friches aux arts numériques. Le côtoiement de plusieurs pratiques artistiques – et donc aussi de publics divers – y est organisé, dans l'espoir entretenu et pouvant être déçu d'un plus grand brassage entre eux. Les lieux de convivialité (espaces d'accueil, de restauration ou de bar...) font alors l'objet d'une attention toute particulière. L'introduction, plus ou moins forte selon les cas, d'un quatrième volet autour des nouvelles technologies et du multimédia peut également permettre des processus de transversalité et d'échange renouvelés. Cette dimension rejoint en tout cas la modification structurelle des comportements culturels des jeunes générations.

Autant dire que les enjeux de l'interartistique sont, ici encore, fortement associés à ceux d'une sociabilité diversifiée et d'une interculturalité étendue, mais qui dans la pratique ne vont pas nécessairement de soi. Cet enjeu double rejoint d'ailleurs les préoccupations de certaines collectivités territoriales, soucieuses d'un décloisonnement entre pratiques et milieux artistiques et d'une meilleure transversalité au profit de leurs populations. Mais les politiques publiques restent encore très tributaires de l'organisation sectorielle léguée par le passé, y compris au sein même des services chargés de l'art et de la culture. C'est ainsi plutôt au titre de la politique de la ville en direction de quartiers défavorisés qu'on peut trouver, ici ou là, des chargés de mission cherchant à établir une forme de transversalité artistique et culturelle. Mais leurs moyens propres sont souvent sans commune mesure avec ceux des services établis de longue date (culture, jeunesse, action sociale, aménagement...). Leur mission et leur pouvoir d'intervention restent souvent difficiles à préciser et, dans les faits, à établir. Faire travailler ensemble et de manière un peu plus décloisonnée différents services municipaux nécessite toujours un projet culturel fort, assumé de bout en bout par une équipe artistique et soutenu sans relâche par des élus disposant d'un réel pouvoir de décision et d'orientation de leur administration. On ne peut pas dire, à ce sujet, que le ministère de la Culture ait pris la mesure de cet enjeu, pourtant perceptible dès les années 1970, au travers par exemple de la notion promue dès cette époque de « développement culturel ». La faiblesse historique des services et des dispositifs interministériels, liés aux enjeux d'une véritable démocratisation culturelle, est ainsi patente, jusque dans la toute nouvelle réorganisation du ministère de la Culture mise en place en janvier 2010.

On soulignera une sixième dimension par laquelle les friches représentent une réalité intermédiaire entre les micro-structures de production et de diffusion (telles que la plupart des compagnies théâtrales ou les groupes musicaux, pour le spectacle vivant) et les équipements artistiques ou culturels mieux établis (toujours pour le spectacle vivant, qu'on pense aux Scènes nationales ou aux théâtres de ville qui se rapprocheraient au fond le plus des friches culturelles, selon la caractérisation qu'on vient de présenter). Souvent déjà insérées dans des dispositifs d'aide publique de droit commun (aides au projet ponctuel ou à la structure, convention pluriannuelle avec certains pouvoirs publics), les friches culturelles n'en restent pas moins non reconnues pour ce qu'elles ont de spécifique dans le paysage actuel du développement artistique et culturel. Pour l'instant, les aides souvent bien maigres et non pérennes de mécénat privé, au titre de projets particuliers originaux ou d'une démarche globale inédite, ne changent pas fondamentalement la donne. Historiquement situées au carrefour d'enjeux multiples, les friches se sont peu à peu constituées dans une précarité qui les a encore plus amenées à des modes d'organisation non standardisés. La tension constante entre logique de projets successifs et besoin de pérennité structurelle s'est accompagnée d'une gouvernance cherchant à concilier l'initiative de chacun, une collégialité de réflexion – voire de décision – au moins sur les grandes orientations, une équipe restreinte « chef de file » qui régule et pilote l'ensemble.

Tous ces éléments font de chaque friche culturelle une organisation de type « adhocratique », c'est-à-dire agencée selon la singularité de chaque situation et non rapportable à un mode de management facilement identifiable selon des normes et des conventions de gestion stabilisées. Le parcours personnel des membres des équipes permanentes est le plus souvent atypique, même si cela devient moins net avec les nouvelles générations qui arrivent en responsabilité. N'empêche,

tout conduit pour chaque friche à une sorte d'ambiance générale fortement typée. Celle-ci joue d'ailleurs toujours dans le charme et l'attraction que ces centres artistiques territorialisés continuent à exercer auprès d'amateurs et de publics en recherche d'espaces d'accueil et de proposition plus à leur mesure, en désir d'échange aussi plus symétrique entre artistes professionnels et autres membres de la communauté sociale. Par ailleurs, l'économie proprement dite des friches repose d'abord sur le couplage d'une logique d'échange réciproitaire (bénévolat, échanges non monétarisés, « travail invisible » non rémunéré) et d'une logique redistributive (aides et subventions monétaires, publiques ou civiles). Ce doublet est fondateur et apporte aux friches la majorité de leurs ressources humaines, techniques et financières. La part d'autofinancement marchand (vente de prestations et de services à des usagers, individuels ou collectifs) constitue la troisième logique indispensable pour assurer l'équilibre toujours extrêmement fragile d'un modèle en effet spécifique d'économie plurielle. Cette part de financement sur recettes directes des activités reste généralement minoritaire dans le budget global, comme pour la plupart des autres établissements artistiques de notre pays (moyenne de 23% de recettes propres pour les Scènes nationales en 2006, par exemple). Mais elle varie beaucoup selon les friches culturelles (de 10 à 40%).

Au final et dans une septième dimension, les friches culturelles se présentent comme de véritables « arènes civiles », où sur chaque projet rencontre une pluralité d'acteurs parties prenantes, avec lesquels il se confronte et négocie. Globalement et d'une manière plus ou moins formalisée, les friches constituent ainsi autant de lieux de mise en débat public de projets artistiques qui se trouvent, comme on l'a vu, foncièrement enchâssés dans des problématiques sociales, culturelles, territoriales et politiques. Dans les friches, celles-ci touchent tout particulièrement aux questions de porosité entre sphère privée et sphère publique et de reconfiguration, aujourd'hui permanente, des rapports entre ces deux sphères. Par ailleurs et parce que plutôt situées du côté de ceux qui sont moins reconnus et ont socialement moins de voix que d'autres, les friches – au fond véritablement artistiques et culturelles – poursuivent historiquement une volonté d'émancipation. Celle-ci se décline également dans leur recherche d'autonomie, autant matérielle et économique que sociale et politique. De cela, leur volonté d'indépendance décisionnelle et leur mode associé de gouvernance sont symptomatiques, même si elles savent bien que la force de leurs initiatives civiles n'est viable que dans le contexte d'un appui résolu des pouvoirs publics (mais qu'il ne s'agit pas de laisser faire « à la place » de la société civile). Par tous ces aspects, les friches culturelles participent au foisonnement contemporain d'espaces publics de proximité qui rejettent une séparation trop stricte entre l'économique, le politique et le culturel (Dacheux et Laville, 2003). Ce qui n'empêche pas ces aventures d'apparaître singulières, tant la composition et l'interférence entre les sept dimensions qu'on vient de mettre en exergue relèvent à chaque fois d'une histoire inédite.

Une problématique à mieux approfondir et valider

La problématisation synthétique que l'on vient d'énoncer constitue la base d'un modèle d'analyse possible de ce qui distingue (ou non) les friches culturelles des autres établissements artistiques et culturels désormais actifs dans nos territoires. Cette première approche peut être précisée, au travers d'une lecture comparée de l'histoire et de l'évolution actuelle de quatre friches culturelles françaises ouvertes dans les années 1990 (Culture Commune ; Atelier 231 ; Friche la Belle de Mai ; Mains d'œuvres) et d'une pionnière ouverte dans les années 1980 (Confort Moderne). La saison 2008 – 2009 a en effet permis de rassembler à leur sujet des données factuelles actualisées et, au travers d'entretiens semi-directifs, les propos de plusieurs de leurs responsables. D'autres cas en Europe ont fait l'objet d'une exploration documentaire, de façon à élargir la base des données pour l'analyse (principalement Tou Scene à Stavanger, les Halles de Schaerbeek à Bruxelles et l'ufaFabrik à Berlin). Ce premier échantillon a été complété en fin 2009 par des entretiens téléphoniques avec des responsables de quatre autres friches ou équipes artistiques françaises impliquées dans les questions évoquées (Le Lieu X / Friche RVI à Lyon ; Les Pas Perdus / Comptoir de la Victorine à Marseille ; Compagnie Black Blanc Beur à Montigny-le-Bretonneux / Ville nouvelle de Saint-Quentin-en-Yvelines ; TNT – Manufacture de chaussures à Bordeaux). Cet ensemble représente déjà une variété de situations et de générations de porteurs de projet. La

nécessité de n'en pas rester à une approche de surface nous a également conduit à une focalisation sur l'exemple français. Comme souvent en sciences humaines, l'approfondissement sur un contexte particulier est expressément requis pour que des comparaisons avec d'autres contextes nationaux permettent progressivement une montée en généralité qui soit pertinente et crédible. La récurrence des questions constamment soulevées, même si elles se présentent dans chaque cas sous un jour singulier, conduit à considérer que l'information recueillie sur des aspects essentiels commence à être saturée (un nouveau cas n'apportera plus guère d'élément supplémentaire utile), malgré la limitation quantitative des situations observées.

L'échantillon travaillé permet donc une caractérisation plus fouillée des expériences qui, aujourd'hui, continuent à se réclamer d'une autre façon d'appréhender l'art et la culture, et plus précisément le rapport à sans cesse construire entre l'art, les populations et leurs territoires de vie, la société dans son ensemble. Les difficultés restent aujourd'hui très nombreuses. Par ailleurs, les mondes artistiques et le contexte global ont fortement changé depuis les années 1970. La spécificité de ces expériences est donc à requestionner. Mais les données recueillies sont suffisamment convergentes pour permettre de dégager, au-delà de la particularité réelle de chaque histoire et cas particulier, des éléments de compréhension transversale et donc de problématisation de portée plus générale. La suite de cette étude est consacrée au développement de cette approche affinée des friches culturelles, dans notre pays. Néanmoins, elle n'oubliera pas de les resituer dans le mouvement des expériences d'abord européennes avec lesquelles elles pourraient être utilement comparées.

II - Eléments pour une histoire en trois temps

Les années pionnières et les premières évolutions

Le réinvestissement, par des projets artistiques et culturels, d'anciens lieux d'activité industrielle ou commerciale délaissés est perceptible en Europe dès les années 1970. L'initiative peut venir d'artistes en recherche d'espaces peu onéreux de travail et d'accueil. En France, l'installation de cinq troupes de théâtre à la Cartoucherie du bois de Vincennes s'étage de 1970 à 1973. Le Théâtre du Soleil (1970) et le Théâtre de l'Epée de Bois (1972) sont particulièrement représentatifs de projets artistiques intégrant une nette préoccupation politique et sociale. Elle peut provenir d'habitants et de militants se saisissant d'une opportunité pour créer un espace public de rencontre, de création artistique et de culture, ou encore d'un ensemble mélangé de ces types d'acteurs. Le projet peut échouer ou mettre plusieurs années avant de se concrétiser par l'installation dans un bâtiment particulier. Une philosophie d'action à buts autres que lucratifs est en pratique toujours présente, comme l'indique l'utilisation systématique des supports juridiques de l'association à but non lucratif ou de la fondation. Les collectivités publiques et en particulier municipales sont également très vite impliquées, ne serait-ce que parce que beaucoup des lieux investis leur appartiennent ou deviennent leur propriété au fil d'un processus de redynamisation d'espaces délaissés.

Une troupe de théâtre est à l'origine du Melweg d'Amsterdam (1970), centre artistique multidisciplinaire (musique, théâtre, cinéma, expositions, vidéo) situé en centre-ville dans une ancienne laiterie, qui développe en particulier des activités pour les enfants en lien avec différentes associations locales. Plusieurs organisations artistiques et culturelles proches des idées véhiculées par le mouvement de mai 1968 vont fonder le centre culturel Huset en centre-ville d'Aarhus au Danemark (1972), qui propose aux citoyens des ateliers de pratique touchant aux artisanats d'art, à l'informatique ou au multimédia et leur apporte une aide concrète pour avancer dans ces activités. Au cœur d'un quartier métissé au Nord de Bruxelles, le projet porté par divers acteurs indépendants veulent faire de l'ancien marché couvert communal des Halles de Schaerbeek (1977) un espace situé au croisement de l'art et de la politique. Il décline désormais une programmation multiple en arts vivants, tout en restant attaché à développer des projets artistiques ou culturels en partenariat avec des associations ou communautés de proximité, une partie du projet restant également centré

sur des activités culturelles pour les enfants et une programmation pour les jeunes publics. Depuis l'origine, les habitants d'un quartier du Nord de Barcelone s'efforcent de restaurer une ancienne usine d'asphalte et un entrepôt de machines pour en faire un espace commun et public, l'Ateneu Popular Nou Barris (1977). Des associations locales y résident, des activités artistiques et culturelles sont proposées, des projets s'organisent avec les communautés locales. L'accent est par ailleurs mis sur une gestion participative et la volonté d'inventer un outil de transformation sociale. C'est un ancien site cinématographique situé dans le Sud-Ouest de Berlin qui est réinvesti, au départ par une centaine de pacifistes et militants, pour faire de l'ufaFabrik (1979) un espace indépendant de création artistique et de culture. Participent pleinement à cette visée une diversité de projets associatifs, éducatifs, écologiques, mais aussi une gouvernance de type autogestionnaire. Dans l'évocation de cette première période, on ne saurait ignorer le cas, unique par son ampleur et emblématique par son projet, de la « commune libre » de Christiana à Copenhague (1971), vaste caserne de 34 hectares initialement réoccupée par une cinquantaine de squatters voulant créer un lieu de vie basé sur une dynamique communautaire et la liberté la plus grande. Au travers d'une histoire qui n'a jamais été de tout repos, cet espace abrite aujourd'hui pratiquement 1.000 habitants et tout un ensemble de collectifs et d'activités tant artisanales et industrielles, qu'artistiques et culturelles ou sanitaires et sociales. On voit la diversité des situations, mais également une certaine communauté d'approche. Le cas français précédemment cité montre déjà la particularité d'une très forte polarité sur une dimension artistique qui cherche à mieux se professionnaliser.

Ce mouvement, où se mêlent enjeux artistiques, culturels, sociaux et politiques, est initié dans les conditions économiques et culturelles des années 1970. Il se poursuit tout au long des années 1980. Au Nord-Ouest de Vienne en Autriche, le centre de culture et d'atelier WUK (1981) est situé dans une ancienne usine de fabrication de locomotives. Dans une optique d'autonomie et d'autogestion, il veut allier plusieurs préoccupations. D'un côté, il se présente comme un centre socioculturel à l'écoute des populations de proximité et accueillant des associations. De l'autre, il se voit en centre international de production et de diffusion artistiques. Le Confort Moderne (1985) au Sud-Est de Poitiers est d'abord né du besoin de la jeune génération de l'époque de disposer d'un lieu pour les musiques dérivées du rock. Il défend actuellement la création émergente en musique et en arts plastiques, tout en voulant être une interface plus directe entre artistes et publics, mais aussi dans l'aide à la production et la diffusion dans et hors de son site. Après plus de douze ans de travail dans le Nord de Paris, l'association Confluences s'installe dans une ancienne usine de tôlerie (1987) du 11^{ème} arrondissement. Elle y poursuit et amplifie son travail d'accueil en résidence de jeunes artistes, mais également de création artistique insérant des habitants et des partenaires du quartier. Au Nord de Genève et en réaction à une réorientation de la politique municipale, l'Usine (1989) se veut être un centre culturel et social alternatif, lieu de production artistique soutenue par divers ateliers et de programmation multidisciplinaire consacrée à des créations ne se reconnaissant ni dans la logique du marché, ni dans celle des institutions culturelles de prestige.

Entre besoin pragmatique et volonté idéologique de disposer d'un outil permettant des activités non prises en compte par les institutions sociales, culturelles ou artistiques en place à cette époque, ces expériences se développent dans un contexte spécifique. La mutation radicale de nos sociétés, en particulier au travers de la reconfiguration néo-libérale et financière du capitalisme au cours des années 1980, est en marche. Mais elle n'a pas encore donné tous ses effets structurels. La double révolution, technologique et informationnelle, qui prendra véritablement son essor dans les années 1990 ne concerne encore que quelques secteurs d'activité. Le thème d'une « société civile », située entre la puissance d'Etat et les forces du marché, ne fait que commencer à apparaître dans l'espace public (Pirotte, 2007). Il se veut porteur d'intérêts collectifs plus diversifiés et – dans le meilleur des cas – plus solidaires. Dans le même temps, toute une jeune génération cherche aussi sa propre voie, l'univers des « musiques amplifiées » pouvant servir de modèle d'une expressivité tout à la fois plus individuelle et empreinte de sociabilité, plus informelle et partagée, plus encline à des engagements forts mais limités dans leur objet ou leur durée.

Une polarisation nette vers l'artistique dans le contexte français

Alors qu'un certain nombre d'expériences de la première époque perdure, une nouvelle vague apparaît durant toute la décennie 1990. De la nouvelle implantation de SFT – Système Friche Théâtre à la Friche la Belle de Mai (1992) dans l'enceinte de l'ancien site de la Seita à Marseille jusqu'à celle de Culture Commune dans la salle des pendus d'un ancien carreau de mine à Loos-en-Gohelle (1998) dans le Pas-de-Calais, de l'installation de la compagnie ALIS dans une ancienne minoterie picarde de Fère-en-Tardenois (1991) à celle de deux compagnies théâtrales dans les locaux d'une manufacture de chaussures désaffectée à Bordeaux sous le label du TNT (1998), de l'ouverture des Laboratoires d'Aubervilliers (1994) à celle de Mains d'œuvres (1999) à Saint-Ouen, les exemples français abondent. Outre que les éléments signalés de mutation de nos sociétés jouent désormais à plein, les projets et les lieux qui se mettent en place semblent toujours plus se constituer en référence à une problématique double.

On y trouve constamment une forte priorité donnée aux démarches artistiques professionnalisées et des liens renforcés avec les mondes de l'art correspondant, même s'il est aussi toujours question d'expérimentation ou d'émergence, donc de propositions souvent mal ou peu reconnues par la partie la plus institutionnalisée des milieux artistiques. Mais on y décèle également un intérêt affirmé pour une relation de plus grande proximité avec des personnes, des groupes, des organisations du territoire d'implantation. Le primat de plus en plus donné à la dimension artistique des projets va ainsi de pair avec une volonté de développer des propositions de travail en lien avec des réalités et des milieux autres que strictement artistiques.

Sous des formes à chaque fois singulières – et très directement en rapport avec les individualités porteuses du projet et la spécificité du contexte local et national considéré –, ces initiatives continuent à se développer en Europe. À côté d'expériences qui n'arriveront pas à aboutir à des solutions un tant soit peu pérennes – qu'on pense à la diversité des squats artistiques à cette époque –, des exemples comme la Kaapelitehdas (1991) à Helsinki, le Hangar (1997) à Barcelone ou encore Les Bains Connective (1998) à Bruxelles illustrent la poursuite du phénomène.

Même si de grandes différences existent entre ces aventures, on peut néanmoins les appréhender à partir de certains traits souvent partagés ou, pour le moins, qui permettent de mieux appréhender leurs spécificités au regard des établissements artistiques plus anciens et centrés sur un rapport plus habituel de production et de diffusion d'œuvres artistiques. De l'ensemble des entretiens que j'ai réalisés auprès de responsables fondateurs ou actuels de friches culturelles en France, se dégage un ensemble de propositions. Globalement, elles donnent un premier cadre de référence, même si chaque cas particulier relève d'une histoire, d'un agencement et d'un sens qui lui restent propres.

Les opportunités d'aménagement souple et remodelable des friches délaissées participent à la sorte de fascination initiale que des porteurs de projets culturels ou/et des équipes artistiques ont ressentie, face aux grands espaces disponibles et à ressaisir qu'ils découvraient. La capacité potentielle d'inscrire dans ces lieux de nouvelles formes d'activité artistique et culturelle permet, non seulement de trouver enfin un lieu où s'installer et où pouvoir mieux développer des projets divers, mais aussi de participer à la revitalisation de ces espaces, comme à celle du territoire de proximité (dont l'espace urbain) dans lequel ils sont situés. À l'initiative de personnalités singulières issues de la vie associative, des milieux professionnels de l'art et de la culture, du monde politique – et parfois d'une rencontre fortuite entre ces différents types d'acteurs –, ces lieux impliquent une réhabilitation architecturale et fonctionnelle généralement importante autour de leurs nouveaux enjeux. Si ceux-ci sont d'abord artistiques et culturels, ils sont également sociaux et urbains, de par le projet d'ensemble autour duquel ces friches sont réinvesties.

Partout s'exprime une volonté des responsables des lieux de maintenir une autonomie relative de décision et de choix vis-à-vis de leurs principaux partenaires, en particulier publics. Ce désir maintenu d'indépendance – dans un contexte pourtant d'interdépendance partenariale – est un des traits qui reste assumée par les directions actuelles. C'est d'ailleurs une double responsabilité qui est revendiquée, vis-à-vis du projet artistique et culturel global et au titre de sa gouvernance d'ensemble. Les dirigeants fondateurs toujours présents soulignent que leur capacité initiale d'agir a

été facilitée par un contexte où les règles d'aménagement et de gestion étaient moins strictes et complexes qu'aujourd'hui. Complémentairement et par comparaison avec la période pionnière des années 1970 et 1980, les contenus artistiques et culturels, tout autant que les modalités concrètes d'action et de réalisation, semblent à beaucoup plus formatés et contraints en ce début de 21^{ème} siècle. De fait, beaucoup de lieux – quand leur projet les situent clairement à la croisée de l'art, de la culture et de la société – sont aujourd'hui à un moment charnière de leur histoire. Se pose partout la question de l'adaptation des valeurs et des objectifs d'origine de ces lieux aux nouvelles conditions internes et contextuelles des pratiques artistiques et culturelles. Plus largement, la question de leur place au sein du développement de notre société dans son ensemble ne peut, elle aussi, être éludée. Pourtant, exacerbée par les formes diverses et non résolues de précarité, une vraie difficulté existe aujourd'hui dans les friches à débattre au fond à propos de cette redéfinition sur le plan des valeurs, des modes opératoires et des actions, des formes pertinentes d'évaluation. Les initiatives qui voient le jour dans la première décennie des années 2000 montrent d'ailleurs de nouvelles inflexions à considérer, nous y reviendrons dans la prochaine section.

Un problème plus spécifique à la France concerne le lien des friches culturelles avec la tradition contestataire et critique des mouvements alternatifs, tels qu'apparus en Europe dans le dernier quart du siècle dernier. Rien de vraiment comparable en France, par exemple, avec des expériences telles que Christiana ou l'ufaFabrik. Une responsable et pionnière de ces lieux en France va pourtant plaider la volonté de faire le lien entre, d'une part, la richesse d'invention et d'expérimentation des aventures artistiques et, d'autre part, les autres formes de la créativité sociale et les énergies diverses portées par la société civile (comme, entre autres, les milieux de la recherche scientifique). Sur ce plan, les pratiques artistiques sont celles qui ont déjà été assez loin dans la mise en place de dispositifs, d'espaces, de prototypes inédits. L'objectif serait désormais de mettre cette force d'invention au service d'autres initiatives qui n'ont pas en soi un fondement artistique, ne serait-ce que par la capacité des friches culturelles à être des lieux où les gens se rencontrent et se parlent. Une autre responsable insiste sur le rôle de la culture comme levier d'émancipation, autant sociale que culturelle, même si les milieux artistiques professionnels restent encore souvent réfractaires aux thèmes de l'identité et du développement socioculturel. Inscrire de vrais lieux de vie pour les habitants dans les équipements artistiques reste ainsi toujours difficile. Pour une autre responsable encore, faire vivre dans les friches des projets autres que partant de l'artistique (comme une crèche ou des activités sportives liées à la course à pied, la glisse urbaine – skate ou les arts martiaux) est central pour favoriser des appropriations diversifiées des espaces et des brassages entre populations diverses. Mais cela reste des combats à mener, d'autant que les partenariats à concrétiser sont inusuels dans le contexte français.

Les friches culturelles se heurtent ainsi à l'histoire du développement artistique et culturel dans notre pays, où la notion de présence simultanée de champs d'activité distincts dans un même équipement reste toujours suspect de confusion des genres ou de qualité médiocre. De ce point de vue, un plus jeune responsable de projet n'a pas tort quand il souligne une distance des friches culturelles, telles qu'elles se sont développées en France, avec les formes plus mélangées et les postures plus critiques qu'on a pu trouver – et qu'on trouve parfois encore aujourd'hui – dans le mouvement par ailleurs très hétérogène des squats. Mais comme le dit un porteur de projet historique, l'idée était de trouver une voie tierce – que certains n'hésiteront pas à juger comme un simple compromis – entre, d'un côté l'entière liberté revendiquée du squat, de l'autre la trop grande rigueur pouvant conduire à un isolement sur soi du phalanstère. On retrouvera plus loin (voir grande section V) une dimension complémentaire de cette question. Dans les friches culturelles françaises, le mode de gouvernance « autogestionnaire » – là où il a pu exister – a en effet été partout remplacé par un mode de gestion « matriciel ». Celui-ci associe une horizontalité de discussion et d'échange entre les principaux acteurs impliqués dans une friche, ainsi qu'une indépendance réelle de ces acteurs – pouvant même conduire à l'autonomisation de certains d'entre eux –, à une verticalité pour l'orientation globale et le pilotage d'ensemble du lieu.

Vers la participation à un nouveau modèle de développement ?

Les friches culturelles qui se mettent en place dans la première décennie du 21^{ème} siècle sont directement confrontées au nouveau mode de développement économique et urbain qui prévaut désormais. Comme le montre très clairement la synthèse du travail effectué par seize villes européennes au sein du réseau Urbact Culture entre 2003 et 2006 (Délégation interministérielle à la ville, 2008), le rôle potentiel de la culture dans le renouvellement urbain est une question contemporaine forte. Mais elle doit se comprendre au sein d'évolutions significatives. Celle des comportements culturels de nos concitoyens – et tout particulièrement de ceux des jeunes générations (Donnat, 2009) – est flagrante. La reconfiguration mondiale de la production et de l'échange ne l'est pas moins, où les thèmes portés par l'« économie créative » deviennent de plus en plus centraux. Pour un ensemble de raisons (symboliques, économiques, spatiales), de très nombreuses entreprises sont aujourd'hui à la recherche de sites industriels et commerciaux délaissés, que les collectivités publiques – et d'abord locales – aident à réhabiliter. Dans ce contexte, les formes de réutilisation d'anciens sites désaffectés se multiplient et leur insertion dans des stratégies et des politiques de remodelage urbain devient un enjeu actuel majeur. Transformation parfois assez lourde de bâtiments, constitution de « quartiers créatifs » et au moins insertion des bâtiments réhabilités dans une perspective urbanistique, aides à l'installation d'activités créatives de toute sorte (et pas seulement strictement artistiques), partenariats privé-associatif-public, connexions des pratiques artistiques aux enjeux et aux besoins de l'économie nouvelle... : on se trouve désormais dans une problématique largement renouvelée du rapport entre l'art et la société, mais pas vraiment dans les termes ou selon les rêves et les objectifs des premières initiatives de friches culturelles dans les années 1970.

Loin des grands schémas institutionnels d'aménagement urbain, les premières friches culturelles sont exemplaires d'une volonté de requalification sociale et spatiale « par le bas », la faiblesse des moyens disponibles tout autant que la nature du projet conduisant à des aménagements architecturaux minimaux et un impact très modeste sur le tissu urbain environnant (Gravari-Barbas, 2004). Par contre, ces friches culturelles vont participer à la requalification de quartiers dont les disponibilités foncières vont – pour ceux situés en ou près du centre-ville notamment – attirer dès la fin du siècle dernier de nouvelles entreprises et de nouveaux habitants, en particulier liés aux activités de production et d'échange de contenus immatériels et plus largement aux industries créatives contemporaines. L'intégration de ces quartiers à un schéma plus global d'aménagement urbain va alors accélérer ce phénomène de « gentrification » progressive de ces quartiers requalifiés, les premières formes de redynamisation artistique et culturelle pouvant alors en être très largement chassées (Vivant, 2009). Le cas du Tacheles dans le quartier des granges à Berlin, entre 1990 et aujourd'hui (Gréillon, 2005), est exemplaire de ce véritable changement de paradigme qu'il est impératif de souligner. Cet extrême ne se retrouve pas dans l'échantillon qualitatif plus particulièrement exploré dans notre recherche. Mais Tou Scene participe clairement à la constitution d'un nouveau quartier créatif, où les facteurs de gentrification sont désormais bien présents. Tous les autres cas, à l'exception peut-être de la Friche la Belle de Mai, ne sont pas situés dans de tels quartiers métropolitains. Ils seront pourtant indirectement confrontés à ces facteurs d'évolution urbaine.

Un constat se dégage en tout cas de la diversité des situations urbaines étudiées par le réseau Urbact Culture. Pour avoir les meilleures chances de réussir un renouvellement urbain par les activités culturelles et les industries créatives, la dimension culturelle doit se trouver intégrée à trois autres dimensions, elles-mêmes articulées. D'un point de vue physique, la rénovation du patrimoine bâti doit se combiner avec le soutien à l'émergence d'une créativité urbaine déployée dans diverses composantes. Elle doit également prendre en compte le renouveau des espaces publics et des paysages urbains, ou encore la planification d'espaces culturels. Autant de projets où la participation des habitants devient un enjeu bien réel. D'un point de vue social, il s'agit de combattre la fragmentation et la ségrégation sociales actuelles, en faisant des centres sociaux et culturels des lieux de formation permanente ou d'accompagnement et de développement de projets. Sur ce plan, l'enjeu de faire entrer en relation les communautés culturelles (et, entre autres, religieuses) présentes sur un même territoire est aujourd'hui majeur. Mais la production de manifestations mobilisant l'ensemble de l'agglomération urbaine est également un élément

important d'identité et de sociabilité partagées. De même, il est essentiel que les pratiques culturelles des jeunes générations, très étayées sur les nouvelles technologies, soient réellement prises en compte. Enfin, du point de vue économique, le rôle des industries créatives dans la restructuration des économies occidentales doit être reconnu et soutenu. Ici, l'environnement urbain, artistique et culturel est essentiel, pour attirer des acteurs porteurs d'innovation et pour créer un climat général favorable. Par ailleurs, la participation citoyenne et les particularités locales sont à la base de la construction ou du renforcement d'une réputation globale pour l'agglomération.

Si les différents lieux de créativité artistique sont donc aujourd'hui à appréhender comme une composante à part entière du fait urbain (Grésillon, 2008), il n'en reste pas moins que chaque friche culturelle se trouve confrontée à un contexte local spécifique, qui conditionne sans doute assez largement ses chances et modes de développement futurs, tout autant que la possibilité (ou non) de poursuivre ses façons de faire et ses objectifs initiaux. Des écarts irréductibles d'orientation et d'environnement apparaissent ainsi entre, par exemple, la Friche RVI (2002) et sa pluralité des résidents actifs, située dans le 3^{ème} arrondissement de Lyon, et la norvégienne Tou Scene (2001) à Stavanger, dans ce qui s'apparente de plus en plus à un quartier créatif en développement. Les aventures qui se structurent dans les pays de l'Est européen, telles que le Centre k@2 (2000) à Liepaja en Lettonie ou Stanica – Truc spherique à Zilina (2003) en Slovaquie, n'ont dans la pratique rien à voir avec les centres d'activités multiples tels que Docks Océane (2000) au Havre, sinon le contexte global actuel dont ils participent nécessairement. On a bien affaire à une réalité duale, quand on compare le travail artistique mené au contact de non professionnels par les plasticiens dans l'ancien comptoir d'épices et d'herboristerie du Comptoir de la Victorine (2000) dans le 3^{ème} arrondissement de Marseille et le quartier d'affaires tertiaires à visée internationale des Docks de la Joliette (2002) situé en bord de mer dans son 2^{ème} arrondissement. Dans le même temps, on peut observer partout des conditions durcies d'accès et de maintien dans les professions artistiques. Entre autres, cela tient au fait que la croissance réelle des mondes professionnalisés de l'art ne permet pourtant pas de rémunérer correctement le nombre toujours plus important de prétendants à un emploi principal dans ces domaines. Partout également, les conditions du développement économique et social subissent des mutations importantes, qui se répercutent sur une montée générale de la flexibilité et de la précarité pour un nombre croissant de nos concitoyens. Ces transformations structurelles, qui s'étaient aussi sur le bouleversement organisationnel et d'usage généré par les nouvelles technologies, aboutissent enfin à de véritables césures générationnelles en termes de pratiques artistiques et culturelles (Culture prospective, 2007).

Dans ces conditions, les friches culturelles porteuses d'initiatives artistiques privées et à buts autres que lucratifs se trouvent, comme nous l'avons déjà dit, à une croisée des chemins. La mise en synergie de plusieurs organisations autour d'enjeux et de moyens communs semblent à beaucoup une piste pour demain, mais ces formes de mutualisation restent le plus souvent encore embryonnaires. Un regroupement qui favorise la coordination des échanges et des énergies, autour de projets au moins partiellement communs et sur la base d'une unité géographique – situation à rapprocher des « clusters » de l'économie créative –, est une autre piste. Mais la très forte individualisation des artistes et de leurs pratiques ou la collaboration jamais évidente avec d'autres groupes et milieux sociaux ne facilitent pas la construction de formes de coopération étendue. Aujourd'hui, celles-ci dépassent rarement la réalisation de projets autres que localisés dans le temps, l'espace, les enjeux et les moyens déployés.

D'un autre côté, certains responsables des friches culturelles pensent que les expérimentations qui se sont développées dans leurs lieux autour d'autres rapports entre l'art, les territoires et leurs populations sont en train d'être récupérées et surtout édulcorées dans les équipements artistiques et culturels plus classiques. Par ailleurs, ces derniers continuent à faire l'objet d'un financement prioritaire et conséquent par les pouvoirs publics. En tout cas, beaucoup de responsables de friches défendent l'idée qu'elles ont vraiment permis l'émergence et le développement de nouvelles esthétiques, justement de par la nature atypique de ces lieux et à cause, pour les artistes, des conditions transformées de production et d'échange avec des partenaires diversifiés. Par ailleurs et depuis la fin des années 1980, de nouvelles équipes artistiques se sont constituées, de nouveaux équipements ont vu le jour, des jeunes toujours plus nombreux sont venus chercher une possibilité

de professionnalisation dans les milieux artistiques et culturels. Dans ce contexte, la donne change pour les friches culturelles. Un responsable plus jeune souligne ainsi combien beaucoup d'entre elles apparaissent bien moins atypiques qu'il y a encore quinze ans. À l'inverse, ce qui peut paraître à certains comme des « ersatz », dans les équipements artistiques plus traditionnels, de ce qui se cherchait et se cherche encore dans les friches culturelles, peut aussi pour partie être appréhendé comme le signe d'une diffusion plus large de certains éléments, en effet inventés dans les friches. De ce point de vue, on assisterait à une réelle dynamique d'innovation, qui se marque toujours par l'appropriation par un plus grand nombre d'un mouvement initié d'abord par quelques-uns et dans des segments localisés de la société. Et dans ce mouvement d'expansion par adaptations successives, la dynamique initiale se trouve nécessairement transformée. La question d'un repositionnement des friches culturelles dans ce nouvel environnement se pose chaque jour de manière plus nette, en particulier pour toutes les aventures initiées à la fin des années 1980 et tout au long des années 1990.

Un autre problème parcourt le monde actuel. C'est celui de la transmission des expériences passées et plus particulièrement de la transmission intergénérationnelle, alors que bon nombre de nos repères sont en train d'être rendus caducs par l'accélération de la mutation de nos sociétés. Sous cet angle, un jeune porteur de projet s'interroge sur la sorte d'arrêt de la dynamique générale de « filiation » après 1968, alors que c'était une des formes majeures de passage entre générations des modes de représentation, des savoirs et des compétences. Sans nostalgie pour les temps d'avant, les friches culturelles sont de ce point de vue exemplaires de nouvelles générations désireuses d'inventer leur propre parcours, leur propre inscription dans le monde qu'ils vivent au présent, leur propre relation aux mondes d'hier. Les friches illustrent sans doute également la recherche à tâtons de nouveaux modes de transmission, plus par flux, frottements, confrontations entre pairs de même âge ou expériences portées par des générations distinctes. Autant de formes qui réexplorent le potentiel de médiations plus directes et moins hiérarchisantes entre acteurs de différents âges et de différents mondes, même si cela s'opère aussi paradoxalement par le canal des nouveaux médias désormais plus interactifs. Dans le nécessaire repositionnement des friches que nous évoquons, cette dimension des nouveaux modes de transmission pourrait bien être un des éléments structurants.

III - Des lieux anciens revitalisés autour d'un autre rapport entre art et société

Les friches culturelles apparues au cours des années 1990 en France sont donc, de fait, situées entre deux époques. Elles permettent de mieux appréhender toute une série d'aspects et de questions, au moment où beaucoup de cartes sont en train de se redistribuer dans nos sociétés.

Tous les exemples signalés indiquent qu'on a affaire à des lieux ayant eu une activité industrielle ou commerciale passée, la plupart entrés en déshérence suite à la mutation socio-économique qui se développe nettement dès le milieu des années 1970. De ce point de vue, ces bâtiments sont porteurs d'une réelle valeur symbolique, due à leur activité et leur inscription urbaine antérieures. Leur architecture en porte encore, plus ou moins, les traces. Mais leur valeur patrimoniale est extrêmement diverse. Entre les traces architecturales qui persistent de l'activité ferroviaire de l'Atelier 231 ou de l'activité minière de la Base 11/19 de Culture Commune et la quasi absence de ces traces dans le cas du TNT ou de Mains d'œuvres, tout un gradient de situations est ainsi à considérer.

Ce qui frappe d'abord aujourd'hui, quand on y circule, c'est l'inscription d'activités contemporaines dans des lieux dont la mémoire passée s'estompe quand même très nettement avec les années. Ceci dit et à quelques rares exceptions, on se trouve encore dans des espaces et des bâtiments dont, faute d'abord de vraies capacités d'investissement financier, l'aménagement reste minimal, au vu de leurs nouvelles fonctions, mais aussi en termes de viabilité ordinaire (isolation thermique et chauffage notamment). Par ailleurs, la volonté des équipes permanentes reste entière d'assurer par elles-mêmes l'essentiel de la maîtrise d'ouvrage des modifications du site, en y intégrant leur connaissance fine de ses usages. C'est la base de leur revendication d'intégrer dans les

projets de réhabilitation une « maîtrise d'usage » reconnue. Au-delà des prises de position initiales sur la nécessaire flexibilité d'emploi des espaces disponibles, une tendance à la stabilisation de cette affectation au fil du temps est partout perceptible. La spécialisation des espaces de travail et d'accueil est tangible, même si des modulations restent possibles et si est maintenue une relative variété des usages pour certains espaces. Après plus de dix à vingt ans d'existence, les deux thèmes aujourd'hui souvent mis en avant et associés sont ceux de la permanence et de la mutualisation des moyens, qui ne font pas partie de la problématique originelle des lieux. C'est donc bien la question de la pérennisation qui est désormais première. Voilà une différence nette avec le thème historique de l'éphémère, même si la réinitialisation permanente de nouveaux projets élémentaires demeure centrale dans l'orientation générale et le fonctionnement actuels des lieux. Leur accessibilité physique, en termes de transport en commun ou de proximité directe avec les centres d'activité du territoire (dont les centre-villes), est variable. Beaucoup de lieux situés dans des tissus urbains se trouvent en effet excentrés par rapport aux grands axes de circulation. Leur accessibilité symbolique dépend alors très largement de la nature, de l'intensité, de la diversité et de la pérennité des réseaux de sociabilité que chaque lieu a su construire et développer, avec le temps et au travers de ses projets vecteurs de partenariat.

Un autre élément apparaît immédiatement. La démarche générale constamment affirmée de ces lieux est l'accueil et le soutien de la création artistique. Les critères de sélection des projets varient selon les cas. Ils peuvent pourtant se décliner autour de thèmes pouvant être associés de leur intérêt artistique, de leur pertinence culturelle, de leur impact public potentiel et de leur niveau estimé de viabilité financière. Le critère de professionnalité (débutante ou accomplie) est très prégnant. Des projets portés par des amateurs peuvent être accueillis dans les lieux, mais le plus souvent dans la visée de les confronter à un environnement d'exigence artistique plus forte et plus professionnelle. Une large partie de la déclinaison concrète du projet global relève ainsi de la coopération entre, d'une part, l'équipe dirigeant le lieu et, d'autre part, des artistes, des équipes artistiques et des producteurs culturels particuliers (ces deux derniers ensembles pouvant se recouvrir pour partie). La responsabilité de l'équipe directement en charge de chaque lieu et de la réalisation de son projet global porte alors plus particulièrement sur un ensemble de préoccupations spécifiées : l'amélioration des capacités physiques d'accueil (dont bâtiment, espaces et équipements en état de marche) ; les choix d'accueil en résidence d'artistes et d'aide à la production initiale (ou à la co-production) d'œuvres ou de projets ; les choix de programmation et de diffusion d'œuvres réalisées (arts vivants, expositions...) ; la mise en place et la pérennisation d'une diversité intensive et extensive de formes d'action culturelle (en particulier en direction de quartiers ou de populations moins en contact avec les processus artistiques) ; la mise en place d'événements artistiques et culturels pouvant avoir un fort rayonnement local ou plus étendu ; le développement d'échanges internationaux venant irriguer à sa façon le local.

On a donc affaire à des lieux initialement organisés autour d'une triple visée : artistique d'abord ; culturelle ensuite, par élargissement des partenariats et des publics touchés ; citoyenne et sociale enfin, dans l'espoir qu'émerge des pratiques de production et d'échange une autre forme de conscience politique de soi, des autres et du monde. La visée artistique va fortement valoriser la créativité et l'expérimentation portées par des professionnels des mondes de l'art. L'objectif est d'étendre le plus possible cette dimension proprement artistique, mais aussi de la mettre en résonance avec d'autres aspects du développement personnel et collectif. La visée culturelle, quant à elle, postule le plus souvent une compatibilité productive, une « fertilisation croisée », entre la culture spécifique des mondes professionnalisés de l'art et celles d'autres mondes sociaux, dont ceux de l'éducation et de la formation, des loisirs, de l'action sociale ou encore de la recherche. Les démarches proposées veulent aussi explorer des voies de fertilisation productive avec des activités ou des entreprises du secteur marchand, en particulier en réinventant des formes actives de mécénat et de partenariat. Ces démarches revendiquent également une dimension économique et plaident pour un mode de fonctionnement spécifique, où les échanges commerciaux peuvent aussi relever de buts autres que lucratifs. Dans la visée citoyenne et sociale enfin, on discerne la volonté explicite d'aider chacun à s'appropriier ou à se réapproprier sa vie présente et future, à s'émanciper. Cette volonté doit donc pouvoir se décliner à partir des intérêts et motivations propres de chacun et dans

le cadre d'un échange constant avec les autres. C'est aussi toute la thématique d'une interculturalité ouverte et dynamique qui est perceptible. Elle forme comme une toile de fond des parti pris idéologiques fondateurs des friches culturelles dont nous nous occupons ici.

La problématisation des friches culturelles que dégage l'analyse comparée des données recueillies permet d'affiner le regard différentiel qu'on peut porter sur chacun de ces espaces de projets. Elle peut servir à mieux préciser la particularité de telle ou telle expérience. L'Atelier 231 apparaît ainsi fortement structuré autour d'une visée artistique. Mais par nature disciplinaire (les arts de la rue), cette friche intègre nécessairement une visée culturelle. Par contre, la dimension citoyenne est moins explicitement présente, si ce n'est au plan des discours de principe ou par des actions connexes à une grande manifestation comme le festival Viva Cité. L'organisation de débats autour, par exemple, du thème du PID (Produit intérieur doux) et de la question des nouveaux indicateurs de richesse marque un engagement plus direct de Mains d'œuvres dans cette troisième visée.

La nature et la complexité des objectifs visés rendent délicate l'évaluation des actions réalisées et des résultats obtenus. Si chaque action fait l'objet d'un suivi – diversement formalisé selon les lieux et les projets –, de nombreux responsables pointent la difficulté d'aller au-delà d'une appréciation parcellaire et subjective des processus engagés. Si les rapports d'activité – d'ailleurs demandés par leurs différents partenaires – sont généralement documentés, il n'est pas si facile d'exprimer en quoi les projets sont qualitativement importants. Cela tient bien sûr à la spécificité même des projets artistiques et culturels, qui comportent intrinsèquement une large part d'inconnu et d'incertitude, dans leur conception, leur mise en œuvre et jusqu'à leur appropriation par les publics qui s'y trouvent impliqués. Quels indicateurs adopter pour les dispositifs d'action culturelle, qui évitent les étiquetages préalables, et pour quelle intelligence sociale ? Chaque projet étant fait d'imbrications multiples, comment le donner synthétiquement à voir et sous quelles entrées (selon les disciplines artistiques, les territoires impliqués, les groupes sociaux touchés...) ? Certains processus, tels que l'action culturelle ou les créations partagées entre artistes et populations, exigent du temps et agissent souvent sur peu de personnes à la fois. Leur nombre et leur moindre visibilité renforcent encore les obstacles en vue de les rendre plus tangibles et lisibles pour des tiers extérieurs. Si, dans les friches, l'absence structurelle et chronique de temps pour se poser et pouvoir réfléchir sur ces questions est réelle, certains responsables n'hésitent pas à pointer que la question de l'évaluation ne fait pas non plus nécessairement partie de la culture des chargés de secteurs d'activité, ni de celle des intervenants artistiques. Sur ce sujet, on en est encore très souvent, pour chaque lieu, à des pratiques d'autant plus hétérogènes que les activités menées sont de fait très diverses, avec une vraie difficulté à rassembler et synthétiser l'ensemble. D'autant que, par ailleurs, chaque partenaire extérieur a tendance à demander des retours, selon ses propres enjeux, sur l'effectuation des actions qu'il a soutenues. Ce problème est structurel et s'amplifie encore dans les friches où la visée artistique se diversifie et s'ouvre à une approche plus large de la culture et à une pluralité de populations touchées.

Le primat de la présence artistique

Repartons de la volonté de revitalisation des lieux et de leur environnement proche, qui s'exprime d'abord par la présence permanente d'activités artistiques ou par la force propre de la création artistique et en particulier de ses formes émergentes. Les résidences d'artistes ou d'équipes artistiques sur des durées longues (association sur plusieurs années) ou plus courtes (un an au plus) apparaissent partout comme l'outil privilégié de cette permanence artistique. En ce sens, les friches culturelles ont montré la voie à ce qui devient aujourd'hui un enjeu central des établissements artistiques plus anciens et institués. Dans l'idéal, les artistes et équipes artistiques résidents conçoivent et réalisent des processus et des œuvres, en lien avec le projet général du lieu qui les accueillent. Dans les faits, ils gardent chacun une très grande marge de liberté et d'initiative. Une variante importante est à signaler, quand la friche est sous la responsabilité directe d'une ou deux équipes artistiques et constitue d'abord pour elles un lieu d'implantation et de travail. Dans ce cas, il n'y a pas nécessairement une politique formalisée de résidences pour d'autres équipes artistiques.

S'il y en a néanmoins, elles sont plutôt le résultat de rencontres et d'opportunités interpersonnelles, la matérialisation d'une envie d'apport réciproque et d'échange entre les équipes de la friche et d'autres artistes accueillis temporairement. C'est le cas, par exemple, des associations l'Art de Vivre (théâtre et musique) et Les Pas Perdus (arts plastiques et musique) dans l'espace du Comptoir de la Victorine qu'elles occupent et partagent de façon permanente.

Dans le cas où une équipe spécifique (et pas seulement artistique) a en charge la permanence et la gestion générale du lieu, son apport propre ou celui des principaux producteurs qui lui sont associés réside dans l'accompagnement des artistes en résidence. C'est le cas le plus fréquent dans les cas étudiés. Les moyens mis à disposition et les modes d'accompagnement sont très variables. Outre la faiblesse récurrente des moyens disponibles, ils tiennent également à la nature du projet et la durée de présence des artistes invités. On observe surtout des capacités d'accompagnement pour la phase de conception et pour celle de première réalisation et présentation publique de projets de création artistique. Cet accompagnement se concrétise principalement sous forme de mises à disposition d'espaces, de matériels, de compétences techniques et parfois administratives, de mise en relations avec des partenaires ou des réseaux. Par contre, un suivi pour les phases de développement ou d'exploitation, hors du site et du temps initial de production, est peu apparent, voire absent. Le journal d'information de Culture Commune se fait malgré tout un point d'honneur à signaler, dans chacune de ces parutions, les tournées en cours des spectacles qu'elle a coproduits. On note également dans les friches l'accueil d'un nombre important de projets artistiques portés par des jeunes artistes, amateurs ou débutants et en recherche d'insertion professionnelle. Au premier chef, ces artistes cherchent des moyens pour réaliser leurs propres cycles de production - diffusion d'œuvres ou de processus artistiques. Ils sont donc pratiquement toujours en demande d'accompagnement, en particulier sur les aspects non strictement artistiques et pourtant nécessaires pour la réalisation de leurs projets (recherche de partenaires, environnement institutionnel et réglementaire, administration et gestion...). Dans une optique d'enrichissement intergénérationnel, mais aussi de variété des résidences, l'accueil d'artistes professionnels confirmés est également pratiqué, en particulier pour les projets à forte dimension d'interaction culturelle avec des populations ou des territoires.

Le contexte français montre un accueil bien plus mesuré de projets non directement porteurs d'enjeux artistiques. Cette restriction tient à une difficulté fonctionnelle (limites des disponibilités et des compétences) pour réaliser de tels accueils, dont les modalités pratiques de mise en œuvre diffèrent très souvent de celles des projets artistiques. Elle tient également, dans notre pays, à la moindre capacité idéologique et organisationnelle à faire vivre dans un même lieu des activités relevant de logiques culturelles distinctes. Au bout du compte, chaque friche est caractérisée par la combinatoire singulière qu'elle opère entre au moins quatre grands types d'accueil : l'accueil et l'accompagnement de projets de jeunes artistes, en particulier du point de vue de leur professionnalisation et de leur rencontre avec d'autres univers culturels ; l'accueil de projets artistiques et culturels portés par des artistes ou des équipes confirmés ; l'accueil de projets artistiques ou culturels portés par des amateurs, dont des jeunes sans objectif premier de professionnalisation dans les mondes artistiques ; l'accueil et l'aide à des projets à visée d'abord sociale ou citoyenne, souvent portés par des associations à caractère militant.

Une volonté d'inscription territoriale

Au plan des principes, les démarches initiées ou accueillies au sein des friches culturelles visent à une plus grande présence artistique sur un territoire et donc, directement ou indirectement, à une interaction intensifiée avec la vie de ce territoire. Cet objectif implique la réalisation de projets multiples, en termes de dispositifs et de disciplines artistiques, mais aussi en termes de durée plus ou moins longue. Il en découle une primauté accordée à la qualité de la relation artistique, plus qu'à l'œuvre en soi, dans une dynamique d'appropriation mutuelle des apports des artistes et des populations du territoire où se déroule le projet. Les démarches qui s'engagent résolument dans cette direction cherchent donc à réinventer des formes d'action culturelle fondées sur la parole des artistes et leur socialisation au contact d'un territoire, porteur de cultures diverses vécues par les populations. Le thème de l'exploration de rapports nouveaux entre des populations, des langages

artistiques et des réalités territoriales est récurrent. Une tension constante apparaît alors entre temps long du développement et de l'appropriation par les partenaires des démarches proposées et temps court le plus souvent imposé par l'économie concrète des projets particuliers. Le manque de moyens, en particulier financiers, pour mener à terme de telles démarches contraint tout particulièrement les indispensables temps de mise en relation et d'échange, qui n'ont par ailleurs pas une immédiate visibilité artistique ou publique.

L'impact sur l'environnement (dont urbain) des lieux s'appréhende ainsi d'abord en termes de capacités des démarches à multiplier, densifier, dynamiser des espaces et des réseaux de sociabilité, à participer également à l'attractivité symbolique et sociale du territoire d'implantation (dont le quartier). Pour une grande part, elles reposent en effet sur les relations de partenariat actif qu'elles savent ou peuvent développer avec leur environnement proche, notamment les équipes et équipements de proximité qui y sont présents. Une dynamique s'ensuit de liens diversifiés avec des environnements tant proximaux que plus lointains. Grâce aux artistes en résidence, un travail s'opère avec les populations du territoire d'implantation, très souvent par l'intermédiaire d'organisations locales (artistiques, mais aussi et surtout éducatives, sociales, culturelles...). On se trouve dans un travail qui se développe autour d'enjeux hétérogènes, même si la dimension artistique y est toujours fortement affirmée. Ces processus inventent ainsi un rapport culturel concret avec le territoire considéré, même si les thématiques abordées n'y sont pas directement apparentes ou demandées. C'est en ce sens qu'on peut parler d'une volonté des lieux d'être des laboratoires de nouvelles pratiques et de nouveaux usages, d'abord de l'art et plus largement de la culture.

Dans ce cadre, des effets de synergie et de complémentarité, mais aussi de différenciation et de distinction apparaissent entre les friches culturelles et les autres lieux ou équipements artistiques et culturels du territoire d'implantation. Aujourd'hui, il peut y avoir des concurrences potentielles entre ces divers établissements, en particulier vis-à-vis de projets impliquant des populations spécifiques (les scolaires, par exemple). Reste que les lieux plus établis ont la plupart du temps reçu des pouvoirs publics des missions d'abord de diffusion d'œuvres artistiques abouties et de démocratisation de l'accès d'un plus grand nombre à ces œuvres. Ces missions incluent la mise en œuvre de processus de sensibilisation et d'action culturelle à constamment réinventer. Il y a donc recouvrement partiel ou plus étendu, selon les situations locales, avec les friches culturelles. La présence accrue d'équipements culturels, que ce soit sur un territoire donné (le bassin minier du Pas-de-Calais pour Culture Commune) ou par suite de la densité urbaine (la ville de Bordeaux pour le TNT, par exemple), ne pourra qu'amplifier ce phénomène et encore plus dans une période de concurrence accrue pour l'accès aux financements culturels. On avancera ici l'hypothèse que ce qui a démarqué – et pourrait encore démarquer dans le futur – les deux types d'établissement, c'est la plus grande propension des friches culturelles à s'extraire des cadres ordinaires de la démocratisation de la culture (médiation pour l'accès aux œuvres déjà reconnues ou cherchant à l'être), pour s'aventurer sur des modalités non encore stabilisées ou expérimentées de rencontre entre l'art et la société, au travers de la diversité de ses acteurs et territoires possibles.

De ce point de vue, plusieurs responsables de friches tendent à valoriser la participation à des projets artistiques et culturels de personnes sollicitées dans leur propre cadre de vie. Pour ces lieux, au moins quatre types de publics sont finalement à considérer, sans vouloir à tout prix forcer des porosités entre les uns et les autres : les personnes ne fréquentant pas assidûment les établissements artistiques, mais a priori non hostiles à être partie prenante d'un projet artistique et culturel, dans la mesure où celui-ci tient compte de leur propre réalité et mode de vie ; les personnes intégrant les sorties culturelles proposées par les équipements (spectacles, expositions, manifestations...) dans leur propre parcours de construction identitaire ; les amateurs désirant pratiquer une activité artistique ou culturelle, parfois même de façon intensive, mais sans en faire un enjeu de professionnalisation pour eux-mêmes ; les artistes débutants ou non, pour lesquels les friches sont un espace appréciable dans leur parcours d'activité et de reconnaissance professionnelles. L'hétérogénéité des motivations et des attentes de ces quatre catégories souligne bien la difficulté à les prendre en compte de façon cohérente et articulée dans un même établissement.

Une autre caractéristique, que les friches culturelles partagent de plus en plus avec les autres équipements artistiques et culturels, réside dans le fait qu'elles sont simultanément implantées sur un territoire donné et ouvertes aux échanges avec d'autres équipes ou lieux – y compris situés dans d'autres contextes nationaux – menant des démarches comparables. Tous les lieux cherchent à développer ce type de relations, en France et à l'étranger. Une incidence non négligeable et souvent soulignée par les responsables de friches est de pouvoir améliorer l'appréhension (par comparaison) des problématiques en jeu, des modes de fonctionnement, des solutions contextualisées mises en œuvre. Pour autant, un travail d'échange et de co-production avec des artistes, des équipes artistiques, des producteurs ou organisations culturels étrangers (dont européens, mais pas seulement) continue à se développer. Principalement, il se constitue selon des processus d'interrelation, d'interconnaissance et d'affinité entre des personnes. À ce niveau, les dynamiques de réseaux interpersonnels ou les échanges de personne à personne au sein de réseaux d'organisations sont déterminants. Pour les friches culturelles, des réseaux tels que Trans Europe Halles (1983) ou Banlieues d'Europe (1990) sont exemplaires de cette dimension. Ici à nouveau, on aboutit à une situation de très grande diversité de relations avec des réseaux, régionaux, nationaux ou internationaux, institutionnels ou plus informels, relevant de partenaires publics autant que civils.

Peut-être plus encore que les établissements habituels, les friches culturelles jouent de cette dialectique du local et du non local pour véritablement faire réseau, selon l'avis même de plusieurs responsables. En se considérant comme un ensemble d'enjeux et de pratiques partageables, en tissant entre elles des liens de connivence et de solidarité, c'est également une visibilité collective – nationale et transfrontalière – qui se construit et qui peut faire retour sur le local. L'enjeu d'une meilleure compréhension et acceptation par les instances et organisations locales de ce qui se trouve profondément impliqué dans les friches culturelles est décisif, pour ces aventures d'initiative privée qui revendiquent pourtant de contribuer à l'intérêt collectif. Dans une autre acception et comme le dit une responsable d'équipe artistique en charge d'une friche, le proche est une force qui permet d'organiser une permanence et des rapports avec les non professionnels, d'être dans un lieu de vie et d'exister dans le quotidien d'un quartier. Le lointain, quant à lui, permet la confrontation avec des altérités, des formes culturelles et d'expression qui peuvent être très éloignées de ce qu'on trouve dans le proche où l'on est implanté, de renouer aussi parfois avec des appréhensions du rapport entre l'art et la société moins formalisées et professionnalisées que dans nos pays européens.

Une confrontation permanente aux questions de l'interculturalité

Dans les faits, la volonté d'une ouverture sur le territoire d'implantation et de travail avec la pluralité des populations de proximité n'est pas nécessairement partagée d'emblée ou revendiquée par tous les artistes invités, ponctuellement ou en résidence plus longue. Pour partie, ceux-ci peuvent percevoir comme une contrainte la diversité de formes d'action culturelles (stages, ateliers, événements en lien avec la socialité locale...) souhaitée par l'équipe permanente du lieu. Cette demande se heurte de toute façon sans cesse à un manque de moyens ponctuels ou pérennes pour faciliter et développer cette ouverture des projets artistiques vers d'autres réalités sociales. En tout cas, plusieurs responsables de friches culturelles signalent la crainte de nombreux artistes d'une dilution de leur enjeu artistique dans une dimension culturelle plus ouverte et territorialisée. Travailler sur ou avec le quartier ? L'un énonce que les friches culturelles ont su remettre les artistes au travail – social et politique s'entend –, tout en reconnaissant dans les faits les fortes réticences ou résistances de beaucoup envers ces « nouveaux territoires de l'art ». Un autre évoque une tendance au repli sur soi de bon nombre d'artistes, mais aussi leurs peurs et difficultés à se situer dans une réalité aux enjeux plus ouverts et aux modalités plus hétérogènes. Certains artistes en résidence oublient d'ailleurs, dès qu'une première notoriété se dessine, la dimension d'action culturelle de leur projet initial, voire même de dire merci pour l'opportunité de résidence qui leur a été offerte. Un dernier responsable confie que tous les producteurs ou artistes associés à la friche n'ont pas nécessairement la préoccupation des populations qui l'entourent. On aurait donc tort de trop idéaliser cette question, même s'il s'agit bien là d'un marqueur central pour les friches culturelles. Preuve en est que de nombreux artistes s'impliquent néanmoins réellement dans ces processus ou les situent au cœur même de leur projet artistique. De toutes les façons, l'enjeu d'un

rapport interactif entre producteurs culturels et artistes d'une part, populations dans leurs territoires de vie de l'autre est constamment à retisser.

D'un point de vue structurel, les démarches qui se construisent dans une relation avec des populations de proximité se trouvent immédiatement en contact avec la pluralité des cultures (ensemble de valeurs, de modes de représentation, de comportements et de modes d'action) de ces personnes et des organisations partenaires. Des différences très perceptibles sont à prendre en compte entre les modes d'expression et de créativité, les temporalités, les modes d'organisation, d'une part des artistes à visée professionnelle, d'autre part des organisations ou des populations partenaires. Chaque projet artistique proposé par les artistes et les friches est ainsi confronté à une dynamique spécifique d'interculturalité, dont l'explicitation, la problématisation et la prise en charge concrète sont très variables selon les cas. Le droit d'expression et de créativité propres des artistes est confronté à ce même droit potentiel pour chaque personne, le projet initié par l'artiste pouvant même devenir dans certains cas un catalyseur de ce droit. À ceci, il convient d'ajouter que nous sommes dans une période où les identités héritées, tant individuelles que collectives, se trouvent fortement questionnées et profondément reconfigurées. S'ils ont toujours été au cœur des dynamiques qui concernent le développement et l'ouverture des identités, les processus artistiques contemporains sont ainsi confrontés à une situation historique inédite, dans laquelle la place de ceux qui se veulent artistes est elle aussi fortement en mouvement.

Pour chaque projet élémentaire, la définition d'une thématique et d'un mode opératoire transversaux, qui puissent permettre la coopération et l'échange entre les différentes cultures en présence, est un enjeu essentiel. Il n'est ni simple, ni facile, ni évident d'arriver à la concrétiser dans une proposition où chaque partenaire trouve son compte. À ce niveau, tout processus artistique satisfaisant pour les différents acteurs qui s'y investissent apparaît comme un projet métissé, dans lequel la dimension artistique joue un rôle fondamental de liant et d'ouverture – même limitée et partielle – vers d'autres horizons que ceux portés initialement par chaque acteur concerné. La complexité de ce type de dynamique est sans doute une des raisons pour lesquelles la transmission explicite des savoir-faire qu'il implique, entre artistes ayant déjà une longue expérience en ce domaine et jeunes artistes qui débudent, reste délicate et peu apparente.

En France, le thème de la diversité culturelle commence juste à être un peu plus amplement évoqué et débattu. C'est un autre frein, ne serait-ce qu'à une programmation d'événements artistiques véritablement pluriculturels. Les friches françaises ne sont pas toutes si en avance de ce point de vue, même si le jeu des rencontres modifie peu à peu la donne. De par leur histoire ou leur implantation géographique, certains lieux sont par contre très actifs dans ce domaine. En phase avec son appartenance à l'agglomération marseillaise, historiquement ouverte à l'influence d'autres continents, la Friche la Belle de Mai a ainsi toujours fait des échanges internationaux un des axes forts de son projet de développement. Un responsable d'un autre lieu pointe aussi que cette ouverture se fait encore beaucoup à partir de l'hybridation des esthétiques européennes par des éléments en provenance d'autres univers culturels. Sur un autre plan, la réalité multiculturelle de nos territoires fait qu'une écoute plus attentive est perceptible du côté des collectivités territoriales. Mais ici encore, on peut constater que peu de dispositifs concrets (organisation des services, modalités des aides) ont vraiment changé, en particulier à l'échelon communal et intercommunal où ces questions se jouent pourtant chaque jour très concrètement. Plus largement, une responsable souligne combien la culture dans son ensemble a encore très peu de place dans les projets de territoire, dont les diverses collectivités locales sont pourtant de plus en plus obligées de se doter.

Quoi qu'il en soit, les démarches dont il est question ici montrent qu'une participation des populations aux propositions d'action artistique et culturelle n'implique pas nécessairement la transformation de ces personnes en publics d'œuvres artistiques professionnelles. Souvent même, ce n'est pas un objectif direct ou indirect souhaitable, tant l'écart reste très grand entre les mondes professionnalisés de l'art et les univers culturels des personnes impliquées dans une action artistique particulière. La fréquentation par des populations d'œuvres artistiques apparaît ainsi d'abord en lien avec des sociabilités qui leur sont déjà familières (dont les événements festifs locaux). Une fidélisation sur des enjeux essentiellement artistiques de publics non familiarisés à l'art, tel

qu'appréhendé par des professionnels, reste très difficile. Quand on observe les publics réguliers, ils restent pour une bonne part spécialisés sur un type de proposition ou de discipline artistique, même s'il y a également une autre part du public qui est plus éclectique et nomade. Sur ce plan, les friches culturelles sont confrontées aux mêmes réalités que les établissements artistiques plus institués. La différence réside alors plutôt dans l'intensité de la prise en compte de ces questions et de la transformation de l'offre et des processus artistiques qu'elles induisent.

On peut également noter que la connaissance par les lieux de leurs différents publics reste largement intuitive, très diverse aussi selon les projets menés, très peu étayée sur des bilans ou des évaluations affinés, par ailleurs malaisés à mettre en place. Plus largement, on retrouve ici une difficulté qui n'est pas propre aux friches culturelles pour concevoir et mettre en œuvre des outils d'évaluation (de quoi, pour qui, comment ?) de démarches d'abord qualitatives et relationnelles. La nature plus complexe et la diversité des démarches initiées au sein des friches culturelles renforcent cette difficulté. On signalera enfin un rapport des lieux à leur environnement immédiat (voisinage direct et quartier d'implantation) qui peut être source de conflits d'usage, en particulier au titre de l'espace public commun ou/et des interférences d'activité et de temporalité entre les usagers de la friche culturelle et les habitants vivant dans son voisinage. Pour toutes les raisons qu'on vient d'évoquer, la construction d'un rapport réellement interactif et pacifié au voisinage direct et plus largement au quartier d'implantation peut être parfois long et semé d'embûches successives.

Au bout du compte, les friches culturelles interrogent et doivent aussi elles-mêmes s'interroger sur la place réelle des habitants dans leurs projets globaux et plus finement dans les différents projets artistiques et culturels qu'elles entreprennent ou soutiennent. La présence d'artistes dans ces lieux territorialisés est une condition nécessaire, elle n'est en aucun cas suffisante pour aboutir à un travail approfondi avec les territoires et leurs habitants. Pour le moins, plusieurs responsables convergent sur ce que l'on pourrait appeler des conditions initiales indispensables pour favoriser la rencontre entre artistes professionnels et autres acteurs sociaux, porteurs d'autres parcours d'existence et inscrits dans leur propres espaces de vie. L'une insiste sur le fait que, pour l'artiste ou l'équipe impliqué, ce désir de rencontre et les modalités concrètes qui lui sont associées doivent constituer une préoccupation principale et non un domaine d'activité complémentaire, mais qui resterait annexe. D'autres soulignent l'importance de prendre le temps d'une première rencontre et de considérer les personnes auxquelles s'adresse l'artiste pour elles-mêmes et non comme acteurs ou praticiens artistiques potentiels. Si les projets artistiques et culturels sont toujours, pour une très large partie, initiés par des professionnels de l'art et de la culture, il est donc bien question de tendre d'entrée de jeu vers une relation plus symétrique entre ces professionnels et les autres acteurs sollicités. Pour diminuer la survalorisation toujours prégnante de l'œuvre artistique ou de l'artiste, il s'agit de trouver les voies par lesquelles on peut faire participer les non artistes au processus même qui s'initie. Dans ce cadre, il est à nouveau plaidé pour donner un maximum d'autonomie à ces processus et pour ne surtout pas se fixer pour objectif de faire des non artistes des futurs spectateurs (exceptionnels ou réguliers).

Une autre responsable donne ce qui pourrait être une perspective synthétique, quand elle insiste sur le fait, pour les artistes, d'aborder les personnes pour leurs propres capacités de sensibilité, d'imaginaire, de création. Puisqu'il s'agit d'être dans l'ordre de l'artistique, il convient surtout de susciter la capacité de transformation que tout être a en lui – qui déborde largement des seuls milieux artistiques – et de la développer dans une complicité avec celle que les artistes portent également en eux (une de leurs vocations est d'ailleurs d'aller toujours vers de l'inconnu ou du non encore connu). Mais pour que ceci advienne, il faut enfin, selon un autre, que la mise en relation s'opère sur un terrain le plus « neutre » possible, un espace et un temps où chacune des autonomies en jeu puisse s'exprimer avec ses mots et ses modes, avec ses désirs et ses réticences. Quand le projet est à l'initiative d'artistes (ce qui aujourd'hui reste le cas largement le plus fréquent), trouver un terrain qui soit hors des lieux relevant des conventions de l'art devient une condition majeure. La situation la plus favorable consiste alors à ce que la rencontre des personnes non artistes et des artistes se fasse sur le terrain d'une pratique, d'un projet pratique ou d'un problème concret à solutionner de manière créative. Le postulat est donc bien de mettre simultanément en mouvement la capacité poïétique (capacité de faire) de chacun et la sollicitation de sa propre capacité créative

pour qu'advienne un acte poétique, troisième capacité qui se révèle et est également potentiellement présente partout, au quotidien et dans toutes les personnes. Dans ces situations, l'artiste garde sa spécificité d'approche, mais revêt en même temps le rôle de facilitateur de cette liberté d'expression et d'émancipation des personnes.

Une fois la rencontre engagée, les difficultés majeures renvoient au fait que chaque personne travaille pour des raisons qui lui sont propres et donc s'approprie à sa manière le processus en cours. Si les moments de réalisation collective et concrète sont un réel support pour permettre une « harmonie esthétique » qui fasse tenir ensemble la diversité des modes d'approche, cette harmonie est à inlassablement construire, en particulier dans les moments où l'impératif de la production collective s'impose moins. Pour les personnes non familières avec les dynamiques artistiques, la recherche d'activités pratiques intermédiaires ou complémentaires est souvent le meilleur moyen d'éviter des phases de conceptualisation ou de discussion par trop abstraites et pouvant être trop inhibantes. C'est au moins les repères vers lesquels convergent les expériences de porteurs de projets ou d'artistes qui se sont exprimés à ce sujet dans nos entretiens et qui se sont réellement confrontés à cette dimension essentielle dans l'histoire passée et actuelle des friches culturelles. Il n'est donc pas surprenant de croiser ici les expériences de groupes artistiques tels que Les Pas Perdus ou de compagnies comme Black Blanc Beur ou Hendrik Van Der Zee (HVDZ, compagnie artistique associée à Culture Commune).

IV - Une économie d'interdépendance multiple

L'économie des friches culturelles est plurielle et se construit de façon très perceptible sur une combinaison de trois types de ressources : des apports bénévoles et d'autoproduction non rémunérés (économie de réciprocité), variables mais substantiels tout au long des projets développés ; des subventions (publiques ou privées), sans lesquelles de nombreux projets particuliers ne pourraient exister, ni le projet global perdurer (économie redistributive) ; des recettes propres issues de la vente de prestations diverses (économie marchande), qui ne représentent généralement qu'une part minoritaire, mais pouvant aller parfois jusqu'à presque la moitié, des flux financiers comptabilisés. L'économie générale des lieux se caractérise donc par l'importance des dimensions redistributive et réciprocitaire, sa dimension marchande relevant par ailleurs de finalités autres que purement lucratives.

La farouche volonté d'autonomie des friches culturelles, en termes tant de projet que de gouvernance, se conjugue alors dans les faits et pour leurs responsables par l'élaboration constante d'une stratégie en vue de trouver et de prolonger des partenariats fiables. Dans la mesure où les institutions artistiques françaises restent peu ouvertes à l'accueil de processus perçus comme marginaux ou ne relevant pas assez des dimensions emblématiques de l'artistique, beaucoup de responsables perçoivent leurs friches culturelles comme « entretenues à la marge ». Ils continuent à réclamer un engagement plus marqué des pouvoirs publics pour une meilleure pérennisation de leurs lieux et au moins une meilleure considération de la part la plus instituée des mondes de l'art. Pour le moins, sur le double plan stratégique et financier, les friches sont dans une forte interdépendance avec les politiques locales d'aménagement et de développement territoriaux que les partenaires publics (locaux, nationaux et européens) mettent en œuvre. À l'origine, la décision d'implantation relève d'ailleurs assez souvent d'une rencontre entre l'initiative des porteurs civils du projet général d'une part, une opportunité liée à une volonté publique d'aménagement ou de requalification territorial d'autre part. Tout particulièrement en France, la survie et le développement de chaque lieu renvoient à la nécessité d'une congruence forte entre son propre projet global et les politiques publiques locales. Que celles-ci concernent directement le développement artistique et culturel ou qu'elles relèvent plus largement du développement territorial et de la compréhension de l'apport de la dimension artistique et culturelle à celui-ci. De ce point de vue, le rôle des structures intercommunales s'accroît au fil des ans et pas seulement sur les territoires fortement ruraux. Un partenariat fort avec, entre autres, les Communautés

d'agglomération devient ainsi un enjeu actuel d'importance pour la pérennisation et le rayonnement territorial des activités et du projet global des friches culturelles.

Malgré des aides réelles accordées à un ensemble de friches, leur économie demeure donc globalement extrêmement précaire. De nos jours et pour les plus anciennes, cette économie n'est toujours pas stabilisée, y compris quand elle bénéficie de conventions pluriannuelles avec certains partenaires, en particulier publics. À intensité d'activité équivalente, une grande disparité subsiste ainsi au regard des moyens dont disposent les équipements artistiques et culturels plus institués ou établis depuis longtemps. Les friches et les projets artistiques ou culturels qu'ils portent ont pourtant des coûts pour la collectivité et les pouvoirs publics qui restent très modestes, ne serait-ce qu'au vu de la richesse artistique, culturelle et sociale générée. On retrouve ici, mais dans une forme exacerbée, la question contemporaine qui taraude toute notre société d'une richesse qualitative très mal évaluée et de l'accaparement des moyens financiers disponibles par un petit nombre d'organisations ou de particuliers (Henry, 2010). Entre la dynamique de capitalisation financière et marchande d'une part, et celle de redistribution publique administrée de l'autre, le « tiers secteur » socio-économique – auquel les friches culturelles appartiennent manifestement – met en exergue la nécessité de réfléchir à une autre conception économique et politique du développement artistique et culturel (Colin et Gautier, 2009).

Le manque de crédits d'investissement (fonds propres, subventions, emprunts) est ainsi flagrant, ne serait-ce que pour faire face à une viabilisation de base des lieux (le clos, le couvert, l'isolation thermique ou phonique, l'infrastructure des fluides). Il l'est aussi au vu des besoins de réhabilitation, de requalification ou de transformation de bâtiments anciens originairement organisés pour d'autres fonctions. La pluralité intrinsèque des lieux bute également, en particulier en France, sur une dépendance à la forte segmentation des aides selon des enjeux artistiques, culturels, éducatifs, sociaux ou urbains différenciés (crédits dits « fléchés » pour l'investissement ou le fonctionnement, la création, l'action culturelle, l'emploi, la formation...). Ce fonctionnement est constant, que les aides soient publiques ou privées (mécénat), locales ou nationales (voire supranationales comme pour les projets européens). Dégager des marges financières, même étroites et pour améliorer le fonctionnement général des lieux, sur des crédits par trop fléchés est particulièrement ardu. Les lieux sont alors confrontés à une difficulté structurelle de pouvoir constituer des fonds propres significatifs.

L'ensemble de ces éléments aboutit à un état potentiel et permanent de tension financière. Celle-ci peut très vite s'actualiser en crise. C'est en particulier le cas quand des ressources attendues (entre autres, des subventions) font brusquement défaut, alors que les activités et projets particuliers sont déjà largement engagés. Le déficit engendré s'avère très difficile à combler, par absence de réserves propres. Toutes ces entraves rejaillissent structurellement sur une capacité diminuée, en termes tant d'autonomie dans le choix de projets que de soutien à des processus artistiques et culturels cherchant à construire d'autres rapports avec leur territoire d'implantation et les populations qui y vivent. Malgré tout et dans le cas français, une variété de friches culturelles a réussi à trouver depuis une dizaine d'années une reconnaissance, mesurée mais réelle, de leurs apports artistiques et culturels. Selon les cas, les moyens associés à cette reconnaissance sont d'abord venus de financements artistiques, dont ceux du ministère de la Culture (TNT), ou par une variété d'autres vecteurs tels que des crédits pour l'emploi, l'action sociale ou la politique de la ville. Aujourd'hui, le cas récurrent est un apport de sources multiples, même si la proportion de chacun d'entre elles est très variable d'un cas sur l'autre. Un désengagement du ministère de la Culture des lieux ne relevant pas de ses propres labels nationaux et d'enjeux exclusivement artistiques est en tout cas très net aujourd'hui. Cette situation fragilise encore plus les friches culturelles et leur volonté d'une approche plus croisée entre enjeux artistiques et autres enjeux sociaux.

V - Une gouvernance à l'image de la complexité des enjeux

Aujourd'hui et même si certaines des personnalités ayant permis le renouveau de lieux délaissés en friches culturelles en assurent encore la direction générale, de nouvelles générations arrivent ou sont désormais aux postes de responsabilité. Si le mode général de gestion peut encore largement porter la marque des fondateurs, de nouvelles nécessités de coordination et de gestion collégiales apparaissent. En tout cas, la gouvernance est encore très souvent structurée autour de l'organisation par projets élémentaires successifs. Mais avec le développement des lieux dans la durée, la question de leur organisation structurelle pérenne se pose également centralement.

De par leur histoire, les friches relèvent finalement d'une organisation croisée alliant deux modes de fonctionnement décisionnel, un plus horizontal et en particulier centré sur la logique de projets successifs, l'autre plus vertical et structuré autour des questions de la globalité et de la permanence du lieu et de sa démarche. Ainsi, partout existe une collégialité de réflexion, qui repose sur un partage sectoriel des responsabilités entre personnes en charge de domaines ou de problématiques particuliers. Au sein de cette collégialité, chacun dispose d'une réelle autonomie d'action et de décision, mais doit également participer et s'articuler à une cohérence (et au moins une cohésion) d'ensemble. Cette dialectique se révèle difficile à stabiliser. Simultanément et dans tous les cas, est perceptible une coordination centrale plus resserrée autour de quelques dirigeants (dont le/la fondateur/rice quand il/elle est toujours là), qui doit décider souvent vite, sur des sujets nombreux et fréquemment complexes. Cette coordination constitue le cœur d'une direction générale plus verticale, qui est amenée à assumer la responsabilité d'ensemble, les prises de risque et les décisions globales et qui doit disposer de compétences étendues (polyvalence) sur les plans de l'organisation et de la gestion (dont financière). Avec des moyens humains toujours très limités, la quantité et la pluralité des tâches à accomplir, ainsi que l'équilibration de cette gouvernance croisée, génèrent une très forte charge de travail et une pression constante sur les personnels. Pour essayer de mieux maîtriser l'ensemble, des formes spécifiques de travail (réunions régulières, fiches de suivi, séminaires) entre responsables de domaines et responsables généraux sont expérimentées, de façon essentiellement pragmatique.

La gestion des lieux résulte donc d'un composé problématique entre, d'une part, un projet d'ensemble et une conception globale du développement artistique et culturel et, d'autre part, la somme et la succession d'une grande pluralité de projets. Un équilibre est à constamment réajuster entre les différents enjeux et priorités, qui se regroupent autour de deux préoccupations majeures : la recherche d'une stabilité minimale, d'une permanence et d'un développement sur la longue durée ; le renouvellement constant de projets élémentaires, avec des équipes qui sont présentes et territorialisées sur une période plus ou moins longue, mais le plus souvent limitée. D'où l'importance accordée, dans chaque friche, à certains projets artistiques et culturels de moyenne ou plus longue durée et qui apparaissent comme emblématiques et structurants du point de vue de l'identité globale du lieu. Le réajustement permanent de l'organisation interne est en tout cas particulièrement délicat dans les périodes de mutation (dont celles liées à des crises financières). Celles-ci font également plus nettement apparaître la nécessité de nouvelles compétences à mettre en œuvre. Elles confrontent encore plus nettement les lieux à la question de la formation initiale et continue de leurs personnels au regard de leur gestion croisée, tout à la fois collégiale et dirigée, sur des projets qui engagent aussi à chaque fois une complexité humaine (dont subjective et organisationnelle) spécifique. À ce sujet, les friches culturelles mettent particulièrement en exergue les nécessités et les contraintes d'une pluriactivité à coordonner, qui apparaît de plus en plus comme une des dimensions structurelles du travail artistique contemporain (Bureau et *alii*, 2009).

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que la gestion courante soit sans cesse en flux tendu. Trouver des temps individuels ou collectifs de prise de recul, de bilan et de réajustement structurel est très difficile. Toute une palette d'outils de gestion (au jour le jour et à plus long terme) de la pluralité et de la complexité des projets et des enjeux est mise en œuvre (réunions, documents de liaison, suivis analytiques...). En terme d'évaluation, ces outils sont utiles mais souvent limités, au-delà même des formes obligées pour rendre compte de l'action (dont rapports annuels ou/et de fin des projets particuliers subventionnés). Ils existent pourtant, mais les lieux ont une vraie

difficulté à passer des évaluations sur les projets particuliers à une évaluation plus synthétique et globale de la vie et du fonctionnement de l'organisation. De même, les archives ne sont pas inexistantes mais généralement soit peu développées, soit simplement accumulées au fil du temps et sans traitement dédié.

Compte tenu de la nature des activités et du projet global, la gestion du personnel représente une fonction décisive, d'autant qu'elle porte désormais sur des effectifs bien plus importants qu'initialement (jusqu'à parfois plusieurs dizaines de salariés, par ailleurs de tous statuts et notamment intermittent ou à temps partiel). Un turnover significatif des permanents salariés est observable, en particulier pour les responsables de domaines d'activité. Il est particulièrement net quand ces responsables sont jeunes et qu'il s'agit de leur premier emploi professionnel. Il y a en tout cas un risque réel d'épuisement et de perte de motivation des permanents salariés face aux charges et aux rythmes de travail qu'impose la vie de l'organisation. Sur ce plan des ressources humaines, est également à pointer l'importance des opportunités de rencontre de personnes, externes à la friche et disposant d'une compétence ou d'un statut spécifiques, qui ont apporté ou apportent une aide décisive à des moments clé de l'organisation.

Pratiquement toujours, c'est la tradition coopérative qui l'emporte dans le choix de la structure juridique porteuse du lieu et de son projet global. Le cadre majoritaire reste celui de l'association à buts non lucratifs, mais la forme plus strictement coopérative telle que la SCIC – Société coopérative d'intérêt collectif – peut être en cours d'expérimentation (Friche la Belle de Mai) ou en projet (Le Lieu X). Pour les associations, la question de l'implication et de la compétence des responsables officiels de la structure juridique et de leur rapport avec les directeurs et responsables salariés est souvent peu élucidée – voire non soulevée –, même si on observe souvent un ou deux responsables de la structure juridique fortement engagés. Au-delà du recours aux Assemblées générales prévues dans les statuts, une autre question souvent peu formalisée concerne les dispositifs internes mis en place pour trancher des points ou situations conflictuels d'importance. Dans les faits, un partage de la direction s'effectue entre responsables juridiques bénévoles et coordinateurs ou responsables de domaines d'activité salariés, souvent au bénéfice de ces derniers. Les directions bénévoles officielles (Bureau et Conseil d'administration) sont ainsi souvent présentes ou sollicitées sur une fonction d'observateur, d'écoute, de conseil ou d'orientation, bien plus que pour une implication effective, directe et constante dans la vie et la gestion de l'organisation. Ici comme dans d'autres cas d'organisations artistiques ou culturelles, un risque existe d'associations qui ne sont que des supports juridiques formels, l'essentiel de la décision et de la responsabilité revenant aux directions (salariées) effectives. Face à la disponibilité effective mais souvent limitée des administrateurs bénévoles associatifs, c'est bien la logique professionnelle qui apparaît dominante. Pour les structures en coopérative, la question du portage collectif effectif de la responsabilité par tous les associés est problématique. On est en effet dans un cadre où les associés n'ont généralement pas les mêmes apports, fonctions ou places dans l'organisation, mais où chacun dispose néanmoins d'un pouvoir formel de vote équivalent aux autres. Même s'il s'agit de la culture historique des coopératives, le contexte contemporain exige sans doute des formalisations institutionnelles plus souples et en tout cas mieux adaptées à la spécificité des domaines artistiques et culturels.

À écouter plusieurs responsables de friches culturelles, des traits apparaissent encore plus nettement, qu'il serait dommageable de sous-estimer. Tous cherchent un mode d'articulation satisfaisant entre les projets développés et une gouvernance d'ensemble qui leur soit adaptée, mais relèvent la difficulté à le trouver. L'un va souligner combien les artistes ont souvent du mal à créer par eux-mêmes du collectif, à le traduire dans une forme d'organisation un tant soit peu stabilisée, à pouvoir en porter la responsabilité pleine et entière sur le long terme. La multiplicité et la variété des projets renforcent cette difficulté à pouvoir forger et mener un véritable projet collectif d'ensemble. Signe de ce déficit plus ou moins affirmé selon les cas, les débats ont alors trop tendance à se focaliser sur la question des modes concrets d'organisation et de gouvernance. Un autre va souligner sa hantise d'une simple juxtaposition de micro-projets et la lutte constante à mener contre une tendance à la balkanisation des activités au sein des friches.

À propos des emplois en charge de la permanence des lieux, des résistances sont repérables vis-à-vis de la polyvalence à déployer dans chacun de ces postes. Pour ceux-ci, des imbrications multiples d'activités ou de relations sont à quotidiennement gérer, des tâches sont à accomplir qui ne correspondent pas forcément toutes aux qualifications professionnelles acquises. Les organigrammes sont alors souvent peu précis, même s'ils sont désormais présents dans chaque lieu. Le recrutement sur les emplois assurant la permanence se fait d'ailleurs souvent autant – voire plus – sur les qualités des personnes elles-mêmes que sur leurs compétences formelles effectives. Dans tous les cas, l'équipe fait partie du projet, elle en constitue une dimension essentielle. Pour les friches ayant connu un fort développement, un responsable va également mettre en exergue le fait que les porteurs du projet initial n'ont pas été formés à la gestion d'un personnel pouvant être aujourd'hui de plusieurs dizaines d'unités.

Si la visée d'une entreprise relevant de l'économie coopérative au sens large (associations comprises) persiste très largement, il s'agit pourtant de se dégager d'une forme d'utopie naïve à son propos. Les dispositifs matriciels sont un essai pour faire face à la multiplicité des activités et des tâches, par une délégation au moins partielle des responsabilités et une autonomie réelle de chaque poste permanent. Mais la question de la prise de risque et de la responsabilité globales sur l'ensemble du projet de la friche conduit, au bout du compte, à ce qu'un ou deux chefs de file les portent de façon solitaire vis-à-vis des autres membres de l'équipe permanente, mais aussi vis-à-vis des principaux tiers extérieurs partenaires. En tout cas, la question de la lisibilité – interne comme externe – du portage général de la responsabilité artistique et culturelle du projet ne peut être éludée. Dans de nombreux cas, l'équilibre toujours instable qui résulte de ces phénomènes conduit à une équipe de permanents réellement associés, mais dans laquelle un ou deux conservent le pouvoir de décision finale, y compris dans la mesure où cette place n'est vraiment pas en soi convoitée. En définitive, on s'approche le plus d'une gouvernance collective, quand chaque compétence nécessaire au fonctionnement de la friche est réellement « incarnée ».

Dit autrement, le collectif ne se décrète pas, il y faut souvent un long temps d'apprentissage et d'expérimentation, une maturité et un concours de circonstances. Il advient quand chacun arrive à non seulement trouver une place efficiente et juste, mais aussi à la conscience de l'occuper pleinement pour lui-même et au bénéfice des autres membres de l'équipe. C'est souvent une situation désirée, une visée vers laquelle on veut tendre, mais qui ne se réalise et n'atteint souvent son plein exercice que sur une période de temps limitée. Cette sorte d'équilibre précaire se rencontre pourtant à un ou plusieurs moments de l'histoire des équipes à l'œuvre dans les friches culturelles. Quoi qu'il en soit, ces ensembles organisationnels sont souvent en meilleure capacité de créer les conditions d'une gestion transversale, nécessaire aux projets artistiques et culturels contemporains, que des institutions plus lourdes ou bien des prescripteurs – en particulier publics – par nature moins flexibles.

VI - Vers de nouveaux espaces publics de proximité

Plus largement, les friches culturelles se heurtent à plusieurs phénomènes contextuels de grande ampleur. Dans les mondes de l'art et pour les politiques publiques, une conception et une organisation dominantes persistent, tout particulièrement en France. Leur objectif premier relève d'une confrontation du plus grand nombre aux propositions déjà mises en forme par des artistes professionnels. Dans cette approche, les différentes formes d'action culturelle sont surtout envisagées comme un accompagnement de l'acte artistique professionnel. Une moindre visibilité de ces processus d'action culturelle s'en trouve renforcée, d'autant que la participation des habitants aux projets artistiques n'est pas en soi valorisée. Ce modèle fait aussi largement l'impasse sur la mutation depuis le dernier quart du 20^{ème} siècle des pratiques culturelles et des modes d'appropriation artistique du plus grand nombre, dans laquelle les industries culturelles et les nouvelles technologies jouent un rôle essentiel. Plusieurs responsables soulignent un contexte encore fortement marqué par l'empreinte de la sacralisation de l'artiste et du thème associé de l'excellence artistique. Travailler, au contraire, pour la présence au quotidien et pour toutes les

personnes de la dimension poétique conduit à s'éloigner de cette double référence, pour insister sur le fait que c'est souvent au travers des maladresses, des « malhabilités » et des incompétences partagées que se crée un rapport sensible le plus fort.

On l'a vu, les friches culturelles sont plutôt porteuses d'un autre modèle de développement artistique et culturel. Mais elles ne trouvent pas encore assez d'appuis dans les dispositifs d'aide publique de droit commun, encore très largement centrés sur le modèle dominant qu'on vient de rappeler. Un financement au fond très restreint des projets de création partagée entre artistes et populations peut être partout constaté, d'autant que ces actions nécessitent un temps long spécifique, peu pris en compte dans les formes ordinaires d'évaluation des processus artistiques et culturels. L'économie des friches culturelles reste donc toujours fortement dépendante d'aides ou de politiques publiques non pérennes, comme celle de la politique de la ville en France, pour laquelle la reconnaissance de l'importance de la dimension culturelle est par ailleurs fluctuante. Ce contexte renforce encore une situation qui, globalement et pour chaque lieu, reste éminemment précaire et toujours en quête d'une reconnaissance plus affirmée. Toutes ces difficultés se cristallisent au niveau de la gouvernance des lieux. Chacun risque une accumulation de projets élémentaires distincts (voire de surproduction d'événements), sans que des transversalités n'apparaissent suffisamment entre la pluralité des acteurs et des actions. Face au nombre croissant des personnes qui veulent s'engager dans des activités artistiques, les lieux sont également soumis à une sur-sollicitation par des artistes, des producteurs ou des organisations pour bénéficier des espaces et des moyens dont ils disposent, ces capacités et disponibilités étant de toute façon limitées et pouvant se révélant assez vite saturées.

Chaque lieu est alors engagé dans une recherche constante de projets structurants ou de thèmes privilégiés, qui puissent faire office d'outils de cohérence et de transversalité. Chacun cherche aussi la voie d'une coordination qui se doit néanmoins de rester flexible, en vue de produire un sens commun toujours en passe d'être fragmenté. On retrouve ici une tension structurelle irréductible – et sans doute constitutive des friches culturelles – entre l'autonomie relative des projets élémentaires portés par des équipes artistiques ou des producteurs culturels d'une part, le besoin de mise en synergie et de coordination minimale d'un ensemble complexe d'actions et d'une pluralité de publics ou de populations visés d'autre part. Dans certains cas, les lieux sont amenés à envisager et à réaliser l'autonomisation de projets, d'abord initiés par eux ou en leur sein. Ceux-ci ont pris avec le temps une telle ampleur qu'il devient en effet souhaitable qu'ils trouvent désormais leur propre autonomie de direction et de gestion.

Mais toujours, les friches culturelles restent d'abord confrontées à un manque permanent de moyens – en particulier humains, au sein même des équipes de direction – pour porter dans une vision de long terme des projets artistiques intégrant des enjeux culturels du territoire ou qui concernent et impliquent directement des populations locales. Aujourd'hui, les ressources restent extrêmement réduites pour mener à bien des projets de ce type, très peu de politiques publiques étant vraiment orientées et porteuses sur ces questions. Par ailleurs, l'accueil de projets explicitement centrés sur des enjeux simultanément artistiques et culturels impliquent un co-accompagnement soutenu par les lieux et d'autres organisations présentes sur le territoire d'action. Dans ces conditions, chaque projet particulier doit le plus souvent trouver, à chaque fois, ses propres moyens humains et financiers auprès de partenaires spécifiques. Pour les lieux, le risque est au bout du compte d'en rester (revenir) surtout à un accompagnement – variable selon les cas – de la trajectoire professionnelle d'un certain nombre d'artistes, dont des jeunes qui débutent, même si certains de ces artistes expérimentent aussi partiellement diverses formes de détour pour se relier aux populations et aux cultures environnantes.

Les responsables des friches culturelles se retrouvent dans l'idée que ces divers éléments imposent une limite forte à l'idéal de démocratie culturelle de leurs projets et de leurs lieux. Vouloir mettre les populations au cœur même des projets artistiques et culturels inscrits dans le territoire, vouloir co-produire ces projets avec ces populations fait partie de cet idéal. Il en est de même pour les volontés d'expérimenter de nouveaux types de rapport entre cultures savantes et cultures populaires, de viser à la mixité des pratiques artistiques et culturelles, de trouver de nouveaux

positionnements sociaux de l'art et des artistes dans notre monde en mutation. Mais autre chose est d'arriver à sortir concrètement du modèle encore souvent très exclusif de l'acculturation, pour lequel est premier l'accès d'un plus grand nombre à des formes artistiques et culturelles produites par des professionnels de ces domaines. Autre chose est de mobiliser dans les faits le référentiel de l'émancipation, qui met au premier plan la découverte et la construction par chacun de sa propre identité et de son propre parcours de vie. Comment faire en sorte, également, pour que la diversité individuelle de ces parcours et des référents communautaires qui les permettent ne sombre pas dans un champ sauvage d'affrontement de singularités, par trop repliées sur elles-mêmes ?

Avec une expérience de vingt-cinq ans dans ce domaine, une responsable dit métaphoriquement que la friche culturelle dont elle s'occupe actuellement n'en est qu'à 20% de la réalisation de son idée de départ, même si cela pourrait aller plus vite désormais, 90% de l'énergie étant toujours consacrée à la survie de cette aventure. Pour un autre, la capacité des friches à réellement constituer des arènes civiles participant à l'émergence de nouveaux modes d'échange interculturel, à favoriser de nouvelles porosités entre la sphère privée et la sphère publique et de nouvelles formes de citoyenneté, à participer à l'essor d'une laïcité moins grégaire et plus ouverte à la diversité culturelle n'est encore souvent qu'embryonnaire. Des indices en sont perceptibles, ne serait-ce que dans la réinvention dans ces lieux de processus de convivialité, de prise de parole, d'échange entre acteurs artistiques, culturels ou sociaux. Des énergies s'y déploient, des expérimentations s'y mènent, des réflexions en prise avec l'action s'y formulent. Mais la route sera encore longue avant que puisse être affirmé qu'une autre façon d'envisager et de faire de l'art dans notre société constitue un référentiel admis et complémentaire (voire, pour certains, « alternatif ») à celui que nous a légué le 20^{ème} siècle, qui soit finalement plus proche de l'intérêt et de la force des personnes elles-mêmes. En tout cas, il est bien question de la constitution, de l'affirmation et de la reconnaissance d'un référentiel – et non pas d'un modèle –, laissant à chacun et à chaque aventure la possibilité d'inventer sa propre déclinaison, sa combinatoire singulière, sa puissance inédite de création et d'intermédiation.

L'histoire des friches culturelles, engagée en Europe au cours des années 1970, continue donc, mais selon des paramètres d'innovation et d'inertie à mieux évaluer pour les temps qui viennent. L'idéal d'une reconfiguration des pratiques artistiques et culturelles au plus près des personnes et de leurs territoires de vie reste entier. Ses conditions de réalisation n'ont pourtant plus grand-chose à voir aujourd'hui avec celles du siècle qui vient de s'achever. Les projets concrets mis en œuvre montrent néanmoins une authentique expérimentation de manières nouvelles d'investir et d'habiter autant nos divers environnements de vie proximaux que des mondes plus lointains. En cela, les friches culturelles apparaissent comme autant de fabriques d'un autre « vivre en commun » faisant simultanément toute sa place à la singularité de chacun, même si elles peinent toujours à produire un « récit politique » plus audible de cette puissance qu'elles portent en elles et qui naît « par le bas » (Nicolas Le Strat, 2010). Le présent texte s'assume d'ailleurs en tant que contribution à la production d'un tel récit, tout à la fois structuré et visant à une meilleure mise en visibilité des pratiques qui le fondent et des enjeux qui traversent celles-ci.

Gardons-nous en tout cas de ne considérer que ce qui, de nos jours, se joue très manifestement du côté de l'économie créative industrielle et de ses nouvelles métropoles ou quartiers conquérants. Dans ce contexte en effet dominant, il y a également du plus invisible, du plus épars (et du plus humble également), il y a de l'aussi complexe et vivant qui se joue dans une multiplicité d'espaces et de lieux bien plus discrets. De cette autre façon d'être au monde et de le construire, les friches culturelles restent exemplaires. Elles apparaissent au moins comme sources d'actes et de savoirs dont nous aurons sans aucun doute bien besoin pour porter vers le réel ce rêve collectif contemporain d'une créativité au profit des humains, sans même évoquer l'horizon encore plus essentiel d'une véritable créativité pour plus d'humanité.

Références bibliographiques du rapport de synthèse

- Abirached Robert (1992 et 2005), *Le théâtre et le Prince 1. L'embellie (1981-1992) ; Le théâtre et le Prince 2. Un système fatigué (1993-2004)*, Arles, Actes Sud, 2005.
- Assouly Olivier, *Le capitalisme esthétique. Essai sur l'industrialisation du goût*, Paris, Les Editions du Cerf, 2008.
- Becker Howard S. (1982), *Les mondes de l'art*, traduit par Jeanne Bouniort, Paris, Flammarion, 1988.
- Béra Mathieu et Lamy Yvon, *Sociologie de la culture*, Armand Colin, 2003.
- Boltanski Luc et Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Bourdieu Pierre, *Les règles de l'art - Genèse et structure du champ littéraire*, Seuil, 1992.
- Bureau Marie-Christine, Perrenoud Marc et Shapiro Roberta (éds), *L'artiste pluriel. Démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2009.
- Colin Bruno, *Action culturelle dans les quartiers. Enjeux, méthodes*, Paris, Culture & Proximité, Hors-série – Octobre 1998.
- Colin Bruno et Gautier Arthur (dir.), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Toulouse, érès, 2008.
- Costa-Lascoux Jacqueline, Hily Marie-Antoinette et Vermes Geneviève (dir.), *Pluralité des cultures et dynamiques identitaires. Hommage à Carmel Camilleri*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- Culture prospective*, « Approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques », Paris, DEPS / Ministère de la Culture et de la Communication, 2007-3.
- Dacheux Eric et Laville Jean-Louis (coord.), *Economie solidaire et démocratie*, Paris, CNRS éditions, *Hermès* n° 36, 2^{ème} trimestre 2003.
- Délégation interministérielle à la ville, *Les activités culturelles, les industries créatives et les villes*, Saint-Denis La Plaine, éditions de la DIV, 2008.
- Donnat Olivier, *Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique*, Paris, La Découverte / Ministère de la Culture et de la Communication, 2009.
- Gravari-Barbas Maria, « Les friches culturelles : jeu d'acteurs et inscription spatiale d'un "anti-équipement" culturel », in Corinne Siino, Florence Laumière, Frédéric Leriche (coord.), *Métropolisation et grands équipements structurants*, Collection Villes et Territoires, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 2004.
- Grésillon Boris, « Ville et création artistique. Pour une autre approche de la géographie culturelle », *Les Annales de Géographie* n° 660-661, Paris, Armand Colin, mai-août 2008.
- Grésillon Boris, « Le Tacheles, histoire d'un "squart" berlinois », <http://multitudes.samizdat.net>, mars 2005.
- Henry Philippe, *Arts de la scène : un tournant nécessaire*, collection Entre-Vues, Avignon, Editions Universitaires d'Avignon, 2010.
- Henry Philippe, « Quelle production aujourd'hui pour la filière du spectacle vivant ? », <http://www.cultureocentre.fr>, décembre 2009.
- Henry Philippe, *Spectacle vivant et culture d'aujourd'hui. Une filière artistique à reconfigurer*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2009.
- Hurstel Jean, *Une nouvelle utopie culturelle en marche ?*, Toulouse, Editions de l'attribut, 2009.
- Leriche Frédéric, Daviet Sylvie, Sibertin-Blanc Mariette et alii (coord.), *L'économie culturelle et ses territoires*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 2008.
- Lextrait Fabrice, *Friches, laboratoires, fabriques, squats... et autres projets pluridisciplinaires. Une nouvelle époque de l'action culturelle*, Paris, La Documentation française, 2001.

- Lextrait Fabrice et Frédéric Kahn, *Nouveaux territoires de l'art*, Paris, Sujet/Objet éditions, 2005.
- Mattelart Armand, *Diversité culturelle et mondialisation*, Repères n° 411, 2ème édition, Paris, La Découverte, 2007.
- Menger Pierre-Michel, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard / Seuil, 2009.
- Moulier Boutang Yann, *Le capitalisme cognitif. La Nouvelle Grande Transformation*, Paris, Editions Amsterdam, 2007.
- Nicolas Le Strat Pascal, « Journal de recherche – 17 février 2010 », <http://blog.le-commun.fr>, mars 2010.
- Pilmis Olivier, *L'organisation de marchés incertains. Sociologie économique des mondes de la pège et de l'art dramatique*, Thèse de Doctorat de sociologie, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2008.
- Pirotte Gautier, *La notion de société civile*, Repères n° 482, Paris, La Découverte, 2007.
- Raffin Fabrice, *Friches industrielles. Un monde culturel européen en mutation*, Logiques sociales, Paris, L'Harmattan, 2007.
- Rancière Jacques, *Le partage du sensible. Esthétique et politique*, Paris, La fabrique éditions, 2000.
- Scott Allen J. et Leriche Frédéric, « Les ressorts géographiques de l'économie culturelle : du local au mondial », *L'Espace géographique*, Paris, Editions Belin, 2005-3.
- Viala Georges (coord.), *Economie créative. Une introduction*, Bordeaux, Institut des Deux Rives / Mollat, 2009.
- Vivant Elsa, *La ville créative*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009.
- Warnier Jean-Pierre, *La mondialisation de la culture*, Repères n° 260, Paris, La Découverte, 1999.

Partie 2 – Annexes

Introduction aux études de cas

Dans le cadre du projet de recherche 2008-2009 *La friche, cadre d'une aventure culturelle et espace urbain polyvalent et durable*, j'ai réalisé trois études de cas approfondies (Culture Commune, Système Friche Théâtre, Mains d'œuvres). Après une collecte et une analyse de documents existants, sept entretiens semi-directifs ont été menés sur place et avaient pour premier objectif d'explorer de manière plus détaillée une série d'aspects de l'histoire et du fonctionnement des friches culturelles considérées. Comme souvent, chacun de ces entretiens recèle une richesse propre d'énoncés, d'argumentations ou de précisions factuelles. Mais pris dans leur ensemble, ils donnent un panorama assez impressionnant, à un moment et dans un contexte national donnés, des problématiques que ces aventures artistiques et culturelles ont portées et portent actuellement. Ils constituent ainsi une véritable mémoire qu'il aurait été navrant de ne pas conserver et transmettre.

Par choix méthodologique et contraintes liées aux moyens disponibles pour la recherche, ces entretiens sont centrés sur l'expression des dirigeants, historiques et actuels, des friches étudiées. Les points de vue exprimés s'en trouvent nécessairement limités. Mais *a contrario* des gains apparaissent, en termes de perception tant des options idéologiques initiales que du déploiement dans le temps du projet global de ces démarches. Si les idéaux qui fondent ces aventures sont évoqués, les difficultés rencontrées et leurs interrogations sur l'avenir le sont tout autant et sans détour. Ce n'est pas le moindre intérêt de disposer de la trace de ces différentes voix, que le lecteur aura également tout loisir à mettre en résonance les unes avec les autres, tant leurs contrepoints sont perceptibles et nombreux.

Ces Annexes complètent donc le Rapport de synthèse de la première tâche du projet de recherche, qui portait sur l'*Identification des spécificités des bâtiments en friche recyclés en espaces de projets artistiques et culturels*. Elles rassemblent les fiches descriptives synthétiques des trois études de cas, réalisées à partir de la documentation écrite rassemblée. Deux de ces fiches sont suivies des transcriptions intégrales des entretiens, revues et validées par les personnes interrogées (pour le troisième cas, les responsables n'ont pas souhaité que leurs propos soient rendus publics dans leur détail). L'objectif a été de rester au plus près de l'énonciation orale et de son rythme, d'en conserver les traits saillants comme les hésitations de pensée, tout en l'élaguant des éléments qui en brouillaient une appréhension sensible et signifiante immédiate.

Pour mémoire, suite aux trois études de cas approfondies et à l'envoi d'une première synthèse, de nouveaux entretiens ont été réalisés par téléphone en fin 2009 auprès de responsables ou porteurs centraux de projet de quatre autres friches culturelles françaises. Leurs apports ont été intégrés au Rapport de synthèse, sans faire l'objet d'une retranscription écrite et complète de leurs propos respectifs. Il s'agit de Pierre Gonzales pour Le Lieu X / Friche RVI à Lyon, Dorine Julien pour Les Pas Perdus / Comptoir de la Victorine à Marseille, Jean Djemad pour la Compagnie Black Blanc Beur à Montigny-le-Bretonneux / Ville nouvelle de Saint-Quentin-en-Yvelines et Eric Chevance pour le TNT – Manufacture de chaussures à Bordeaux. Les premiers entretiens ont été réalisés auprès de Chantal Lamarre et Guillaume Senhadji pour Culture Commune à Loos-en-Gohelle, Philippe Foulquié, Béatrice Simonet et Johan Nicolas pour Système Friche Théâtre à Marseille, Fazette Bordage et Camille Dumas pour Mains d'œuvres à Saint-Ouen.

Qu'ils soient ici chaleureusement remerciés pour leurs contributions, mais aussi pour l'attention et le temps que chacun a bien voulu me consacrer.

1 – Eléments méthodologiques

Fiche descriptive synthétique (canevas de base)

1 – Genèse de la démarche

Date de création l'édifice :

Ancienne activité :

Objectifs généraux de la réappropriation :

Personnes à l'origine du projet :

Propriétaire actuel du bâtiment :

Type et durée des travaux avant réouverture :

Date de nouvelle ouverture au public :

Traces de l'ancien usage :

Finalités et orientations actuelles :

2 – Usages et usagers

Artistes et équipes artistiques en résidence (sur un an),

dont artistes ou producteurs associés :

Type et nombre de projets artistiques et culturels (sur un an), dont

projets internationaux,

en partenariat avec des organisations locales,

de création partagée avec les habitants :

Locations d'espaces et autres sous-traitances :

Publics touchés et visiteurs (sur un an) :

3 – Espaces, patrimoine et inscription dans le territoire

Architecture, espaces et superficies (plans),

dont espaces d'accueil, bar ou restaurant :

Localisation (plan de situation) et environnement :

4 – Réseaux, partenaires, économie

Partenaires institutionnels et financiers majeurs :

Partenaires d'opérations et de projets particuliers :

Budget, type de ressources (dont ressources propres) et de dépenses (dont loyer) :

5 – Gouvernance, équipe et organisation interne, statut juridique

Statut juridique :

Personnels et organigramme :

Gouvernance :

Principaux documents utilisés

Protocole d'entretien exploratoire et semi-directif

– environ 1h-1h30 (canevas de base)

Question de départ :

Nous réalisons une recherche universitaire d'au moins 2 ans portant sur la réappropriation des friches urbaines en espaces artistiques, culturels et sociaux en Europe. Pouvez-vous nous parler de votre engagement dans la transformation de [ce lieu] ?

Thèmes à explorer

(à partir des documents préalablement fournis et selon le déroulé de l'entretien) :

1/ Genèse de la démarche :

- histoire des porteurs de projet
- motifs et événements de l'investissement du lieu
- temporalités (mutation, rupture, crise...)

2/ Usages, espaces, territoires, patrimoine :

- les usagers, les publics, les populations impliquées
- inscription et effets territoriaux
- les spatialités (environnement urbain et géographique)
- aménagement identitaire collectif de la friche
- plan d'urbanisme
- patrimonialisation (initial ou construit)

3/ Finalités et orientations actuelles dans les dimensions artistiques, culturelles et sociales :

- principaux types d'activités
- multifonctionnalité (spécialisation versus généralisation)
- positionnement majeur : artistique, culturel, social, autre ?

4/ Gouvernance, organisation interne, statut juridique :

- mode de fonctionnement
- modes de décision
- choix des équipes et des programmes
- répartition des risques et des responsabilités
- discours et valeurs
- organigramme (direction, type d'emploi...)

5/ Réseaux, partenaires, économie :

- insertion dans le tissu local (écoles, amateurs, ...)
- partenaires civils, partenaires publics
- réseaux professionnels, nationaux, internationaux
- budget (coûts / recettes), bénévolat

Question conclusive :

a/ Aujourd'hui, quelle est, au fond, votre préoccupation majeure dans le présent et pour l'avenir de ce lieu (et sur laquelle vous aimeriez que la recherche puisse vous apporter des éléments ? *(laisser le temps pour la réponse)*

b/ Selon vous, est-ce que les autres [*expériences de friches culturelles*] ont cette même préoccupation ?

Propos générique d'introduction à chaque entretien

(repris d'après le dernier entretien réalisé)

Philippe Henry – La première année de la recherche (d'au moins deux ans) que je mène avec quelques collègues de l'Université de Rouen a pour principal objectif de faire le point sur les friches culturelles aujourd'hui. Que peut-on en dire, où en sont-elles ? C'est pour cela qu'il est intéressant de réaliser des études de cas approfondies sur des friches ayant plus de dix ans. Il y a eu le moment fondateur, l'utopie fondatrice, ce qui a motivé les choses au départ pour les uns et pour les autres, même si c'est de façon très différente à chaque fois. Et puis dix ans plus tard ou parfois plus, où en est-on ? On voit bien que, pour des raisons internes ou externes, pratiquement toutes vos démarches sont sur des moments de bascule et pas seulement parce que certaines sont en train d'inventer une nouvelle structure juridique [c'est directement le cas pour la Friche la Belle de Mai et à terme aussi probablement pour Culture Commune].

Donc, il s'agit d'essayer de faire le point là-dessus. Que peut-on dire et où en est-on des objectifs initiaux ? Est-ce qu'ils perdurent, est-ce qu'ils doivent perdurer ? Qu'est-ce qui a bougé et comment se redessine aujourd'hui et pour demain le projet ? Mais aussi comment évolue votre mode d'organisation concret ? Bref, il est question de mieux caractériser ces aventures, avec ce recul de l'histoire et vis-à-vis d'un avenir pour lequel il va probablement falloir qu'un certain nombre de choses se modifient.

Pour les trois cas que j'étudie, la phase de compréhension au travers de documents écrits donne déjà beaucoup d'éléments. Je la complète par quelques entretiens portant sur la vision personnelle des porteurs de projet « historiques », de ceux qui étaient à la racine du projet. J'interroge aussi des responsables qui, même s'ils sont là depuis un certain temps, appartiennent à des générations plus jeunes, qui ont entendu parler de l'histoire initiale, mais qui n'y ont pas participé et sont donc aussi amenés aujourd'hui à inventer autre chose.

Voilà le cadre de cette première phase de documentation, à laquelle succédera pour moi le travail de problématisation à partir de l'ensemble des éléments recueillis.

Et nous commençons assez systématiquement les entretiens (certains de mes collègues en font sur d'autres cas) par une question plus personnelle, aussi pour ancrer et mieux incarner les choses. Cette question est : « finalement, dans le parcours personnel des uns et des autres, qu'est-ce qui vous a chacun amené à cet engagement, à cette aventure ? »

2 – Etudes de cas

Culture Commune – La Fabrique théâtrale à Loos-en-Gohelle

Fiche descriptive synthétique

1 – Genèse de la démarche

Date de création l'édifice :

Base minière 11/19 de Loos-en-Gohelle, définitivement fermée en janvier 1986.

Les travaux de construction de la fosse 11 commence en 1891, pour une mise en exploitation à partir de 1894. Le fonçage (creusement à partir de la surface) du puits 19 date de 1960.

Ancienne activité :

Carreau de mine du bassin houiller du Pas-de-Calais. En 1992, inscription des deux chevalements des puits 11 (1925) et 19 (1960) à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques.

Objectifs généraux de la réappropriation :

Suite à une commande initiale du Conseil général du Pas-de-Calais pour l'organisation d'un festival sur le site minier du 11/19, un projet culturel élargi apparaît, après à une étude de faisabilité réalisée par Chantal Lamarre en 1988. Celle-ci part d'une analyse globale des handicaps, mais aussi des ressources et des besoins (économiques, sociaux et culturels) des populations du bassin minier. Elle propose un projet de développement culturel, lui-même référé à une problématique de développement local.

Association intercommunale créée en 1990 et concernant à l'origine 27 communes, Culture Commune relève dès le départ d'une double ambition.

D'une part, il s'agit de créer une structure culturelle opérationnelle, dotée d'un projet artistique pluridisciplinaire axé sur les œuvres et la création contemporaine, mais également d'un projet culturel déclinant une ambition de transformation en profondeur des pratiques culturelles de la population, avec des priorités non exclusives de publics (jeunes, populations dites à l'époque "défavorisées").

D'autre part et alors que cela n'existe guère à l'époque, il est question d'expérimenter une « véritable intercommunalité de projet » à l'échelle d'un territoire, basée sur le partage d'analyses et d'objectifs de fond, sur la solidarité et la complémentarité des nouvelles politiques à mettre en œuvre et des équipements culturels à créer. La charte de 1992 contient déjà ces objectifs et précise le fonctionnement de cette coopération intercommunale, qui veut participer au redéploiement et à la requalification du bassin minier. La prégnance de la culture minière est suffisamment forte pour qu'elle constitue un thème central du projet porté par Culture Commune.

Culture Commune co-construit donc des actions artistiques et culturelles avec les communes partenaires, sans se substituer à elles dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques culturelles qui leur sont propres. La concertation et la mise en place de la coopération sont alors incontournables, les temps à y consacrer sont très importants même s'ils sont peu visibles. De toute façon, le projet n'a de sens que s'il y a une véritable appropriation par les différents partenaires, dont publics, ce qui implique nécessairement un temps long.

Le travail concret de conseil et d'accompagnement des communes commence dès 1991. L'installation sur la base 11/19 de quelques bureaux reste précaire, avant l'ouverture d'un lieu mieux adapté et permanent, dont la Fabrique théâtrale en 1998 devait être un premier élément.

Culture Commune met dès l'origine l'accent sur la création artistique professionnelle et ses formes contemporaines, en particulier au travers de disciplines peu développées localement (comme la danse, les musiques actuelles ou les musiques du monde). L'autre accent porte sur les conditions de la rencontre entre les artistes et les populations. À ce sujet, les résidences d'artistes apparaissent comme un des outils majeurs et privilégiés. Celles-ci se mettent en place dès la saison 1994-1995, pour des durées généralement de un à trois ans. Le travail avec le territoire local et ses populations est inscrit dans les conventions de résidence

artistique depuis 1997. C'est donc bien le projet artistique qui détermine le projet culturel (et ses dimensions sociales et politiques), le second influençant en retour le premier.

Une des convictions qui porte Culture Commune est que les œuvres et les expériences artistiques peuvent bouleverser la perception de notre existence, en nourrir et en réorienter le sens.

Personnes à l'origine du projet :

Chantal Lamarre, chargée d'étude pour la réhabilitation du site autour d'un projet artistique et culturel et Marcel Caron, ancien maire socialiste de Loos-en-Gohelle.

Propriétaire actuel du bâtiment :

Le site tout entier de la base 11/19 est sous la responsabilité de la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin – CALL depuis 2002. Cette Communauté d'agglomération reprend et réoriente le premier projet de développement en France d'un Ecopole, initié par un syndicat intercommunal de 9 communes du Liévin (Samzal) avec des objectifs d'abord économique et faisant appel à des crédits européens (Feder). L'objectif est de développer sur le site trois types d'activité (artistiques, culturelles et sociales ; nature, écologie et développement durable ; sport et détente).

Type et durée des travaux avant réouverture :

Dès 1995 et dans le cadre de l'Ecopole, un projet de nouvelle affectation du bâtiment abritant l'ancienne salle des pendus (vestiaires et douches des mineurs) est engagé, d'abord au profit du Ballatum Théâtre, jusque là implanté à Liévin mais sans disposer de lieu de répétition. Suite au départ de leurs deux directeurs artistiques (Eric Lacascade et Guy Allouche) pour le CDN de Normandie, le projet est reconfiguré y compris architecturalement pour Culture Commune, qui va pouvoir désormais disposer d'un vrai lieu fixe et permanent. Les aménagements portent essentiellement sur l'intérieur du bâtiment et sont centrés sur l'accueil du personnel de Culture Commune et du travail de répétition des artistes en résidence. Les autres espaces du site sont laissés en l'état, avant d'être progressivement repris et aménagés dans le cadre de l'Ecopole.

Date de nouvelle ouverture au public :

La Fabrique théâtrale ouvre en fin 1998. Elle se présente comme un outil-pivot pour le projet global de Culture Commune : base de l'action intercommunale ; lieu d'accueil et de travail pour les équipes artistiques ; centre de ressources sur les écritures dramatiques, le multimédia, le rapport entre patrimoine vécu local et création artistique (ces deux dernières thématiques ont dû être abandonnées après 2005, faute de moyens pérennes). La Fabrique ouvre avec trois équipes artistiques associées (compagnie Hendrik Van Der Zee – Guy Allouche ; Metalvoice ; Station Mir). Elle marque ainsi d'emblée une volonté pluridisciplinaire. D'autres lieux du site sont utilisés pour le stockage du matériel et des archives, de façon plus précaire pour des expositions temporaires ou l'accueil de pratiques de cirque ou d'arts de la rue.

A partir de 2005 et à l'exception d'un espace propre de bureaux pour la compagnie HVDZ, la CALL récupère progressivement tous les espaces autres que la Fabrique théâtrale (y compris celui de l'Espace culture multimédia - ECM) pour installer d'autres activités liées à l'Ecopole.

Traces de l'ancien usage :

Dans la Fabrique théâtrale, le grand hall de la salles des pendus est toujours visible, ainsi que l'ancienne chaudière et des murs en carreaux dans les anciennes douches, qui servent désormais d'espaces de répétition.

Finalités et orientations actuelles :

Culture Commune est labellisée Scène Nationale depuis 1999, alors qu'il y a à l'époque encore peu d'autres équipements culturels d'importance et centrés sur le spectacle vivant dans la région (Comédie de Béthune). Aujourd'hui, le développement des politiques culturelles locales est réel, même s'il est inégal. Sur ce plan, Culture Commune a en particulier aidé plusieurs communes à mettre en place le développement d'une discipline artistique particulière. Elle les a constamment irrigué par le biais des co-réalisations de spectacles, conjointement mises en œuvre.

Culture Commune insiste désormais plus sur les projets de rencontre interdisciplinaire entre artistes et sur les projets de co-production de spectacle ou de manifestation. Si les communes partenaires de Culture Commune restent présentes, la part de co-réalisations de spectacle diminue. Les communes de plus de 8.000 habitants prennent ainsi la responsabilité entière de leur programmation depuis 2000.

Au vu des objectifs annoncés, Culture Commune a constamment fait face à un manque de moyens, qui a conduit à une première alerte budgétaire en 2002 et à une crise financière en 2005. La nécessité de reconfigurer ses activités en est accélérée et l'espoir de pouvoir s'étendre sur d'autres espaces du site abandonné.

Aujourd'hui, Culture Commune se recentre sur le travail de création et de résidence artistiques, sur le travail d'action culturelle en direction de nouveaux publics, sur les projets à dimension d'emblée intercommunale. Le projet d'un aménagement d'une vraie salle de spectacles dans la Fabrique théâtrale est à l'ordre du jour. La volonté d'une ouverture internationale se concrétise dans la mise en œuvre d'un polycentre européen de création pour les arts de la rue et du cirque, grâce en particulier aux programmes européens InterReg III (2001-2006) et IV (2007-2013).

Des partenariats forts avec des villes, des structures culturelles, des associations restent indispensables pour pouvoir réaliser les projets portant sur de nouvelles formes artistiques (en particulier, lien entre interdisciplinarité artistique et thématiques engagées). L'accent est également désormais mis sur les communes rurales.

Les ateliers et les autres formes d'action culturelle vont encore s'intensifier, avec une attention plus marquée en direction des tout-petits, du jeune public et du public familial, des adolescents. Ces publics sont difficiles à fidéliser dans d'autres pratiques, comme l'assistance à des spectacles. Les projets portant sur le cirque et les arts de la rue (dont événements festifs et artistiques) aident à travailler avec ces populations. Mais les actions culturelles portent des objectifs propres d'expression et de développement et ne sont pas nécessairement liées à la constitution d'un public pour les spectacles programmés par Culture Commune.

Du côté de la fonction de centre de ressources, la polarité sur les écritures dramatiques contemporaines est maintenue. Faute de moyens, celle sur le multimédia est réduite depuis 2005 et celle sur le lien entre patrimoine et création suspendue depuis 2006.

Culture Commune mène son projet et joue son rôle de Scène nationale sur un territoire relevant de trois Communautés d'agglomération. Celle sur laquelle la friche culturelle est située (CALL) n'a pas opté pour la compétence culture, a contrario de celle d'ArtoisComm.. Celle de Hénin-Carvin (CAHC) est moins directement impliquée dans le projet. Cette situation fragilise Culture Commune et n'est pas non plus la meilleure pour les artistes en résidence longue à la Fabrique théâtrale.

2 – Usages et usagers

Artistes et équipes artistiques en résidence (sur un an), dont artistes ou producteurs associés :

En 2007, 16 compagnies ou artistes en résidence, dont 10 issus de la Région.
1 compagnie associée, depuis 1998 (Guy Alloucherie – Compagnie Hendrik Van Der Zee).

Type et nombre de projets artistiques et culturels (sur un an), dont projets internationaux, en partenariat avec des organisations locales, de création partagée avec les habitants :

En 2007, 6 co-productions de spectacles, dans lesquelles Culture Commune est très largement le co-producteur majoritaire.

16 rendez-vous artistiques publics (présentation de travaux d'artistes en résidence ou de petites formes spectaculaires) à la Fabrique théâtrale.

47 spectacles programmés, pour un total de 109 représentations dans les différentes communes partenaires qui les accueillent, avec une prise en charge de 50% des frais par celles-ci. À titre comparatif, la moyenne de la programmation par les Scènes Nationales en 2005 est de 44 spectacles et 110 représentations, mais avec partout une salle fixe pour l'accueil des spectacles.

Au total, les trois principaux espaces de la Fabrique théâtrale ont comptabilisé 563 jours d'occupation en 2007, sans compter diverses autres manifestations culturelles et sociales accueillies ponctuellement.

2.420 heures d'action culturelle au contact direct des publics, les frais des ateliers étant désormais pris en charge à 100% pour les communes qui les accueillent, après une phase de soutien au démarrage. Près de 150 actions différentes sont menées par saison.

Deux grands événements artistiques et festifs, la Fête de la Chartreuse (Gosnay) et Z'Arts Up ! sont organisés autour des arts dans l'espace public.

Depuis 1997, Culture Commune est une antenne régionale de l'Aneth (Aux nouvelles écritures théâtrales) et constitue donc un pôle de ressources sur l'écriture théâtrale contemporaine. La programmation théâtrale de la friche culturelle est assez largement liée aux auteurs contemporains.

Locations d'espaces et autres sous-traitances :

En 2007, 19 accueils à titre gracieux à la Fabrique pour des manifestations d'autres organisations locales et divers prêts de salles (réunions et répétitions) ont été réalisés.

Publics touchés et visiteurs (sur un an) :

Au-delà de publics fidélisés mais difficiles à mobiliser sur les différents lieux de programmation des spectacles, une réelle variabilité des spectateurs. L'assistance à des représentations est plutôt irrégulière ou exceptionnelle.

Une demande existe pour une programmation renforcée en termes de formes populaires et de pièces du répertoire. Des formes comme le hip hop, le slam ou la comédie sont aussi progressivement pris en compte.

La saison 2006-2007 a permis de comptabiliser 23.000 spectateurs, plus 1.500 pour les rendez-vous artistiques publics. Par ailleurs, de l'ordre de 3.600 personnes ont participé aux différentes actions culturelles proposées.

3 – Espaces, patrimoine et inscription dans le territoire

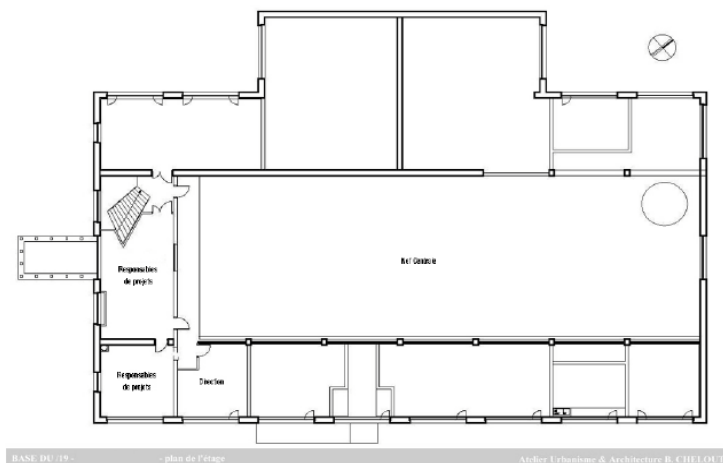
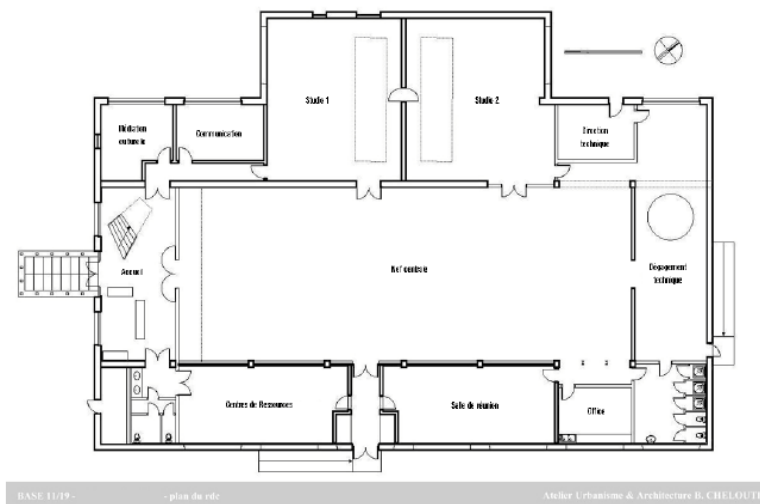
Architecture, espaces et superficies (plans), dont espaces d'accueil, bar ou restaurant :

La Fabrique théâtrale représente une superficie de 1.100 m², au sein du site bien plus vaste de la Base 11/19 qui fait l'objet du projet d'Ecopole. Ce projet est encore loin d'être totalement en place, même si plusieurs espaces autres que la Fabrique théâtrale sont à ce jour réhabilités et réaffectés.

La Fabrique théâtrale comprend au rez-de-chaussée la Nef (salles des pendus) qui fait 400 m² et peut accueillir sur des gradins un maximum de 150 personnes (mise aux normes ERP non encore effectuée pour une jauge plus importante). Un grand bar est installé dans cet espace qui permet différentes formes de configuration, dont pour des repas ou des rassemblements conviviaux. Toujours au rez-de-chaussée, on trouve 2 studios de travail et de répétition de 93 m² chacun ; 1 salle de détente, réunion et formation de 54 m² et 1 salle de même surface faisant office de centre de ressources (multimédia, écritures théâtrales, patrimoine et création artistique) ; un coin cuisine, des sanitaires et douches, un dégagement technique ; 4 bureaux (communication, médiation culturelle, technique). 5 autres bureaux (direction, administration, chefs de projets) se trouvent à l'étage.

Aucuns travaux ne sont encore engagés pour l'insonorisation entre les trois espaces de travail et d'accueil de la Fabrique, pour l'isolation thermique et un meilleur chauffage, ou pour un meilleur accueil des artistes de passage (loges).





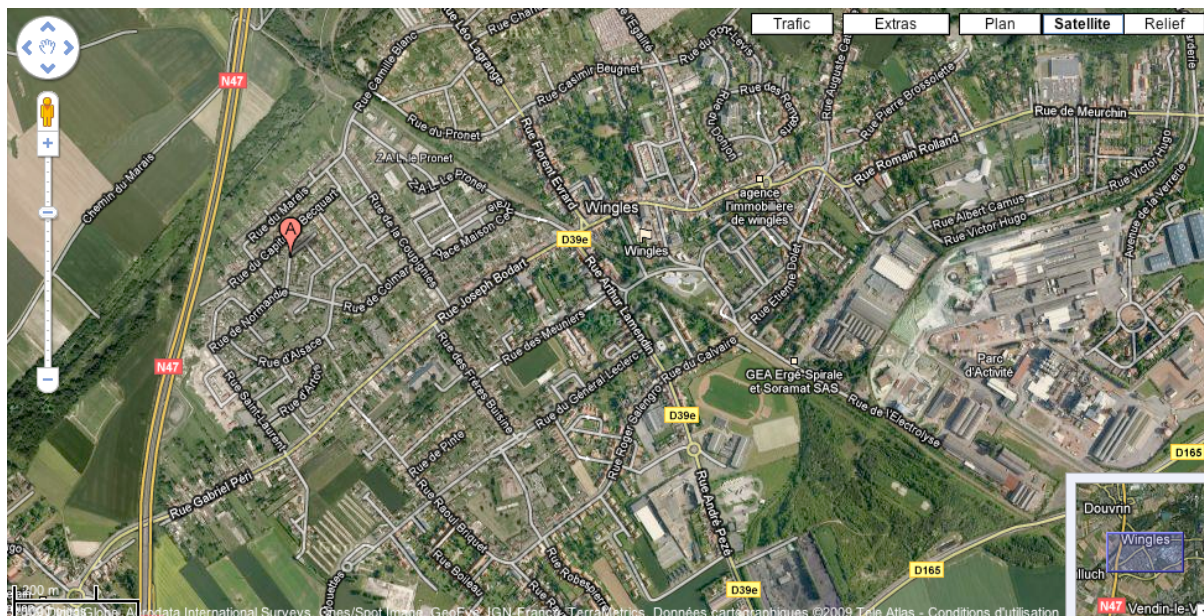
Localisation (plan de situation) et environnement :

En 2006, les 34 communes présentes dans Culture Commune comptabilisaient 385.000 habitants, pour un bassin global de population de 700.000 habitants.

Selon le site officiel de la Municipalité de Loos-en-Gohelle, cette commune est située au cœur de la Gohelle, plaine qui s'étend au pied des collines de l'Artois. Elle combine les atouts d'une ville et de la campagne. Ville de 7.080 habitants, la commune jouxte les villes de Lens et Liévin tout en étant proche de Béthune (15 km), Arras (20 km), Lille (35 km). Le paysage de la commune a été modelé par la mine et par l'agriculture. Le village rural du 19^{ème} siècle s'est transformé en ville minière, avec la découverte des veines de charbon et leur exploitation. Cependant, 70% du territoire est composé, aujourd'hui encore, de terres agricoles. Le centre ville, que l'on appelle toujours "village", groupé autour de la Mairie et de l'église Saint-Vaast, s'est étoffé de nouveaux quartiers dotés d'équipements scolaires ou de loisirs, culturels et sportifs. En choisissant le développement durable, le projet de la ville comprend un volet social et culturel, mais aussi une volonté économique, dans le respect du cadre de vie et de l'environnement.

Le site de la Base 11/19 est situé dans un quartier de cité-jardin et de logements anciennement consacrés aux travailleurs et employés à la mine. Il s'étend sur 110 hectares.

Le site est mal desservi par les transports en commun, le co-voiturage étant encore le meilleur moyen d'accéder à plusieurs à la Fabrique théâtrale et d'en repartir. Le projet d'un tram-train entre Lens et Hénin, avec relais par des bus pour des petites distances, pourrait à terme grandement améliorer l'accès public au site tout entier.



4 – Réseaux, partenaires, économie

Partenaires institutionnels et financiers majeurs :

Au travers de leur participation financière à la programmation de spectacles et d'ateliers, les communes membres de Culture Commune constituent un collectif partenarial prédominant. À terme, les trois Communautés d'agglomération pourraient devenir ce partenaire majeur. Le Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais et le Conseil général du Pas-de-Calais sont deux autres partenaires très importants. La DRAC intervient également, mais moins que chacun des différents autres partenaires publics signalés.

Partenaires d'opérations et de projets particuliers :

Diversité d'organisations et d'associations partenaires de projets particuliers sur le territoire d'action de Culture Commune. Entre autres, ces organisations sont liées aux secteurs éducatif, social ou de loisirs. D'autres partenariats culturels, dont dans le domaine de l'environnement avec la Chaîne des Terrils (dont l'administration est elle aussi installée sur le site).

Au moins quatre villes partenaires, capables désormais d'organiser elles-mêmes une programmation de spectacles et des résidences : Béthune (la Comédie – CDN), Hénin-Beaumont (l'Escapade), Liévin (l'Arc-en-Ciel), Sallaumines (Maisons des Arts et de la Culture). Mais on ne peut pas parler d'une vraie mise en réseau des équipements artistiques et culturels du bassin minier.

Les partenariats avec des structures nationales ou internationales se réalisent surtout autour de la coproduction d'œuvres artistiques et d'abord via les projets des artistes eux-mêmes.

Budget, type de ressources (dont ressources propres) et de dépenses (dont loyer) :

Budget de 2.482.000 € pour 2006.

Environ 10% de recettes propres (billetterie des spectacles et ateliers), plus 20,5% de recettes de co-réalisation versées par les communes concernées. Subventions publiques au projet d'ensemble : Région 23%, Département 21%, Etat 16,5%. Total des subventions publiques, dont sur projets particuliers : 67%.

De l'ordre de 33% du budget consacrés aux rémunérations du personnel permanent de Culture Commune. Budget artistique de 42%, dont 25% de rémunération directe d'artistes. 5% de frais financiers, exceptionnels et d'amortissement des investissements.

Fin 2005, les déficits cumulés se montaient à 298.000 €. Un plan de redressement, aboutissant à l'impossibilité de pérenniser un certain nombre d'emplois aidés arrivés à échéance et comportant diverses autres mesures, a permis d'apurer progressivement mais sur plusieurs années ces déficits.

5 – Gouvernance, équipe et organisation interne, statut juridique

Statut juridique :

Association intercommunale, type loi de 1901.

34 communes adhérentes en 2006, plus 2 Communautés d'agglomération (CALL et ArtoisComm.). Toutes les communes ou intercommunalités adhérentes sont membres du Conseil d'administration, à égalité de représentation quelle que soit leur taille. Ce Conseil comporte également trois collèges (associations et structures partenaires, relais, entreprises).

En 2009, une étude est en cours pour étudier le passage à un Etablissement public de coopération culturelle (EPCC), une révision des statuts initiaux s'avérant de toute manière nécessaire.

Personnels et organigramme :

Les personnes assurant la permanence de Culture Commune sont 22 en 2008.

Elles se répartissent en : 3 postes de direction artistique et administrative, plus 2 postes complémentaires pour l'administration ; 3 chargés de thématiques spécifiques (multimédia et vie de la Fabrique ; cirque - arts de la rue - danses urbaines ; jeune public - écritures théâtrales contemporaines), auxquels s'ajoute 1 détachement de l'Education nationale ; 5 postes pour la Communication et médiation et 2 hôtesse d'accueil ; 6 postes pour la régie des spectacles et du lieu.

Le Président (élu local, maire-adjoint) de l'association et son trésorier (fonctionnaire territorial) sont également très présents dans le suivi et la marche globale de Culture Commune, tout en laissant une forte autonomie à l'équipe de direction.

Avant même l'ouverture en 1998 de la Fabrique théâtrale, Culture Commune est confrontée à un déficit de personnel, au vu des objectifs visés et des tâches à accomplir. Fin 2004 par exemple, le cumul des heures supplémentaires à récupérer est très important.

Le recours à des emplois aidés permet de créer 9 postes supplémentaires en fin 1998, le total des emplois permanents est de 32 en 2003. La fin de ces emplois aidés et les difficultés rencontrées aboutissent à la nécessité de licencier un quart du personnel permanent (7 postes supprimés) en 2005.

Gouvernance :

A l'intérieur du cadre fixé par la Charte de Culture Commune, l'équipe permanente est largement autonome pour la co-construction de projets artistiques et culturels ou de programmation de spectacles ou de manifestations avec ses différents partenaires publics ou civils. Un mandat réel large est donné à la directrice de Culture Commune, même s'il est formellement moindre que celui stipulé dans les statuts-type des Scènes nationales. Le passage à un EPCC, tout en réaffirmant ce lien avec des partenaires publics (majoritaires) et des partenaires privés, pourrait donner une autonomie encore accrue à la direction de l'établissement vis-à-vis des projets artistiques et culturels initiés.

Un rapport d'évaluation du ministère de la Culture datant de 2005 pointe la nécessité de préciser la répartition des tâches et la coordination entre les différents assistants chargés de projets thématiques (projets artistiques et culturels ; multimédia ; théâtre et écritures ; cirque-rue-danse), l'équipe des médiateurs culturels et la direction opérationnelle. L'équipe technique est soumise à de très fortes contraintes, en particulier du fait de la nécessité permanente d'aménagement temporairement des espaces municipaux pour recevoir les spectacles. Dans la gestion globale, cette équipe technique est souvent mise devant des décisions déjà prises en-dehors d'elle.

Si chacune des actions entreprises fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation spécifiques, la difficulté reste grande pour dégager des indicateurs plus globaux et quant aux différents impacts qualitatifs de la diversité des projets réalisés. Une vraie difficulté d'évaluation d'ensemble existe, tant les entrées possibles sont diverses, tout particulièrement entre enjeux disciplinaires et enjeux territoriaux.

Principaux documents utilisés

(classés par ordre chronologique décroissant) :

Entretien avec Chantal Lamarre, fondatrice et directrice de Culture Commune, réalisé par Henry Philippe, Loos-en-Gohelle, 12 novembre 2008.

Entretien avec Guillaume Senhadji, administrateur de Culture Commune, réalisé par Henry Philippe, Loos-en-Gohelle, 12 novembre 2008.

Rautenberg Michel et Trigano Sandra, *Culture commune et son territoire : un engagement artistique militant et ses contradictions*, Lille, Maison Européenne des Sciences de l'Homme et de la Société, juin 2008.

Culture Commune – Scène Nationale du Bassin Minier du Pas-de-Calais – Présentation, 2008.

Projet de statuts de Culture Commune, portant modification des statuts en date du 13 novembre 1992, 2008.

Culture Commune – Organigramme, avril 2008.

Culture Commune – Comptes annuels 2007, CA du 23 avril 2008.

Culture Commune – Budget prévisionnel 2008, CA du 29 janvier 2008.

Culture Commune – Projet 2007/2008 – Synthèse, 2008.

Culture Commune – Rapport d'activités / Evaluation – 2006/2007 – Synthèse, 2007.

Culture Commune – Compte rendu financier – Exercice 2006, 2007.

Van Agt Christian et Sourisseau Réjane, *Dispositif Local d'Accompagnement / Inseraction 62 – Bilan de l'intervention auprès de l'association Culture Commune*, Multicité, décembre 2006.

Culture Commune – Scène Nationale du Bassin Minier du Pas-de-Calais – Présentation, 2006.

Projet de contrat d'objectifs et de moyens 2011 de la scène nationale Culture Commune, 2007.

Hercberg Tsvi, *Rapport d'inspection de la scène nationale du bassin minier du Pas de Calais Culture Commune*, Ministère de la Culture et de la Communication, janvier 2005.

Culture Commun scène nationalee – Présentation, hiver 2000.

Projet artistique et culturel de Culture Commune. 1998-2000. Synthèse.

Lamarre Chantal, *Etude de définition du projet artistique, culturel et social de l'Ecopole 11/19 – Loos-en-Gohelle*, Culture Commune, mars 1995.

La charte de Culture Commune, 1992.

Statuts de Culture Commune – Association intercommunale de développement culturel du bassin minier du Pas de Calais, 1992.

Site Internet : www.culturecommune.fr

Système Friche Théâtre – Friche la Belle de Mai à Marseille

Fiche descriptive synthétique

1 – Genèse de la démarche

Date de création l'édifice :

Le site industriel de la Belle de Mai comporte au milieu de 19^{ème} siècle une usine de raffinement de sucre (sucre Saint Charles) et une autre d'allumettes, ainsi qu'une gare de marchandise en raccord direct avec les voies de chemin de fer. En 1868, une manufacture de tabacs remplace l'usine de sucre et l'ensemble du site va être géré à partir de 1935 par la Seita (Société d'exploitation industrielle des tabacs et des allumettes). Il fermera définitivement en 1991 (la production étant transféré dans une usine de Vitrolles).

L'îlot 3, dont s'occupe Système Friche Théâtre (SFT), rassemble de 1950 à 1990 un ensemble de magasins de transit et se situe à l'emplacement de l'usine de sucre.

Ancienne activité :

Manufacture et entrepôts de la Seita.

Objectifs généraux de la réappropriation :

La vocation de l'ensemble du site est de constituer un ensemble urbain d'activités centré sur la culture. L'îlot 1 est désormais consacré aux archives municipales et au patrimoine culturel (conservation et restauration), l'îlot 2 aux industries et à l'économie culturelles. L'îlot 3 est dédié aux activités de spectacle et des arts vivants.

Après une première expérience, dès 1990 et à l'initiative de la Municipalité de Marseille, de réappropriation culturelle d'une friche industrielle (Magallon), SFT découvre le site délaissé de la Seita et s'y installe en 1992. Le projet initial vise une occupation pour deux à trois ans. En 2005 certains résidents d'origine s'y trouvent toujours. Au départ, il s'agit plutôt de « marginaux » qui contestent l'organisation institutionnelle (dont artistique et culturelle) et qui se mettent ensemble. Après quatre ans d'expérimentation multiple, une formulation plus précise du projet est élaborée.

Le Projet Culturel pour un Projet Urbain (PCPU) de 1996 pose le principe que les artistes font partie du développement économique, outre le fait que les paroles des artistes ont une éminente fonction sociale et politique. Le projet veut explorer les implications de ce principe, tant du côté de la production artistique que de celui de la rencontre avec le public.

Pour ce faire, SFT s'associe à des producteurs artistiques et culturels qui, eux-mêmes, invitent des artistes qui sont accueillis sur le site pour une durée plus ou moins longue. La fonction centrale des producteurs réside dans l'accompagnement des artistes, depuis l'écriture de leurs œuvres jusqu'à la socialisation de celles-ci. Les producteurs financent par eux-mêmes la partie artistique des projets invités. SFT fournit les espaces de travail et leurs équipes techniques, met en contact les artistes accueillis avec les autres résidents et les partenaires dans la ville.

L'objectif est aussi de faire de la friche culturelle un pôle simultanément local et international de culture vivante. Cette dimension internationale est tout particulièrement portée par une série de producteurs associés.

La méthode privilégiée est la résidence à long terme de différents artistes. De fait, deux types de résidence sont développés, même si le premier est nettement valorisé : résidence pour des artistes associés et une présence de 3 à 5 ans ; résidence pour des projets plus courts de 1 à 12 mois. Cette présence artistique participe à créer ce morceau de ville fondé sur les activités artistiques, plus particulièrement grâce à la mise en œuvre de nouveaux modes de socialisation de l'art et de rapport des artistes aux publics. Trois domaines d'accueil sont principalement concernés : la musique ; le théâtre et la danse ; les expositions et ateliers en arts plastiques.

Dans cet esprit, les publics sont d'emblée considérés comme des partenaires du travail artistique, la friche ayant également pour visée d'être un lieu d'initiation artistique et de formation permanente. L'association à des médias est recherchée et les actions hors du site sont encouragées. Le principe est de

miser sur l'accumulation et l'interférence des projets et des activités, pour aller vers un nouveau petit quartier où la règle serait la mixité d'usage et qui s'intégrerait à terme dans le plus grand quartier marseillais de la Belle de Mai. L'appui sur des productions culturelles à vocation économique et l'accueil d'activités économiques d'essence culturelle participent à cette mixité d'usage attendue.

La mise en synergie de la variété et de la multiplicité des projets présents sur le site devient un enjeu constant. Elle s'opère surtout à partir de la mise en exergue de problématiques transversales, dont la question de l'international ou celles, dès le début de la friche, de la politique de la ville ou du jumelage avec des établissements scolaires locaux. Le thème des relations aux publics, dont les jeunes qui représentent la moitié des populations touchées, ou celui des nouvelles technologies et du multimédia sont également privilégiés. L'intérêt pour la dimension architecturale et urbanistique du site est constant, celui sur l'emploi l'est tout autant.

Au bout du compte, il s'agit d'aller vers une appropriation mutuelle des artistes et de la cité, ce que signale l'emblème général du projet, « l'artiste, la ville, sa ville ». L'objectif est de refonder l'action culturelle sur des dynamiques de décentralisation, d'interdisciplinarité, de mise en synergie des projets proposés par les producteurs artistiques et sur la base de la parole même des artistes et de leur socialisation. En cela, l'action culturelle devient en elle-même un agent de développement économique et urbain, à partir de l'ensemble poly-nucléaire que constitue la friche.

Personnes à l'origine du projet :

Philippe Foulquié et Fabrice Lextrait,
avec le soutien au projet de la Municipalité de Marseille dès le départ (Christian Poitevin, adjoint à la culture).

Propriétaire actuel du bâtiment :

La ville de Marseille acquiert l'ensemble du site en 1998. Il s'agit d'en faire un véritable district (cluster) culturel, sans qu'il y ait encore aujourd'hui de véritable pilotage global du projet. À terme, l'îlot 3 vise à être le support pour 450 emplois (plus de 1.000 pour l'îlot 2, consacré aux industries culturelles et plus spécialement audiovisuelles).

Type et durée des travaux avant réouverture :

Seuls des aménagements de fortune sont réalisés avant la réouverture de l'îlot 3. Jusqu'en 2002, l'aménagement reste parcellaire et sommaire, ce qui continue à handicaper le développement de la friche. Par exemple, aucune isolation thermique n'est en place, entre autres pour les espaces accueillant du public (glaciaux l'hiver, caniculaires l'été).

Date de nouvelle ouverture au public :

A partir de 1992.

Traces de l'ancien usage :

Pour l'îlot 3, essentiellement l'agencement général du site et l'ossature des bâtiments et de leurs volumétries (certaines de très grande ampleur), la plupart ayant été construits dans les années 1960. Mais aussi, un vestige reste de la raffinerie de sucre du 19^{ème} siècle (La Tour).

Finalités et orientations actuelles :

Dès 2002, la visée de permanence artistique dans la ville est affirmée, en démarcation de celle qui se focaliserait sur la production d'œuvres artistiques à ensuite diffuser. La volonté est d'accompagner et de produire des démarches d'auteur nouant des rapports nouveaux entre publics, lieux et langages artistiques. Il s'agit d'aller vers une économie du contenu, utilisant des logiques nouvelles de fertilisation croisée et proposant un cadre d'expérimentation qui n'impose pourtant pas de définition et de délimitation trop strictes.

Le risque bien perçu est dans la seule addition de producteurs, dont ceux qui sont installés à la friche depuis longtemps. Se pose donc la nécessité d'une coordination, mais qui reste flexible, du site dans son ensemble. Le développement des activités de la friche rend chaque jour plus prégnante cette nécessité d'agencer la pluralité des projets, sans forcément les administrer, alors même que la question de la mutualisation des objectifs et des moyens n'est pas à l'origine du projet porté par SFT. Mais dans les faits, la co-production ou la mise en synergie sont plus longues et difficiles que la simple production d'œuvres, de dispositifs ou d'événements. Celle-ci risque d'aboutir aussi à un phénomène de surproduction.

Sur un autre plan, est réaffirmé le rôle d'« experts du réel » des artistes et l'importance des singularités qu'ils apportent tout en se fondant d'abord dans le monde commun. En ce sens, la permanence artistique va contre les tendances à la désertification ou au moins l'appauvrissement culturels. Symétriquement, les artistes ont besoin d'attaches dans la communauté.

Par ailleurs, les citoyens ont un droit à développer leur propre culture, les artistes se présentant comme des catalyseurs de ce droit. La primauté est donc à donner à la qualité de la relation artistique, le rapport à l'œuvre doit désormais d'abord passer par et dans la vie des personnes et des communautés. De ce point de vue, la responsabilité artistique est non dissociable d'une responsabilité sociale.

A la croisée de ces différents enjeux, la question du renouvellement de la gouvernance globale de la friche culturelle se pose après plus de quinze ans d'existence. Dès 2005, l'étude pour la mise en place d'une Société coopérative d'initiative culturelle (SCIC) est lancée. L'arrêté de constitution de la SCIC, à forme finalement Sarl, date de décembre 2007. Celle-ci se constitue au départ sur une grande vingtaine d'associés et reçoit délégation de la Municipalité pour la gestion générale de l'îlot 3, avec un bail emphytéotique de 45 ans. La nouvelle structure devient progressivement mais réellement opérationnelle à partir de 2009.

L'objectif est triple : mieux responsabiliser les divers utilisateurs de la friche et permettre à SFT de se recentrer sur son rôle premier de producteur et d'initiateur de projets transversaux ; favoriser le développement structurel du partenariat avec les différentes collectivités publiques parties prenantes ; arriver à véritablement transformer la friche en un morceau de ville, tout en réaffirmant la caractère collectif de cette aventure.

Est soulignée l'idée que l'esthétique est au cœur du devenir de nos sociétés. Il s'agit donc, non pas de participer à l'esthétisation du lien social, mais bien de faire de l'îlot 3 un espace urbain avec et pour les populations qui l'habitent, le traversent ou le côtoient. Il s'agit également de développer une économie de la culture portée par la société civile et opposée au tout libéral.

Sur un plan concret, la SCIC est chargée de l'aménagement architectural et urbanistique du site, de sa régie concrète et, à terme, de la gestion de l'ensemble des services communs (dont la communication interne et externe). Elle porte également la charge de l'implication et de la responsabilisation des utilisateurs permanents du site. Elle accompagne enfin l'autonomisation de certains grands projets d'abord initiés au sein de SFT, mais qui atteignent désormais une taille leur permettant de se responsabiliser dans leur propre développement. C'est le cas du Cabaret Aléatoire (scène pour les musiques actuelles ouvert en 2003) pour 2009-2010 et assez vite sans doute pour Les grandes tables (restaurant ouvert en 2006).

Dans cette nouvelle architecture, SFT a un simple statut d'associé dans la SCIC et veut revenir à son « métier » premier de co-producteur artistique et culturel, par l'accueil d'artistes et l'aide à la production d'œuvres ou de dispositifs artistiques, avec une priorité donnée aux auteurs et à leurs écritures. Quatre critères d'accueil sont avancés : l'intérêt artistique, la pertinence culturelle, l'impact public et la viabilité financière. L'apport de SFT consiste d'abord dans la mise à disposition d'espaces de travail et de matériel, ainsi que dans le suivi administratif et technique des projets.

Si un lien est maintenu avec des artistes indépendants, le refus d'une simple logique de catalogue d'actions conduit SFT à vouloir continuer à jouer un rôle majeur dans le choix des projets et des résidences dits « structurants » pour l'ensemble du site. Les projets générateurs de centralité, de synergie et d'échange international constituent les principaux vecteurs de cet aspect. Dès 2009, SFT met en place un fonds de co-production de 90.000 € annuels pour soutenir cet objectif de recentrement.

A l'exception notable de la programmation au Cabaret Aléatoire, SFT conserve la régie des spectacles sur le reste du site, ainsi que la conception et la mise en œuvre de l'action culturelle dans la ville. Le travail entrepris de longue date avec le réseau d'éducation prioritaire Saint Mauront en est une des dimensions majeures. En gardant la gestion des salles mutualisées, SFT veut également travailler à une cohérence d'ensemble dans la programmation d'actions, de spectacles et d'événements sur la friche.

Les cinq points forts visés par cette réorientation sont finalement la volonté de sortir de la précarité historique jusque-là subie, le développement des projets d'ouverture sur le quartier (comme la crèche ou le parcours sportif), le renforcement du pôle auteurs (dont projet autour des dramaturgies arabes contemporaines), le développement de l'international et enfin la reprise des actions d'insertion professionnelle des jeunes par la formation à des métiers liés à l'activité de la friche.

2 – Usages et usagers

Artistes et équipes artistiques en résidence (sur un an), dont artistes ou producteurs associés :

En 2007, le site a accueilli 300 compagnies ou artistes résidents (350 en 2008). La prévision de réaménagement d'une villa au Nord du site (villa Simon) offrira bientôt une vraie capacité d'hébergement et de « villégiature » pour des écrivains. La sollicitation de SFT pour des résidences d'artistes ou l'accueil de productions est permanente, avec un rythme de plus de dix propositions par semaine.

**Type et nombre de projets artistiques et culturels (sur un an),
dont projets internationaux,
en partenariat avec des organisations locales,
de création partagée avec les habitants :**

En 2007, 700 événements se sont déroulés sur et à partir du site, correspondant à 1.200 artistes accueillis (1.300 en 2008). En 2006 et 2007, la programmation de spectacles a été réduite, en raison d'un manque de moyens financiers pour le site. Plus de 2.200 heures de régie de plateau pour spectacles ont néanmoins été réalisées en 2007. À noter aussi, la collaboration de SFT à des festivals et son soutien à des événements culturels et populaires, en particulier locaux.

Le Cabaret Aléatoire est un espace de spectacles disposant de 900 places. Il voit son développement se poursuivre, mais l'objectif est désormais d'aller vers son autonomisation au sein du site à partir de 2010. Néanmoins, une autonomie complète nécessite une reconnaissance propre du projet par les pouvoirs publics, pour l'instant encore intégré au projet global SFT. En 2007, cette structure de soutien à la production et à la jeune scène musicale indépendante accueille 300 artistes sur 80 dates, pour une programmation relevant par tiers de groupes locaux, nationaux et internationaux, la fréquentation globale s'établissant à 30.000 spectateurs. En 2008, les chiffres sont de 250 artistes accueillis, 80 concerts, 60% de spectacles en production directe, pour toujours de l'ordre de 30.000 spectateurs. Les recettes de billetterie et la gestion directe d'un bar aboutissent à 60% de recettes propres pour cette organisation. La collaboration avec deux autres producteurs résidents (Co-opérative et Radio Grenouille) illustre ce que peut être la mise en synergie de projets ayant pourtant chacun leur propre démarche.

En 2007 et 2008, 7 productions ou co-productions par an sont réalisées. Elles concernent des résidences dites structurantes. Outre qu'il est à l'initiative d'une part importante dans la programmation, Massalia Théâtre est le principal producteur de spectacles sur le site. Mais si on valorise l'ensemble des apports de SFT, c'est bien cette structure qui apparaît comme le premier producteur des projets choisis.

La majorité des œuvres artistiques proprement dites est réalisée, en particulier au cours des résidences longues, sur le site même. Ce fait renforce la perception de la friche culturelle comme un riche foyer local et régional de création. Quant aux résidences artistiques plus temporaires et qui concernent, entre autres, des artistes étrangers, elles participent largement à sa notoriété internationale. Par contre, le manque de moyens est constant pour assurer une programmation d'événements et un accompagnement des projets sur le moyen et long terme.

De nombreux ateliers de travail se déroulent chaque année, en particulier dans le cadre du jumelage entre la friche et le réseau d'éducation prioritaire Saint Mauront. Au croisement d'enjeux artistiques, culturels et socio-éducatifs, ces ateliers n'ont pas d'obligation de production, même s'ils peuvent parfois aboutir à des présentations publiques.

Toute une série d'actions porte en 2007 sur des formations au profit de la filière professionnelle du cinéma ou sur l'animation de cette filière. Cette perspective doit s'accroître encore en 2008. Cette même année et en lien avec les nouvelles compétences dont a besoin la SCIC, une forte formation professionnelle concernant des métiers techniques du secteur culturel est engagée.

Au total, 30.000 heures de formation se sont déroulées en 2007 via les projets menés sur ou à partir du site.

Une enquête de 2001 constate, depuis 1998, plus de 180 partenaires internationaux, pour plus de 120 projets réalisés. Ces projets, souvent pluriannuels, sont d'abord développés par les résidents et selon un échange paritaire. L'Europe occidentale, le Bassin méditerranéen et l'Amérique du Nord sont les aires les plus représentées.

La transformation architecturale et physique du site commence dès 1999, en appui avec le dispositif innovant du laboratoire d'architecture TAUPP (Théâtre Architecture Urbanisme Paysage). Elle continue à être mise en action selon les (faibles) capacités d'investissement accordées par les collectivités publiques.

En 2008, seuls des aménagements légers ont pu être réalisés, pour les salles de formation et un espace de rencontre, ainsi qu'en extérieur pour une première structure consacrée au skate-board.

En 2007, SFT réalise le document de présentation et de promotion de l'îlot 3 pour la candidature de Marseille – Aix-en-Provence en 2013 au titre de capitale européenne de la culture. Ce document représente une part essentielle de la dimension artistique et culturelle de cette candidature.

En 2008, des formations sont mises en œuvre par SFT pour l'ensemble des personnels techniques. Elles ont pour objet une mise à niveau général des compétences, en prévision également de la nouvelle répartition des tâches techniques entre SFT et la SCIC.

Locations d'espaces et autres sous-traitances :

Depuis quelques années, une demande accrue de locations de salles est perceptible. Cette demande concerne des projets de formation, ainsi que la mise à disposition d'espaces pour des événements culturels et publics de tout ordre. En 2007 déjà, quelques locations conduisent à la privatisation temporaire complète du site (dont utilisation du restaurant Les grandes tables), pour des événements de grande ampleur. Une majorité de ces événements est néanmoins portée par des organisations qui relèvent du champ de l'économie sociale et solidaire. La Cartonnerie (vaste espace pour les spectacles dont la jauge peut aller de 400 à plus de 2.000 places) est tout particulièrement recherchée. 2008 voit la hausse des événements publics structurants accueillis, mais aussi celle des locations de salles et des prestations en services techniques à divers utilisateurs ou partenaires.

Publics touchés et visiteurs (sur un an) :

En 2007, estimation globale de 130.000 visiteurs et publics des événements proposés par le site (150.000 pour 2008).

Les publics apparaissent d'abord comme spécialisés sur des domaines d'action proposés. Mais des mélanges peuvent se produire grâce à des propositions particulières (comme, par exemple, Les grandes tables). Il existe par ailleurs une « public Friche » qui vient goûter de manière plus éclectique aux diverses manifestations proposées. Mais aucune étude vraiment précise n'est disponible sur ces questions.

3 – Espaces, patrimoine et inscription dans le territoire

Architecture, espaces et superficies (plans), dont espaces d'accueil, bar ou restaurant :

L'îlot 3 correspond à 45.000 m² de l'ancienne manufacture (120.000 m²). L'ensemble du site est intégré en 1995 dans le périmètre d'aménagement Euroméditerranée et en forme désormais sa pointe Nord. L'îlot 3 développe une grande variété d'espaces et de bâtiments, dont les deux-tiers sont consacrés à l'accueil des artistes et des producteurs associés. Selon les volumétries et les agencements disponibles, les espaces concernent désormais le travail artistique proprement dit, la présentation de travaux (spectacles, expositions, performances...), l'administration de SFT ou celle des producteurs associés, l'hébergement des artistes invités.

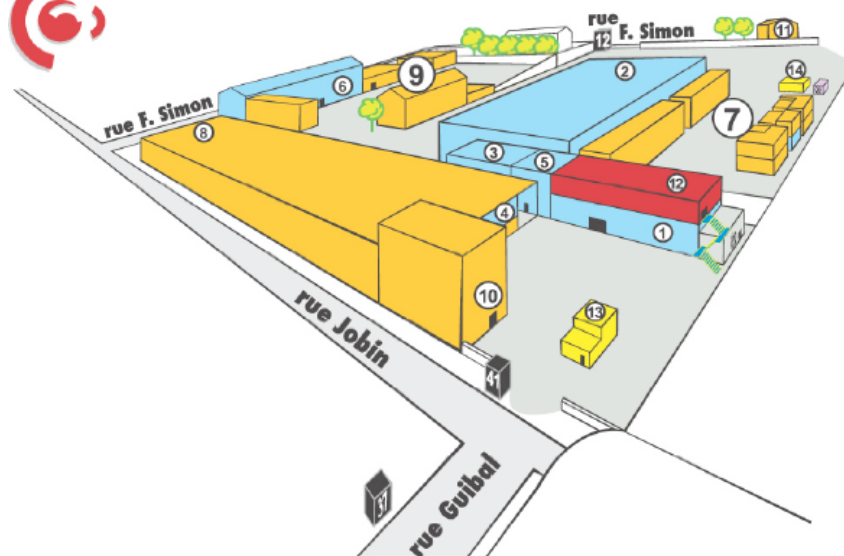
En 2005, un second schéma directeur d'aménagement de l'îlot 3 est piloté par Mathieu Poitevin, mais conçu collégialement avec les résidents. « L'air 2 ne pas y toucher » prend appui sur les bâtiments hétérogènes mais qui se touchent, pour proposer de recréer des rues et des passages, en particulier grâce à l'agencement de la lumière. L'objectif est d'aller vers une cité de la culture ouverte sur la ville. La friche vise en tout cas à assumer la maîtrise d'ouvrage des aménagements, qui intégrerait en particulier une maîtrise d'usage de ses propres résidents.

Dès 2004, un ensemble de bureaux modulaires est installé dans des espaces libres et à partir de containers. Désormais, le Campement regroupe les bureaux de SFT et d'un nombre important de producteurs résidents. Il faut attendre 2007 pour que le restaurant (Les grandes tables) et le grand espace d'accueil de spectacles et manifestations (la Cartonnerie) soient conformes en termes de normes techniques et d'accueil du public. Mais, de fait, très peu de transformation du bâti a été opérée, en raison de la carence des budgets d'équipement.

En 2008, le troisième schéma directeur « Jamais 2 sans 3 » s'ordonne autour de l'idée de laisser les espaces respirer. Mais les moyens disponibles n'ont pas permis d'aménagement significatif cette année-là. Néanmoins, une première piste de skate est installée hors des bâtiments, première étape d'un projet plus ample d'un véritable parcours consacré à la glisse urbaine (La Piste) qui doit traverser l'ensemble du site. Fin 2008 également, l'ouverture d'une crèche pour l'accueil d'enfants du quartier concrétise la volonté d'une interpénétration de l'activité artistique et des usages urbains de proximité.

A l'horizon 2011-2012, une ancienne maternité située hors du site et au Nord de l'îlot 3 sera transformée en Ecole d'art, prévue pour 1.500 étudiants. Entre ce nouveau site et le quartier de la gare, l'îlot 3 peut devenir un axe de circulation piétonnier, par lequel transitera ou qui attirera un nombre important de personnes.

PLAN DU SITE DE LA FRICHE



Les espaces actuels de la friche (superficies et jauges)

SALLES DE SPECTACLES / GALERIE / LIEUX OUVERTS AU PUBLIC

- ① Cabaret Aléatoire
- ② Cartonnerie
- ③ Cathédrales
- ④ Galerie / accès par la Tour
- ⑤ Petit Théâtre
- ⑥ Salle Seita
- ⑥ CYBER / ouvert du lundi au samedi de 09h00 à 13h00 et de 14h00 à 18h00 et le jeudi jusqu'à 20h00

BUREAUX / SALLES DE RÉPÉTITION / STUDIOS

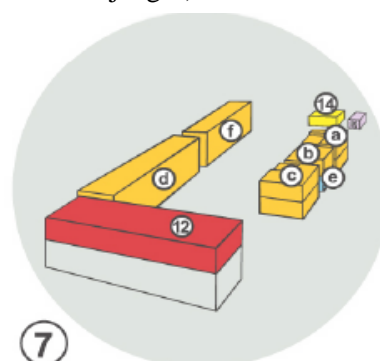
- ⑦ Campement / détails ci-contre
- ⑧ Magasins / Parkings
- ⑨ Seita Promotion
- ⑩ Tour
- ⑪ Villa des Auteurs

⑫ BAR / RESTAURANT "Les Grandes Tables de la Friche"

ouvert du lundi au mercredi de 09h30 à 20h00,
les jeudi et vendredi jusqu'à minuit, le samedi de 17h00 à minuit
et les soirs d'événements publics

ACCUEIL / INFORMATIONS

- ⑬ Point informations / ouvert du lundi au vendredi de 09h00 à 19h00
- ⑭ Accueil / ouvert du lundi au vendredi de 09h00 à 19h00 et le samedi de 09h00 à 12h00 et de 13h00 à 18h00



⑦

- a Bloc 1
- b Bloc 2
- c Bloc 3
- d Bureaux
- e CYBER / ouvert du lundi au samedi de 09h00 à 13h00 et de 14h00 à 18h00 et le jeudi jusqu'à 20h00
- f Studio

- ⑫ Bar / Restaurant
- ⑭ Accueil

La Tour (10) - Surface totale : 6.150 m².

Espaces de travail (20 ateliers en arts visuels + 7 studios de musique + bureaux) : 3.500 m².

La Cour Jobin - Surface totale : 2.500 m². Espace de plein air.

La Galerie (4) - Espace de diffusion : 100 m² pour une jauge de 300 personnes.

Galerie d'exposition permanente de la Friche.

La Seita Promotion (9) - Surface totale : 2.400 m² + ateliers (700 m²) + bureaux + studios.

La Salle Seita (6) - 1 salle de spectacle (400 m²) pour une jauge de 188 spectateurs.

Le Cabaret Aléatoire (1) - Surface totale : 575 m² pour une jauge de 575 personnes.

Espace modulable.

Le Petit Théâtre (5) - Surface totale : 210 m² pour une jauge de 96 places assises.

Espace modulable.

Les Cathédrales (3) - Surface totale : 1.000 m². Espace modulable.

Les Magasins (8) - Surface totale : 3 x 9.200 m² + terrasse.

Espace de diffusion (dont exposition) permanent ;

Espaces de travail (stockages, ateliers techniques) : 2.250 m².

visuels, sonores et théâtraux et l'enjeu de faire de cette pluralité un ensemble créatif mais néanmoins cohérent. Par ordre alphabétique, on trouve : A.M.I. - Aide aux musiques innovatrices (Centre de développement pour les musiques actuelles) ; Artonik (compagnie de théâtre, arts urbains, danse) ; Co-opérative (producteur et diffuseur en arts hybridés, son-musique-multimédia-communication) ; Documents d'artistes (médiation en arts visuels, multimédia) ; ERAC (Ecole régionale d'acteurs de Cannes) ; GEIQ arts et culture (Groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification) ; Groupe Dunes (équipe artistique en arts visuels et urbains, multimédia) ; Le Dernier Cri (équipe artistique en arts visuels, édition) ; le Théâtre de Cuisines (compagnie de théâtre jeune public), Lemon (équipe artistique son, cinéma, documentaire) ; L'Entreprise (compagnie de théâtre) ; Les grandes tables de la Friche (gastronomie) ; Lieux-Fictifs (producteur et diffuseur en cinéma et image, documentaire) ; Marseille Objectif Danse (producteur et diffuseur en danse) ; Massalia Théâtre (compagnie, producteur et diffuseur en théâtre et marionnettes, jeune public et tout public) ; Radio Grenouille 88.8 FM (producteur et diffuseur en radio, musique et création sonore) ; Sextant et Plus (producteur et diffuseur en arts visuels, photographie et édition) ; Triangle France (producteur et diffuseur en arts visuels) ; Voix Polyphoniques (équipe artistique en musique, théâtre musical, chant) ; Zinc - Zone d'intervention numérique culturel / Espace Culture Multimédia (formation multimédia).

Budget, type de ressources (dont ressources propres) et de dépenses (dont loyer) :

En 2007, le budget de la seule structure SFT est de 2.968.000 €..

Les recettes propres représentent 37% des produits, l'apport financier net des locations du restaurant et de la Cartonnerie s'élevant à 100.000 €.

Les subventions proviennent pour 26% de la Municipalité de Marseille, 12,1% des autres collectivités territoriales, 19,5% de l'Etat, 1,3% du mécénat.

Les charges sont de 3.064.000 € et se répartissent en: 33,7% de frais de structure (fonctionnement global de SFT) et 24% en frais de site (à partir de 2010, pris en charge par la SCIC) ; 21% pour le Cabaret Aléatoire (qui doit également s'autonomiser en 2010) ; 13,5 % pour les coproductions et 7% pour des dispositifs d'action fléchés (dont jumelage avec le réseau d'éducation Saint Mauront).

Fin 2007, les déficits cumulés se montent à plus de 300.000 €. Un plan de redressement est mis en place en juillet 2008 et un doute apparaît même sur la pérennité de l'activité du second semestre de cette année-là. Une réduction des effectifs est nécessaire, qui entraîne le non renouvellement de CDD et le départ de salariés (mais dont 2 sont directement embauchés par la SCIC), la masse salariale étant réduite de 12%. L'apurement des déficits cumulés est prévu pour 2010.

A l'horizon 2010 et dans le cadre de la nouvelle organisation qui se met en place, les budgets prévisionnels sont de 2.200.000 € pour SFT, 954.000 € pour la SCIC et 705.000 € pour le Cabaret aléatoire, soit un total pour ces trois organisations de 3.860.000 €.

Dans ce nouveau dispositif, les recettes prévisionnelles de SFT reposent à 77% sur des subventions de fonctionnement et 9% sur des aides à l'investissement, à 7% sur des projets fléchés et à 7,7% sur d'autres recettes propres. Le premier partenaire public reste la Municipalité (39% du budget), suivi par les autres collectivités territoriales (23%) et l'Etat (21%). Les dépenses se répartissent en 38% de frais de personnel et plus globalement 59% pour les frais de structure (incluant aussi la redevance versé à la SCIC pour occupation de locaux sur le site), 23,3% pour les projets de coproduction et 9,4% pour les actions inclus dans des dispositifs fléchés.

En terme de chiffre d'affaire consolidé des différentes structures présentes sur le site, l'ordre de grandeur est estimé à 10,6 Millions € en 2003, dont pratiquement 7 Millions sont directement injectés dans l'économie de la ville. En 2008, le nombre d'emplois générés est de l'ordre de 350, mais toutes formes confondues (CDI ou CDD). Le chiffre d'affaire devrait se situer à terme entre 15 et 20 Millions € et correspondre à 450 emplois.

5 – Gouvernance, équipe et organisation interne, statut juridique

Statut juridique :

SFT est une association type loi de 1901. Elle est fondatrice et porteuse du projet global de réappropriation de l'îlot 3 en friche culturelle d'abord destinée aux arts vivants. Elle a pour Président Jean Nouvel entre 1995 et 2001, qui a largement inspiré la démarche du PCPU de 1996. Robert Guédiguian lui a succédé durant quelques années. Son directeur historique est Philippe Foulquié.

2 producteurs culturels sont historiquement associés à la direction de SFT : Massalia Théâtre dès 1993 et l'A.M.I. depuis 1994. 6 autres producteurs culturels sont résidents de longue date ou/et très présents dans la vie du site (dont le Groupe Dunes ou Radio Grenouille).

L'Assemblée générale constitutive de la SCIC s'est déroulée en février 2008, associant 20 résidents (dont tous les plus importants) et 4 autres personnes.

Personnels et organigramme :

En 2008, SFT compte 39 salariés, plus un directeur comptabilisé pour un mi-temps (SFT a compté jusqu'à 50 salariés en 2002).

Les Services généraux comportent 15 personnes, dont 6 pour le Secrétariat général (2 pour les projets, 1 pour les ressources humaines, 1 pour l'international, 2 pour la médiation), 3 pour le Service éducation (1 directeur, 2 pour les projets) et 3 pour le Service communication, 1 administrateur et 2 personnes pour l'accueil.

13 personnes assurent la régie du site et 11 autres la technique pour les salles et les spectacles (dont 2 pour le Cabaret Aléatoire).

Avec la réorganisation en cours, le personnel total de SFT à l'horizon 2010 est de 20 salariés (l'ensemble de la régie du site et certains services communs étant transférés à la SCIC).

12 personnes sont prévues pour les Services généraux (3 pour la direction et le secrétariat général ; 3 chargés de mission spécifiques et 1 responsable de l'international ; 3 pour l'administration et la gestion financière ; 2 pour la communication).

8 autres personnes assurent la régie des spectacles.

Gouvernance :

Historiquement, l'organisation de SFT est à la fois hiérarchisée et décentralisée, par l'autonomie des différents responsables et la confiance réciproque qu'ils développent entre eux. La culture de gouvernance de cette équipe est plus celle de l'invention et de la gestion de projet que celle de la structuration globale d'une entreprise, fût-elle à buts autres que lucratifs.

Des évaluations quantitatives et qualitatives des actions existent, mais restent partielles et très hétérogènes. Il y a une réelle difficulté à dégager des indicateurs analytiques ou globaux vraiment pertinents (importance des facteurs immatériel et relationnel). Au moins, une comptabilité analytique affinée est désormais en place et aide au pilotage d'ensemble de SFT et à la transition en cours avec la SCIC.

Le projet d'une organisation responsabilisant plus les utilisateurs du site apparaît dès 2005 et se concrétise par la mise en place de la SCIC, dont le Président est Patrick Bouchain depuis 2007. Outre la nécessité d'envisager l'après des fondateurs, la SCIC a pour mission première de prendre en charge le schéma d'aménagement de l'ensemble de l'îlot 3. Dès 2009, la régie du site est prise en charge par la SCIC. Le transfert à cette nouvelle structure de tous les services communs est prévue sur 2 ans.

Une nouvelle grille des redevances des différents producteurs, pour occupation d'espaces sur le site, s'applique également depuis 2009, en vue d'une couverture totale des coûts d'exploitation du site par les résidents permanents. Cette nouvelle grille aboutit à un montant global multiplié par 2,7 pour les résidents entre 2008 et 2010, amenant ceux-ci à trouver de nouveaux financements auprès de leurs propres partenaires.

Si la SCIC se charge du projet architectural et urbanistique de l'îlot 3 et SFT de son projet culturel d'ensemble, l'articulation des deux structures pour le portage du projet global de la friche reste à inventer au fil de l'action et du temps. L'importance et l'autonomie des résidents associés (même s'ils sont, pour les plus importants, officiellement membres des deux structures) sont également à prendre en compte pour l'invention de la gouvernance des années à venir.

Principaux documents utilisés

(classés par ordre chronologique décroissant) :

Système Friche Théâtre – Journal n° 8, mai 2009.

Entretien avec Philippe Foulquié, fondateur et directeur de Système Friche Théâtre, réalisé par Henry Philippe, Marseille, 3 février 2009.

Entretien avec Béatrice Simonet, secrétaire générale de Système Friche Théâtre, réalisé par Henry Philippe, Marseille, 3 février 2009.

Entretien avec Johan Nicolas, administrateur de Système Friche Théâtre, réalisé par Henry Philippe, Marseille, 3 février 2009.

Système Friche Théâtre – Rapport d'activités. Année 2008. Friche la Belle de Mai, 2009.

Système Friche Théâtre – Orientations budgétaires 2009, 2009.

Système Friche Théâtre – Le Jumelage. Bilan 2008. Perspectives 2009, 2009.

Système Friche Théâtre – La Piste. Programme 2009, 2009.

SFT / SCIC – La Friche la Belle de Mai. Marseille. Un espace capital dans une capitale européenne, 2008.

SFT / SCIC – Organigramme direction et gestion SCIC/SFT. Transition 2008-2010, 2008.

Système Friche Théâtre – Edition du fichier salarié, 2008.

Système Friche Théâtre – Budget prévisionnel 2008-2009-2010-2011, CA du 10 octobre 2008.

Système Friche Théâtre – Budget prévisionnel 2008-2011, CA et AG du 26 septembre 2008.

Système Friche Théâtre – Rapport d'activités. Année 2007. Friche la Belle de Mai, 2008.

Système Friche Théâtre – Journal n° 7, décembre 2007.

SCIC – Statuts. Friche la Belle de Mai. Société Coopérative d'Intérêt Collectif à forme S.A., 2007.

SCIC – Feuille de présence de l'assemblée générale constitutive de la SCIC-SA Friche la Belle de Mai, 2007.

Système Friche Théâtre – Journal n° 4, avril-juillet 2006.

Lauren Andres, « Temps de veille de la friche urbaine et diversité des processus d'appropriation : la Belle de Mai (Marseille) et le Flon (Lausanne) », Lyon, Géocarrefour Vol. 81, 2/2006, p. 159-166.

Système Friche Théâtre – Journal n° 3, décembre 2005.

Système Friche Théâtre – Dossier d'information, février 2002.

Système Friche Théâtre – Partenariats et projets internationaux des résidents de la Friche la Belle de Mai, janvier 2002.

Système Friche Théâtre – Friche la Belle de Mai. Un projet culturel pour un projet urbain. Développement 1996-2001, mars 1996.

Site Internet : www.lafriche.org

Entretien avec Philippe Foulquié, Fondateur et directeur de Système Friche Théâtre (SFT)

Réalisé à Marseille, le 3 Février 2009

Durée de l'entretien enregistré : 1 heure 14 minutes

Philippe Henry – Toi, tu étais déjà sur d'autres engagements – que tu as d'ailleurs continués, via le théâtre Massalia. Il y a eu une première expérimentation sur une première friche en 1990 – Magallon. Et puis l'arrivée sur ce site ici – d'ailleurs certains de vos textes disent bah il était pas évident qu'on y reste plus de deux ou trois ans. Donc toi, dans ton parcours, comment ça c'est goupillé et qu'est-ce qui finalement a fait que tu as tenu ce projet, qui s'est développé, qui a tenu et qui a maintenant gagné une pérennité au cours de ces plus de dix ans d'existence ?

Philippe Foulquié – Il y a plusieurs angles de réponse. J'ai juste envie de dire que l'histoire des friches est à lier, a à voir avec la question des générations parce que dans cette friche-ci tous les gens qui m'ont accompagné – je ne parle pas des artistes invités, mais de ceux qui étaient dans la structure, dans l'appareil – sont d'une autre génération que moi. Mais ça n'empêche pas de dire que la Friche c'est un enfant de 68 et de la décentralisation et que c'est une belle décentralisation. Les friches ont été un bel exemple de décentralisation, dans leur ensemble. Et je pense que 68 préfigure ou en tout cas contient en germe des éléments de considération sur la décentralisation. C'est une première chose, la deuxième c'est qu'il n'y a pas de conflit de générations. Il y a aussi des gens qui ont à peu près mon âge ici, mais ils n'ont pas le rôle que j'ai eu, que Fabrice [L'extrait] a eu, que Manu [Emmanuel] Vergès a eu, que [le groupe] Dunes a eu. Il y a en tout cas une histoire de générations qui m'interpelle, parce que je pense qu'il y a quelque chose à en dire. D'autant que les questions se sont précipitées du fait de mon âge, c'est-à-dire que j'arrive à la retraite et je suis « obligé » de penser à la suite.

PH – A la succession.

PF – Voilà. Alors pour comment j'arrive là, j'arrive là par hasard. Et puis j'arrive là par Marseille, j'arrive là par les marionnettes, par des rencontres qui font que j'arrive à Marseille, qu'on me demande d'ouvrir un théâtre, que j'ouvre un théâtre et que ça se passe plutôt bien. J'apprends des choses dans ce théâtre qui était tellement petit qu'il fallait jouer en dehors. Pour moi, j'avais dit le théâtre de marionnettes, l'expérience de marionnettes, c'est la même année en 1969 Robert Anton au festival de Nancy – 17 spectateurs pour des marionnettes de 10 cm – et en octobre la salle Wagram à Paris – 4.000 spectateurs pour le Bread and Puppet Theater. Et un théâtre de cent places m'obligeait à sortir, d'où des apprentissages à transformer les lieux.

PH – Que tu n'avais pas expérimenté avant ?

PF – Non, enfin si, j'avais quand même pas mal travaillé avec des compagnies comme l'Unité [le Théâtre de l'Unité] où on faisait des choses quand même un peu particulières. Ensuite, c'était l'image – la même que celle qui était dans la tête de [Christian] Poitevin [élu à la Culture à Marseille à l'époque et alias Julien Blaine, poète contemporain] et probablement aussi d'Alain Fourneau [directeur du Théâtre des Bernardines], c'est la séduction des grandes friches – depuis la fabrique de Andy Warhol jusqu'à toutes les grandes friches du Nord de l'Europe. En tout cas des grands projets très sponsorisés, très art contemporain. La différence, c'est que je crois important de considérer que la Belle de Mai – comme Culture Commune d'ailleurs – est pilotée par un projet de théâtre, par des projets de théâtre. Je crois que c'est important parce que, nous, dès qu'on est arrivé on avait deux peurs, enfin moi j'avais deux peurs : le phalanstère d'artistes (pas plus insupportable que les artistes quand ils s'isolent entre eux !) et le squat. Et il fallait essayer de rester dans cet entre-deux, voilà. La liberté du squat et la rigueur du phalanstère, être justement sans les excès de l'un et de l'autre. C'est pour ça qu'on s'est appliqué à inventer des règles, qu'on a pu modifier éventuellement

PH – Au fil du temps

PF – Mais ma vie ne m'avait pas préparé à m'occuper de ça – je n'ai pas fait d'études Sciences-Po ou d'école de gestion. Mon expérience artistique, c'est animateur culturel dans une banlieue de Paris et ensuite administrateur de compagnies, c'est-à-dire la production au coeur du problème. Voilà, j'arrive là par la force des choses et par les hasards

PH – Ou par les sollicitations aussi de Marseille – d'un adjoint à la culture ?

PF – Pour la Friche, oui. Pour [le Théâtre] Massalia, c'était Dominique Wallon et la DRAC. Pour la Friche, c'est l'élu à la culture à Marseille, qui lui aussi a dans la tête les grandes friches européennes

PH – Et qui veut faire quelque chose ici à Marseille

PF – Qui veut, d'autant qu'à l'époque il y avait 600 à 700 hectares de friches, donc il y avait de quoi faire. Ça démarre comme ça. On a un peu forcé le trait en allant le chercher, parce qu'il ne nous a pas dit ouvertement qu'il avait en fait déjà un projet. Nous, on a repris le projet avec Fourneau en jouant franchement l'association, mais en incluant une interface. Mon expérience de co-direction avait été catastrophique jusque-là, donc j'avais besoin d'une interface. C'est comme ça qu'on a découvert un jeune type, que j'avais embauché et emmené en Pologne pour un voyage qu'on avait organisé, que j'avais remarqué et qui terminait ses études – c'est Fabrice.

PH – Fabrice Lextraît, oui.

PF – Dans les faits, c'est avec Fabrice qu'on a vraiment fabriqué la Friche et fait avancer les choses. Les deux véritables fondateurs de la Friche, ce sont lui et moi. Enfin les véritables, ceux qui ont été au cœur avec tous les autres – [Armand] Gatti a un rôle absolument fondamental dans cette histoire et bien d'autres –, mais les deux principaux c'est bien

PH – Et ça c'était dès 1992 ?

PF – 1990. Fabrice est arrivé et a été le premier salarié de Système Friche [Théâtre] à Magallon. Je l'ai même imposé à Fourneau, parce que Fourneau voulait plutôt des secrétaires généraux de CDN [Centre dramatique national]. Et moi je lui ai dit : tu vas aller chercher des gens qui savent plein de choses et nous on sait pas ce qu'on va faire, donc ils vont pas trouver avant nous, faut qu'on trouve avec eux. Bon, un peu un peu libertaire comme attitude... Après, les choses se sont développées. Et le hasard a fait qu'on s'est retrouvé à la Seita, c'est Fabrice qui avait visité le lieu avec un élu de la ville, des gens de la ville, et qui est directement allé à la Seita. Il a pris rendez-vous à la Seita pour. Moi, ce qui me gênait dans ce lieu c'est qu'il n'y avait pas de grands plateaux, de scènes de théâtre. Sinon, c'était fou, enfin c'était tellement grand. Donc, c'est lui qui est monté au créneau, qui a obtenu le rendez-vous. Alors ensuite, on est allé négocier avec le directeur de l'aide du patrimoine immobilier de la Seita qui était un Montgolfier [descendant des frères Montgolfier d'Aubenas en Ardèche, inventeurs des Montgolfières] – je trouvais ça extraordinaire, moi, le propriétaire du seul et plus grand fabricant de fumée de France soit un descendant des Montgolfier tu vois (rires). C'est tout part en l'air quoi (nouveaux rires), tout part en fumée. Et en plus il était très susceptible et au bout de la deuxième – non, dès la première réunion, je lui dis : ça fait quoi d'être un assassin, en grillant mes clopes en plus – à l'époque je fumais.

PH – (rire) Et pour obtenir l'occupation d'un terrain qui lui appartenait ? C'est la méthode Foulquié, mais finalement qui a montré son efficacité.

PF – Bon, il se rappelait de nous.

PH – Oui, au deuxième rendez-vous : ah oui (rire), vous êtes revenus !

PF – Entre parenthèses il s'était renseigné auprès de la ville – mais ça on l'a su qu'après. Voilà, c'est Fabrice qui a mené le début de la négociation et ensuite on y est allé ensemble. C'était très drôle d'ailleurs, parce ce directeur ne l'avait pas dit à ses subordonnés, ni même à ses supérieurs, ni à ses collaborateurs. Ce qui fait qu'un jour on a vu arriver ici le responsable de la communication de la Seita, qui n'était pas au courant, qui a découvert

PH – Qu'il y avait des gens qui étaient sur le site

PF – Qu'il y avait des gens qui étaient là. Et ça lui a énormément plu et il nous a beaucoup aidé, c'est grâce à lui qu'on a fait le cybercafé.

PH – Comme quoi

PF – L'autre chose ensuite, c'est qu'ils n'avaient tellement pas informé, que les sociétés qui étaient chargées par Euroméditerranée d'étudier les différentes friches sont arrivés ici – il y avait déjà un projet dans les cartons, un projet de faire un hôtel d'entreprises, c'est sur ce projet que [Edouard] Balladur – qui était premier ministre donc – avait accepté de répondre à la demande de [Jean-Claude] Gaudin et de [Robert] Vigouroux, c'est-à-dire le maire et le président du Conseil régional, d'agrandir le périmètre de

PH – De faire cette pointe-là, cette sorte de langue qui monte là-haut [référence au périmètre d'Euroméditerranée qui fait une pointe vers le Nord pour inclure l'ensemble des 3 îlots de l'ancienne Seita où, selon le schéma d'un des conseillers, seraient accueillies des entreprises en instance de re-localisation]

PF – Voilà. Donc on était là sans qu'ils le sachent. C'est trop drôle. Bon voilà, moi j'aime beaucoup ces petites surprises-là. Bon alors, il y a eu quatre étapes. Une première étape, c'est un peu égocentré, on va essayer de mettre en place des structures pour répondre aux besoins de production des artistes, on va surtout mettre des artistes

PH – Oui et l'idée des producteurs et des résidents, c'était là dès le départ ?

PF – Dès le départ oui. Alors, on a essayé de l'organiser. C'est comme ça qu'on disait : l'artiste / le producteur / le média. Le média, c'est la radio, mais c'est aussi le restaurant, c'est tous les lieux d'interface,

le journal – à l’époque il y avait un journal. Et puis les producteurs, c’étaient [le Théâtre] Massalia, l’A.M.I. [Aide aux musiques innovatrices], [le Théâtre des] Bernardines à l’époque et puis ceux qui venaient de l’extérieur. Donc, le schéma fonctionnait théoriquement. Et puis en pratique, il était utilisé. Avec en même temps des soucis de développement plus ou moins importants. Massalia avait par exemple une avance institutionnelle importante par rapport à l’A.M.I., mais avait quand même des besoins de développement. En fait, je me disais qu’au départ c’est des marginaux qui contestent l’organisation institutionnelle qui se mettent ensemble. Ce sont les Bernardines théâtre de recherche et le théâtre de marionnettes [Massalia], c’est-à-dire les marginaux du théâtre. C’est l’A.M.I. musiques novatrices – les mecs avec des accordéons troués et des guitares à huit cordes, ou alors des innovations comme le multimédia ou le rap – le rap à l’époque c’était même pas l’époque de la break-danse à la Maison de la danse. Donc c’étaient un peu des marginaux qui se réunissaient pour s’imposer et puis qui ont inventé une institution, en fait. Et qui en inventant leur institution ont finalement dû s’arranger – par la force des choses uniquement – et développer une espèce de contestation du système (15’) telle que ce que j’appelle les perversités de l’institutionnalisation, les perversions de l’institutionnalisation sont quand même contenues. Il y a des phénomènes institutionnels, mais il y a quand même une prééminence du projet artistique. Tout ça reste quand même très vivant. Tous les projets – même les projets sportifs – sollicitent des artistes pour entrer dedans. Par exemple, il y a une compagnie qui fait du travail dans le projet de crèche, qui est associée à la réflexion. Enfin, toujours ça reste

PH - Donc des croisements entre domaines quand c’est possible, quand ça se présente

PF - Oui. Mais c’est aléatoire. C’est eux [les porteurs de projet particuliers] qui font ça entre eux. Il y a des gens ici dont je ne suis pas un fanatique, mais qui acceptent de travailler avec des gens que je soutiens, qui sont même sollicités par ces gens que je soutiens. Moi, j’accepte. Au départ donc, c’est l’hypothèse des tentatives d’artistes, c’est « l’artiste, la ville, sa ville », c’est toutes ces choses qui sont déclinées.

PH - Est-ce que le thème – qui apparaît quand même très nettement en particulier dans le PCPU [Projet culturel projet urbain] – d’expérimenter de nouvelles formes artistiques certes, mais aussi de nouveaux rapports à une population ou à un territoire était là dès le départ ou est-ce que c’est venu après ?

PF - Oui, c’est tout de suite. Avec Gatti, mais avant ça aussi. On a eu pas mal de financement “politique de la ville” sur des projets qui impliquaient ces choses. Dès le départ et on les a cherchés. On a par exemple cherché à travailler avec des lycées sur des projets de production. Très vite, le projet de l’A.M.I. qui était surtout centré sur la musique innovatrice s’est mis à travailler sur des ateliers, sur le hip hop. Il y avait IAM aussi et puis il y avait des parcours, des portes ouvertes, des choses comme ça – pas pour créer un système de rapport au public mais pour explorer la question. Pas de modèle, toujours pas de modèle – à la rigueur du référentiel, mais pas de modèle. Je me suis toujours battu contre cette idée de modèle, c’est pas possible, bon même si on fait modèle.

PH - Au bout d’un moment oui

PF - Mais ça n’est pas le souhait. Donc ça, c’est la première époque. La deuxième, c’est [Jean] Nouvel président, qui arrive ici et nous fait bosser en nous disant : ce n’est pas possible. Enfin, d’abord, pourquoi on va chercher Nouvel ? C’est très drôle, parce qu’on ne sait pas exactement pourquoi on va le chercher. On a envie de la star, mais on a aussi envie de l’artiste. Et on trouve le militant. On a envie de compétence, on a envie d’imagination, de caractère de création, de star un peu aussi ça peut nous débloquer

PH - Absolument

PF - Et puis et puis on trouve en plus un militant. Bon, lui il nous fait bosser.

PH - 1995 ?

PF - Oui, et en 1996 on pond le PCPU.

PH - Voilà, le PCPU c’est aussi lié à l’arrivée de Nouvel.

PF - Oui c’est lui, c’est Nouvel qui nous a réunis à plusieurs reprises, plusieurs séminaires.

PH - En disant il faut formuler un peu les choses

PF - Il y avait Fabrice, il y avait moi essentiellement et puis lui, et puis son staff ces deux copains qui bossent toujours autour de lui – Hubert Tonka et puis un auteur qui déboule là moins souvent. Et donc on allait partout, on allait à Paris, on allait en banlieue parisienne, ils venaient ici et des séminaires, jusqu’à pondre le PCPU. Un soir même, j’ai bouffé avec lui, il m’a engueulé et m’a dit : il faut que tu écrives, enfin tu te rends pas compte, un projet comme ça tu peux pas croire que ça va venir tout seul.

PH - Jusque-là, peu de choses étaient formalisées, au sens qui puissent être rendues publiques ?

PF - Que des idées générales – enfin générales, un peu revisitées, mais des idées de politique d’évolution, d’affichage de convictions. Il y a la phrase célèbre – enfin qui est devenue célèbre –, où je dis : la Friche n’est ni un modèle, ni une alternative (je luttais contre le terme alternatif, parce que dans mon

expérience à moi alternatif ça veut dire “cheap”). Et je continuais : ce n’est peut-être finalement, qu’un des multiples exemples de cette formidable capacité des hommes à déjouer les systèmes qui les empêchent de parler. Donc, ni un modèle, ni une alternative. Pas question de ça, moi je me battais pour être reconnu comme les autres. C’est-à-dire, ce n’est pas ça qui va remplacer [le Théâtre de] la Criée, c’est un autre champ. Mais c’est peut-être finalement un de ces mille exemples de : quand la phrase a une certaine beauté, les hommes arrivent à déjouer les systèmes qui les empêchent de parler. Donc c’est un peu “anar” aussi, mais c’est quand même un truc de libertaire – enfin de liberté même– qu’on a quand même su installer, qu’on a su maintenir surtout. Et qu’on a pu le faire en sorte que ça soit là. Moi, j’ai été surpris quand des gens me l’ont dit, parce que je ne le faisais pas en disant : on va créer de la liberté. Mais les gens m’ont dit : tu ne te rends pas compte, la sensation qu’on a en arrivant ici c’est ça. Je sais pas si c’est encore vrai, mais un jour je vais travailler avec la Lighthouse, la maison de l’architecture de Glasgow, qui voulait faire une expo ici. Ils viennent ici, ils m’invitent à Glasgow, et je dîne un soir et j’entends une fille qui parle de “freedom” – je ne comprends pas très bien l’anglais mais

PH – Mais freedom quand même (sourire)

PF – Oui et donc elle racontait qu’il y avait ici une sensation de liberté. Moi j’étais vraiment content, parce que c’est quand même phénoménalement important dans un lieu d’art qu’il y ait ça. Donc le PCPU...

PH – C’est donc Nouvel. Est-ce que c’est lui qui a introduit – parce qu’on le voit aussi dans le dans le PCPU – la question et l’objectif de faire d’ici un quartier urbain ?

PF – Oui

PH – C’est lui qui l’a mis en forme ou c’est lui qui l’a amené ?

PF – Non c’est lui, il dit : c’est un morceau de la ville et c’est la ville.

PH – Voilà, c’est un de ses apports.

PF – Oui. En fait, on découvre au fil du temps pourquoi on est allé le chercher. On est allé le chercher parce qu’on avait besoin d’un grand architecte sur 12 hectares à transformer, on avait besoin d’un architecte sur un site aussi exceptionnel – à 10 minutes de la Gare Saint-Charles, entre l’hypercentre et les quartiers. En plus avec cette espèce de prévention, on m’a dit attention au château fort, moi j’aime bien la métaphore du château fort, du village, de friche qui va jusqu’à la mer. Un site qui est l’épicentre de la crise de Marseille en plus, donc il y avait là une responsabilité qui s’impose de fait . Donc, Nouvel nous apporte des choses.

PH – Plus une figure qui était déjà reconnue et donc qui vous sert aussi pour la reconnaissance

PF – Oui mais en plus il y a eu Euroméditerranée. La préfiguration surtout, qui nous a mis dans un rapport de production, de sens, de réflexion. Ils sont venus nous voir en disant : voilà, on va à la préfiguration, on va créer une dizaine de comités et on en voudrait un pour la culture, on l’appelle “groupe imaginaire” et on voudrait que vous vous en occupiez – comme ça !

Dès 1995-1996 ?

PF – 1995, oui. Nouvel commençait. Et on voudrait que vous vous en occupiez. Moi je dis : je ne veux pas travailler dans un “groupe imaginaire” je veux travailler pour de vrai. Donc, ça va s’appeler “de l’imaginaire” (rire)

PH – Encore du Foulquié (rire) !

PF – Ils rigolent, ça va. Ensuite, ça ne sera pas nous qui le dirigerons, on vous conseille Philippe Saumande – il est très lié à SFT jusqu’à l’année dernière [consultant depuis le début de SFT et jusqu’en 2006] et en même temps il était indépendant, il n’était pas salarié et pas dans l’organigramme. Donc Philippe Saumande comme animateur de cette commission et, si vous voulez bien, on participera et on ne veut pas être un appendice d’Euroméditerranée, on veut être en face de vous et quelquefois à côté, mais pas avec et pas en vous.

PH – Pas dedans quoi

PF – J’ai fait ça par instinct, c’est pas par coquetterie mais par instinct – on a souvent fonctionné à l’intuition, mais là c’était le cas. Et ça été très bien, parce que d’abord on a bien bossé. Et ensuite, dans la conclusion de la mission de préfiguration d’Euroméditerranée, est défini le pôle culturel à la Belle-de-Mai, même si c’est sans plus de contenu que ça.

PH – Mais en disant là il faut qu’il y ait un pôle

PF – Oui. On avait dit dès le départ qu’il fallait qu’on travaille sur la notion d’économie – on ne l’a pas dit dès le départ, mais on l’a dit assez vite avant Nouvel même. C’est-à-dire, envisager la culture comme une alternative économique, comment revitaliser un site et est-ce que la culture peut proposer une alternative ?

PH – Un mode de développement

PF – Un mode économique hein. Bon, c’est juste une question – pour nous, c’était déjà une réponse –, mais le poser comme enjeu et c’est comme ça qu’on arrive aux trois îlots [qui se répartissent désormais sur l’ancienne emprise de la SEITA]. C’est-à-dire que la première condition, c’est qu’il fallait que la culture soit dans tous ses états et qu’elle ne joue pas à être l’art d’un côté et tous ces trucs. Dans l’îlot 2 [le pôle média / audiovisuel] – moi je déteste évidemment le feuilleton de France 3 [“Plus belle la vie”, tourné justement cet îlot] –, ce qui m’intéresse c’est justement la question des savoir-faire, les savoir-faire industriels, les savoir-faire de productions. Après, il faut travailler pour que les osmose se fassent, les échanges se fassent et donc on va travailler – et c’est beaucoup d’obstacles. Il y a eu un obstacle extrêmement symbolique, c’était le 1er mai 2002 – la manifestation anti Le Pen à Marseille, après le premier tour [des élections présidentielles]. Et nous, on était quand même un peu la tête de pont de la culture par rapport à ça. Les gens nous téléphonaient pour le rendez-vous, on avait juste trouvé une banderole où on mettait : “la Culture contre la Honte, la Culture contre la Haine”, donc on rapprochait les deux thématiques – j’y tiens beaucoup, c’est dans le rapport intime Honte-Haine que se jouent les manipulations du FN et autres démagogues populistes. Et ça devait se terminer ici. Et ce jour-là, ils [les gens d’Euroméditerranée] avaient décidé de couper les passerelles qui joignaient l’îlot 2 et l’îlot 3. Là, on leur a fait vraiment peur, on leur a dit : vous vous rendez compte la manif va se terminer ici et, devant eux, vous allez couper ça, vous voulez une émeute ou quoi ? On a gagné une semaine (sourire), mais très symboliquement, tu vois, le 1er mai 2002 ils “coupent les ponts”. Même si on surcharge un peu les symboles, ils ne sont pas nuls. Enfin, pour en revenir à cette division, il y a donc le PCPU qui met du temps à s’organiser et qui, en tant que projet, repositionne les artistes dans une position un peu méfiante vis-à-vis de ça. Ils se sentent tout d’un coup moins héroïques dans l’histoire, même s’ils y contribuent – le “Vous êtes ici” de Dunes sur le toit participe complètement de ça. Mais comme disait hier soir

PH – Claude [Renard-Shapiro, avec laquelle nous avons dîné]

PF – Claude : ils travaillent sur le quartier, ils travaillent pas avec – peut-être.

PF – Mais c’est quand même déjà un

PH – Oui, même s’ils revendiquent aussi le fait d’avoir des temps de création autonomes et de ne pas être forcés à faire ce travail

PF – Oui, ils sont très méfiants de la récupération – enfin, tu as dû l’entendre dans la discussion avec Dunes [rencontrés en début d’après-midi avant cet entretien]

PH – Oui

PF – Donc ce n’est plus “l’artiste, la ville, sa ville” – ça reste ça, mais tout d’un coup ça devient la problématique culturelle portée par l’art et pas cette opposition entre culture et art que, moi, j’ai du mal à piger. Parce que je pense que la culture procède de l’art et que l’art évidemment est un fruit de culture. Je préfère rester dans cette dialectique que dans une opposition un peu – comment dire, opportuniste et qui est liée à la commercialisation de la culture.

PH – Et puis le thème aussi de l’autonomie de l’art qui, à mon avis, joue à l’intérieur.

PF – Qui sent pas très bon.

PH – Mais qui est encore très présente.

PF – Tu parles, oui bien sûr. C’est encore flagrant vis-à-vis de l’art contemporain, tout à l’heure il y avait un type de Grenoble qui présentait de manière très intéressante l’évolution du quartier Est de Londres – justement à partir de l’art contemporain. Et en fait ce sont des processus de sélection par l’exclusion et d’artistes qui se mettent très vite en cheville avec des mécènes et des privés. Le boom de Londres capitale de l’art contemporain, c’est un boom commercial. Alors évidemment ça traîne beaucoup de productions, mais c’est de la production qui jette pas mal de bébés avec l’eau du bain. Donc voilà, je prétends que le PCPU, une fois qu’on a posé les règles, a eu beaucoup de mal

PH – A se réaliser, à s’inscrire.

PH – Il y a plusieurs raisons à ça. D’abord, les objectifs de développement restaient quand même premiers et les producteurs se défendaient. En même temps, ces producteurs développaient eux-mêmes : le Théâtre Massalia avec les jeunes publics, SFT et ses jumelages avec la ZEP, l’A.M.I. et ses ateliers. Tout ça développait et continuait d’explorer les questions de rapport au public – y compris le [Théâtre] Massalia que l’institution critique parce qu’il ne fait pas assez de jeune public, il fait trop de spectacles pas pour enfants. Alors, je trouve que le PCPU a eu du mal à démarrer. Peut-être de mon fait, parce que ma formation d’administrateur de compagnies et de défense des artistes

PH – Oui

PF – Je trouve que donner un équipement à un artiste, c’est tuer l’équipement en même temps que l’artiste

PH – Ce n'est pas totalement les mêmes métiers.

PF – Je ne sais pas, mais ils deviennent notables immédiatement. Qu'on me trouve un Centre dramatique – j'en connais un et il n'est pas célèbre – qui a vraiment vu émerger dans son lieu un auteur ou un acteur ou un metteur en scène. Moi je n'en connais qu'un : Pascal Rambert à Nice qui a été soutenu pendant quatre ans par un type que personne ne considérerait – Jean-Louis Thamin, qui était considéré comme un metteur en scène de droite, alors que ce type n'était pas de droite du tout mais était très retiré de l'engagement politique et faisait un théâtre très classique. Je ne connais pas d'autres cas de Centre dramatique ayant porté, comme ça, un créateur jusqu'à ce qu'il prenne son autonomie. Bon, c'est un autre sujet. Sur cette difficulté certaine à mettre en marche le PCPU, il y a en même temps Nouvel qui prend du champ. Il y a un certain nombre d'événements (30') qui s'inscrivent là-dedans, mais ce n'est plus la même force. On peut presque dire que Gatti, il était à fond dans le PCPU en fonction de son parcours et de la ville. Ou quand Massalia fait les guignols dans les jardins [Guignols européens], c'est-à-dire un rassemblement de toutes les formes traditionnelles et populaires (essentiellement des marionnettes à gaine, hand-puppet, burattini, etc.) dans les langues qui inondent la ville et qui se termine évidemment ici et puis l'année d'après on le fait au département, mais c'était surtout la première année et l'investissement de la ville.

PH – Là, c'est 1997-1998 ?

PF – En 1994.

PH – C'est donc même avant le PCPU.

PH – Ce sont des choses qui se sont faites comme ça. Le cirque contemporain, Massalia l'a fait le premier, mais l'a fait parce qu'il y avait la Friche. Il y a toutes ces choses qui sont apparues et puis donc le PCPU. Et il y a une espèce d'exigence de production des producteurs qui fait que le PCPU n'était pas une urgence première [pour eux], d'autant qu'il y avait quand même un rapport à la ville moins complice qu'avant. Même si pendant son premier mandat, Gaudin a multiplié par cinq la subvention – quand même hein, même si c'est à la faveur de différentes astuces. Au fond, nous avons surtout été aidé par la ville (la décentralisation culturelle) et par la DRAC (la déconcentration culturelle). En 1992, c'est le Drac en PACA (François de Banna-Gardonne) qui a décidé de nous soutenir, contre l'avis de l'inspecteur général du ministère de la Culture. En 1996, il abonde le plan de redressement et nous évite ainsi la liquidation. Plus récemment, c'est un autre Drac (Jérôme Bouët) qui abonde notre fonds de production. En réalité, les services centraux du ministère n'ont bougé en notre faveur que dans l'entente entre Jean Nouvel et Philippe Douste-Blazy, puis avec Michel Duffour et le colloque sur les Nouveaux territoires de l'art de 2002 à Marseille. Tout ceci a été immédiatement stoppé par Jean-Jacques Aillagon. Pour en revenir au PCPU, il se fait d'abord un peu par la force des choses et, un peu naturellement, s'essaime. Il y a une chose qu'on nous disait toujours avant : et le quartier et le quartier ? – nous, on disait c'est pas le quartier on s'en fout du quartier, c'est tous les quartiers, IAM c'est pas le quartier de la Belle-de-Mai, c'est tous les quartiers de Marseille et même bien au-delà. Par exemple, on faisait payer une carte annuelle de 30 francs pour les concerts et c'était ensuite gratuit pour chacun d'entre eux – on voulait pas faire gratuit, il fallait un système –, c'était tout le temps à négocier, tout le temps conflictuel aux portes, mais c'était posé. Il y a eu des séparations et un peu de vagues, il faut dire aussi qu'on a eu la transformation [des espaces] qui nous a fait déménager. On a eu des projets de transformation provisoire qui étaient magnifiques – on bossait avec Vassal et Lacaton, un couple d'architectes de Bordeaux qui avait été interpellé par Nouvel. Ils n'ont pas été considérés par la Ville. Ça nous a juste servi à rentrer dans les petits papiers de Douste-Blazy. Et puis il y a eu quand même des projets assez forts sur le quartier, il y a eu la politique de quartier de Douste-Blazy qui a beaucoup aidé les territoires de l'art. Je dis qu'on ne doit rien à Douste-Blazy parce qu'il s'en moquait complètement, mais n'empêche que cette politique-là et cet apport de fraîche a beaucoup aidé

PH – Oui pendant deux ans [1995 et 1996].

PF – Nous, on en a suffisamment profité et en plus la DRAC s'est arrangé pour que ça soit pérennisé et que ça passe en fonds communs. Mais on s'est fait piquer l'îlot 2, on a essayé de lutter mais bon : on a "gagné" un très grand et très cher studio, alors que nous on imaginait des formules beaucoup plus souples. Donc le PCPU, à un moment d'ailleurs Nouvel m'a dit : je vais arrêter, je pense que c'est un peu un échec – pas échec parce qu'on ne peut pas dire ça, mais une espèce de stagnation du projet. Même s'il y a eu lui et qu'il a fait travailler un certain nombre d'architectes à définir le projet. Et il demande à [Patrick] Bouchain de lui succéder et moi je dis non, je ne veux pas un architecte qui succède à un autre – il est forcément "moins" que l'autre.

PH – Oui. Et donc Bouchain était pressenti (sourire) à ce moment-là ?

PF – Oui. Alors, on s'engueule un peu, Bouchain est un peu vexé. Et puis, il revient à la charge – je ne sais pas mais je pense que Jean Nouvel l'a appelé. En tout cas, je trouvais que c'était le moment de poser la question, parce que s'ouvrait l'îlot 2. Et la question des auteurs. Donc les trois pôles – je suis toujours sur ces trois pôles, d'ailleurs j'ai cherché à décrire une identité du pôle de la Belle-de-Mai dans sa globalité, parce

qu'il me semblait que c'était sur cette base qu'on pouvait faire reconnaître la pertinence, que pouvait se développer la suite du projet.

PH – Oui les trois

PF – Et donc la notion de PCPU est revenue en force avec Bouchain et elle est revenue à partir du moment où il était imaginable de lui donner une forme concrète – et ça, c'est la SCIC. Donc le PCPU a été une espèce de proposition posée, un cadre qui a accompagné la suite du travail, où s'affirmaient les instances qui sont ici : la venue du Centre Interrégional de création et de Restauration du Patrimoine (fondé pour accueillir un atelier délocalisé du Louvre), on crée l'Espace culture multimédia qui est devenu autonome puis indépendant, puis le Cabaret Aléatoire qui s'est autonomisé à son tour.

PH – Oui, qui va devenir autonome

PF – Qui est autonome cette année – avec une partie de soutien comme on a fait avec les autres. Avec cette évolution, le PCPU devient possible. Il y a plusieurs convergences, il y a le fait que le PCPU avance parce que de toute façon les choses se structurent, s'adressent de plus en plus à la ville et s'adressent du même coup à l'international – l'hôpital moins les murs. Ces développements donnent à la Friche énormément de notoriété et d'importance et la définissent comme un acteur définitif de la ville. Donc là on commence à être dans le PCPU – mais pas en imaginant des circulations des trucs comme ça, en partant de là où on est. Qui je suis peut-être – je reviens à Gatti des fois, qui je suis et à qui je m'adresse, tu vois, qui refonde quelque chose. Quoi qu'il en soit, on fait un premier constat, les choses se développent et puis Massalia développe aussi son pôle toulonnais. Et puis arrive à ce moment la question – c'est en 2004, [Jean] Mangion le DGAC, directeur des affaires culturelles de la Ville, me dit : tu ne peux pas continuer comme ça, tu dois préciser les perspectives. Et au fond il m'a mis un grand coup de pied dans les fesses. C'est pour ça que c'est "je t'aime moi non plus" avec la ville. C'est alors que j'ai posé la question du changement de statut face au risque de dissolution à court terme, étant donné la situation financière (même si en 2004 nous tenions encore les équilibres), mais aussi la perte de l'engagement à mutualiser les projets, chacun s'isolant de plus en plus sur ses propres perspectives. C'est un virage important qui témoigne de notre capacité à anticiper une évolution dépréciative du projet de la Friche, de son projet politique en particulier.

Et je prépare un rapport et en fait Béatrice [Simonet, secrétaire générale de SFT] avait commencé un rapport et je le reprends et je pose cinq points. Le premier, c'est sortir de la précarité et je constate simplement que les aides ont atteint un certain niveau qui est de toute façon insuffisant vu la surface, vu le nombre de projets, vu le nombre de choses ici, vu les appels qu'on a. Mais un niveau qui n'augmentera pas beaucoup parce que c'est le début de la récession, c'est Aillagon. C'est donc en 2004, un rapport au Conseil d'administration où je dis : voilà, il y a cinq points – j'ai eu beaucoup de mal à leur faire admettre que c'était déterminant, parce que c'est de là qu'est partie la SCIC. Moi, je dis qu'il faut changer, mon pari était le suivant, mon constat était le suivant : nous hébergeons 50 à 60 structures, il y en a au moins 40 qui sont subventionnées par les institutions, donc qu'elles prennent leur responsabilité, qu'elles prennent en charge ce coût-là [de leur hébergement]. Donc, créons un Etablissement public qui gère le site, avec toujours SFT comme producteur culturel. Là évidemment l'État ne veut pas d'un Etablissement public et la ville a peur. Il faut trouver une autre forme, on tombe sur la SCIC – je pense que Fabrice doit être aussi déterminant dans ce choix-là, et donc un jour on se met à causer et puis on dit – je dis : c'est quoi une SCIC, mais attends tu crois pas que Massalia qui s'est fait suer le burnous à investir dans la Friche tu vas lui faire payer un loyer plus cher, qu'est-ce que ça veut dire ça, moi j'étais là (sourire). Et c'est Bouchain là qui a été déterminant et qui a dit : si tu veux changer la ville, fais-le toi-même. Ou plutôt : si tu veux changer la vie, change ta ville. Ça aussi nous a fait beaucoup bouger, c'est là qu'on a commencé à parler de la SCIC.

Dans le même temps, Béatrice avait beaucoup travaillé sur le projet de la crèche, le projet sportif, tous ces projets d'ouverture au quartier par d'autres disciplines et différents autres projets comme ça. C'est une convergence comme ça,. Dans mes cinq points, il y avait renforcement du pôle auteur – l'affirmation même du pôle auteur avec des résidences, il y avait le développement international, il y avait d'autres choses que j'ai repris qui sont le retour à la politique d'insertion. Et donc on démarre sur le projet SCIC et sur la perspective de séparer la gestion du site et l'animation – enfin l'action culturelle et artistique du site, nous permet de repartir sur des bases et de repenser les choses en faisant une espèce de "fuite en avant" en disant de toute façon ils ne peuvent pas nous larguer, donc ils vont nous garder les subventions sur SFT. On a donc négocié, mais en même temps c'était aussi un cri d'alerte, c'était : on n'y arrive plus, on n'arrive plus à développer, on n'arrive plus à perfectionner, les gens sont là depuis dix-douze ans et ils en ont plein les bottes d'avoir des toilettes immondes et des trucs comme ça, donc il faut qu'on développe et il faut changer le statut pour ça, donc la SCIC. Et c'est maintenant, c'est dans cette nouvelle problématique double avec la notion de société civile. La SCIC permet déjà une approche de cette question parce que la SCIC c'est une alternative économique – au sens fort, c'est le non au tout libéral, c'est l'autre chose, c'est la responsabilisation des gens qui commençaient à s'en foutre un peu.

PH – Oui parce que pendant quinze ans les résidents se sont

PF – Se sont développés dans leur coin

PH – Développés eux-mêmes et ont développé leurs propres stratégies.

PF – Tu as [Gilles] Barbier qui est arrivé ici, qui était étudiant et qui est – enfin juste après ses études, et qui maintenant est une star internationale et qui fait une rétrospective au Carré d'art à Nîmes, qui a un catalogue gros comme ça, et dans lequel on ne lit que “vit et travaille à Marseille”. La SCIC ramène ça, pas de façon démagogique, mais dans l'exigence de devoir faire tourner une boutique dont on a décidé de s'occuper. Ça n'a pas été simple, il a fallu du temps, mais bon on avait un truc c'est fascinant : tout le monde dehors [sinon] !. La notion de société civile, ça passe par la prise en compte de cette responsabilité, par l'abandon du tout Etat ou du tout public – c'est-à-dire c'est lui qui me loge, c'est lui qui me paye. Non, il ne faut pas ça – ou s'il me loge, c'est moi qui transforme la chose, une société un peu moins parapublique. Selon mon expression, essayer de développer de la société, et là on retrouve et on retourne à nos fondamentaux. C'est l'affirmation d'une capacité de production, c'est-à-dire d'indépendance économique, qui permet de parler de société civile. Et en même temps c'est la question de la culture comme une économie. Et on ne parle plus de la culture comme alternative économique, on parle de la culture – la culture économique, je trouve que c'est une fausse question parce que la culture est économique.

PH – Oui elle a une dimension économique

PF – Donc c'est dans sa spécificité

PH – Qui n'est pas forcément marchande

PF – Dans toutes ses composantes. La santé n'est pas qu'économique et elle est économique.

PF – Donc voilà, maintenant les nouveaux enjeux c'est la cohabitation de la SCIC et de SFT. Pour l'instant, ça marche, c'est déjà un petit peu tendu mais ça marche quand même.

PF – Ce n'est pas tendu, mais enfin c'est quand même

PH – Oui ce n'est pas si simple que ça : qu'est-ce qu'on transfère à la SCIC et comment ça se repositionne de part et d'autre ? Il y a forcément une période de transition

PF – Oui, mais en même temps assez riche, c'est positif parce qu'on expérimente. Si tu veux, il y a trois objectifs pour SFT maintenant : c'est structurer les producteurs, c'est toujours la dimension artistique – c'est à la fois le soutien aux producteurs, qu'ils soient historiques ou qu'ils soient invités et extérieurs, et le soutien des artistes qu'on détermine qu'on choisit – le projet de permanence de [François] Cervantès [directeur artistique de l'Entreprise Cie], c'est de raconter des trucs et lesquels avec [Jean-Michel Bruyère]. Donc des choix affirmés, alors qu'avant on se retenait d'affirmer trop ces choix. Maintenant, on est libre de le faire, on a choisi cette liberté-là. Ça veut dire qu'il y a des gens qui payent l'intégralité de leur loyer et d'autres qui ne payent rien, parce que c'est SFT qui sous couvert de la participation à la production

PH – Participe à la redevance

PF – La couvre en fait. C'est inégalitaire, dans une société en coopérative c'est vraiment incroyable. Ca, c'est la dimension artistique. La dimension structurelle, c'est le la SCIC vers laquelle SFT va s'efforcer d'inventer les modalités de transfert – ça a commencé. Et le troisième point, c'est comment développer, continuer le développement sachant qu'on n'aura pas plus de sous des autres – on part du principe qu'on n'aura plus d'augmentation de budget, sauf changement politique radical (45') que je ne vois pas venir, donc il faut essayer de trouver d'autres modes de financement pour garantir un développement. On a mis longtemps à dresser d'abord un plan de redressement – six CA en six mois, pour arriver à un plan de redressement qui nous permet juste de quoi avoir les moyens, d'avoir la capacité de travail. Donc il faut qu'on invente autre chose. Moi, je n'ai pas fait preuve de grande imagination : la coordination des projets européens est une garantie pour affirmer un développement, pour développer des compétences en plus, et pour trouver de l'argent, pour continuer les projets et puis pour continuer le boulot international dans cette ville internationale qu'est Marseille.

L'autre aspect très important, ce sont les politiques d'insertion et de formation, c'est-à-dire retrouver cette machine à insérer que nous étions de moins en moins. Et là on a un outil remarquable, c'est tout ce qui touche à la gestion du site qui est transférée à la SCIC. Ça veut dire une vingtaine de salariés et la SCIC n'a pas envie de créer d'elle-même 20 postes du jour au lendemain. En plus, au sein même des adhérents de la SCIC, il y en a qui disent pourquoi des médiateurs, on les a vus, on les a regardés faire, ils ne sont pas bons – on rentre dans ce genre d'appréciation. Alors, moi j'ai dit : on arrête tout, on va créer une réserve avec Christophe Charbonnel [responsable des ressources humaines de SFT] et on crée une régie – on est en train de la créer, pour l'instant ce n'est que de l'analytique ce n'est pas encore autonome, ça le sera peut-être à terme un peu comme le Cabaret. Et cette régie va assumer le gardiennage – tous les métiers comme ça

PH – De régie du site

PF - Régie du site voilà et médiation, mais dont par exemple maintenance informatique. En plus, une régie ayant capacité à inventer des choses. C'est un pôle un peu compliqué à mettre en place, mais en même temps c'est vraiment un lieu ressource. Et donc on facture le coût de ces prestations [à] la SCIC, on ne le facture pas à 100 %, c'est-à-dire qu'on facture l'acte mais on ne facture pas la gestion de l'acte.

PH - Et ça pour l'instant ça reste géré par SFT

PF - Ce sont des salariés SFT. Donc, on ne licencie personne. On assume le boulot et en même temps il nous coûte beaucoup moins cher. C'est sur cette régie - où il y a vraiment des métiers d'apprentissage ou d'entrée dans le travail, qu'on peut développer ce genre de projet. Par exemple, j'ai imaginé un projet de médiateur pour Marseille capitale [européenne de la culture], qui joue à la fois sur le tourisme et sur la culture. J'ai l'accord d'un certain nombre d'institutions, mais il faut maintenant qu'on écrive le dossier sur un projet comme ça, qui va être porté par la régie et la Friche va être la base de leur chantier, y compris avec le projet sportif et autres. La seule chose qui me consterne, c'est que ça ne va pas assez vite. Donc trois axes de travail : art et culture, structuration et développement de nouveaux projets.

PH - Avec, vu de l'extérieur, une des choses quand même très différentes que j'entends c'est comment SFT essaie de retrouver un prolongement, une continuation de ce qui a été sa motivation, son énergie en particulier inscrites dans

PF - Quand tu poses la question si dès le début on s'interrogeait sur le quartier, oui. La question du public elle est consubstantielle. Si tu veux, j'ai une théorie là-dessus - j'ai fait un petit exercice théorique je parlais de ça à Loos-en-Gohelle [Culture Commune], c'est avec la marionnette que j'ai appris le rôle déterminant, le rôle artistique du public. Dans sa définition. Il faut donc retrouver les publics authentiques, c'est déjà un problème de public et d'exigence artistique. Après, on débouche sur le social évidemment, mais ça passe par cette nécessité artistique. Sinon, c'est un peu parachuté et tu as les réactions des

PH - Oui, mais alors pour en revenir à la situation quinze ans plus tard, on a des résidents - soit historiques, soit plus jeunes - quand même très installés au sens positif du terme - ayant développé leurs propres projets. Ils vont apporter d'autres éléments, qui ne vont peut-être pas se reconnaître forcément dans cette tradition historique. Il y a donc aussi une diversité à gérer, dans laquelle SFT ne sera peut-être plus l'unique aiguillon et l'aiguillon général. D'ailleurs même dans la SCIC, la SFT n'a

PF - Ça dépend un peu de mon successeur ! S'il y a une grande gueule qui vient

PH - Oui (sourire)

PF - Mais c'est pas joué - je ne pense pas que Béatrice a envie d'abandonner par exemple. Je ne crois pas que Bouchain - en plus Bouchain n'est pas là tout le temps, mais la SCIC va avoir un rôle de plus en plus [important]. C'est très décevant, si tu veux, le problème de la SCIC est pour moi qu'elle ne va pas assez vite, il aurait fallu dès le départ créer un poste de directeur général. On pouvait évidemment pas, donc Bouchain a fait ça - il vient deux trois jours par mois là, et en plus chacun est allé le voir à Paris.

PH - Oui, mais il y a peut-être aussi pour les sociétaires - puisque maintenant ce sont des sociétaires, un temps aussi pour se transformer pour se resituer

PF - L'épreuve de l'augmentation des redevances [pour l'occupation de locaux sur le site], c'est surtout cette année, elle est bien passée. Je m'attendais à ce que ça réagisse beaucoup plus violemment, on n'a pas tout encaissé encore mais dans l'ensemble elle est bien passée. Notamment avec les fortes personnalités et les grosses structures qui sont membres de la SCIC

PH - Sur leurs ressources propres ou sur d'autres, on ne sait pas ?

PF - L'ERAC a été tout de suite voir l'institution en disant : on me demande plus, l'institution leur disant de nous demander à nous. J'ai dit : c'est ça ou vous aurez à payer quatre fois plus.

PH - Oui s'ils étaient à l'extérieur de toute façon, on vous demanderait beaucoup plus.

PF - Voilà et en plus, ce n'est plus à nous ce n'est plus au personnel de SFT de porter les insuffisances. Heureusement Fabrice a rappelé au dernier CA qu'il y a aussi l'évolution du personnel, avec des gens qui sont tout juste au Smic et on court devant avec les Assedic dans le dos, ou la question du minimum syndical.

PH - Fabrice est toujours là ?

PF - Il est dans le restaurant, membre de la SCIC et puis, en plus il ne peut pas s'empêcher, c'est son dada.

PH - Mais ce n'est quand même plus la même gouvernance que précédemment. Avec la SCIC, c'est forcément une gouvernance plus partagée

PF - Oui. Mais, par exemple, j'ai accueilli - en concertation avec Béatrice et puis quelques autres d'ailleurs, six nouvelles structures en résidence ici, parmi lesquelles il y a une compagnie où c'est carrément une pression de la DRAC et de la Région. J'ai simplement trouvé la manière de justifier cette implantation en

demandant à l'école d'acteurs l'ERAC – avec qui cette compagnie travaille depuis longtemps, d'être un peu le producteur de cette présence-là. Du coup, il y a une logique qui s'installe, ce n'est plus simplement un parachutage politicien. Et il y avait un autre élément aussi, avec Catherine Marnas qui a des propositions intéressantes – un journal théâtre et autres, donc une sorte de vitalité théâtrale qui vient là. Et bien, j'ai été très fortement contesté à la SCIC, mais comme c'était encore SF qui décidait, bon !

PH – Et puis là, l'objectif est apparemment que SFT retrouve ou conserve une autonomie de décision sur un certain nombre de points – pas sur tout, mais sur un certain nombre de points.

PF – Dans les statuts de la SCIC, le projet culturel est porté par SFT –il y a eu des refus de vote. Ils ne pouvaient pas voter contre, ils n'ont pas voté.

PH – Oui, c'est aussi que SFT porte le projet mais, d'un autre côté, on est avec une société et des sociétaires qui sont juridiquement à peu près équivalents, même s'il y a des collègues.

PF – C'est la difficulté de cet enfantement, c'est de couper le cordon.

PH – Oui, et puis compter sur le fait que les résidents – soit historiques, soit ceux qui arrivent, reprendront finalement le mouvement même s'ils le configurent et l'assimilent différemment. Ce projet de continuer à accueillir en résidence des artistes, continuer à faire des expérimentations dans des rapports territoire et populations, c'est aussi un pari. Il y a quand même le risque – qui était déjà présent, que chacun fasse son petit domaine et pas

PF – Mais chacun dans son petit domaine était très expérimentateur

PF – Chacun, oui.

PF – L'A.M.I., par exemple, ne programme plus rien ici, il fait des ateliers et puis il prépare son festival à Frioul. Mais tous ces ateliers, ce sont des nouveaux modes de diffusion du savoir, alors c'est un peu moins artistique pour moi, parce qu'il y a quelque chose que j'aimais bien dans ce festival. Et bien, il a fallu qu'on compense. C'est comme ça qu'on a créé le Cabaret [aléatoire], parce qu'il n'y avait plus de producteurs musique

PH – C'était l'A.M.I. qui avait cette dimension-là.

PF – Enfin, c'était son champ de compétence. À partir du moment où il ne veut plus – pour des tas de raisons, son économie ou ses orientations, à ce moment-là on a eu un vide là et on a imaginé le Cabaret qu'on a appelé "aléatoire" pour ne pas trop l'inscrire dans une image artistique définie a priori. Il est quand même très branché musique électronique – mais pas seulement il y a de tout, c'est le rêve que j'avais : on rentre dans ce lieu parce qu'il y a de la lumière et qu'il n'y avait pas d'annonces. Une espèce de – c'était pas encore Berlin (sourire)

PH – Ce serait difficile mais bon (sourire).

PF – Donc j'imagine comme ça ce développement-là. Mais j'ai quand même eu bien du mal à faire comprendre l'importance de ces nouveaux projets, parce que c'est une exigence économique – comment dire, une obligation et en même temps c'est un mode de rapport à la ville de faire de la formation. Ce n'est pas possible cette ville, qu'elle se délite comme ça avec tout cet incivisme absolument dément, c'est la misère africaine à Marseille et pas seulement la misère des pauvres – il y a moins d'un habitant sur deux qui paye des impôts, c'est pas seulement celle-là. C'est aussi dans le mode de vie, dans l'incivisme de la pauvreté. Bien sûr, il y a aussi des choses qui sont magnifiques de récréation, de collectif de femmes avec ce qui touche au manger et plein de choses comme ça, ou d'enclaves culturelles qui se développent, mais c'est vrai que (silence)

PH – Oui, parce que sur la formation et l'insertion, j'ai vu que dès 2008 il y avait une action plus importante à ce sujet. Mais je l'ai plus perçue comme des actions aussi de formation interne ou sur l'aspect technique, sur la technique de scène.

PF – Oui, ce sont les besoins du site, on a donné une priorité.

PH – Ce sont les besoins du site, mais au-delà ?

PF – Il y a aussi le complément d'équipe technique, assumé par des stagiaires qui viennent d'écoles de techniciens.

PH – C'est cet axe-là qui serait plutôt privilégié dans ce pôle formation et insertion, ou d'autres ?

PF – Non. On a eu quelques échecs en formation, mais parce qu'on l'a très mal fait, on l'a fait total hasard avec des gens incompetents aux endroits charnières, c'est pour ça aussi que c'est tombé. L'idée de médiation – bon au départ, je vois des mômes qui sont géniaux au cybercafé et qui sortent et qui nous cassent les pieds et qui cassent les bagnoles. Comment on gère ça ? Je me dis : au fond, qu'est-ce qui faut, il suffit qu'il y ait quelqu'un qui les guide, qui dise qu'est-ce que tu fous là ? Ça s'appelle médiation, alors c'est quoi : ce sont des gens sans compétences qui ont quelques envies et puis on va les inscrire dans un programme de formation, ils vont assumer sur le tas une formation et puis il vont apprendre comment fonctionne la Friche,

qu'est-ce qu'il y a dedans et comment fonctionnent les gens qui y circulent. Ca va nous permettre une gestion des flux, un contrôle des flux et en même temps un enrichissement de l'accueil et du gardiennage. Donc la possibilité, c'était d'aller vers le gardiennage ou bien d'aller plutôt vers la médiation culturelle et rentrer dans un des projets existants ici. Le fait est que j'ai donné ça à un gars qu'on a embauché, qui nous a un peu entourloupé et qui nous a détruit le projet, on n'a pas eu la capacité de réagir à ça. Les jeunes ont été très mal encadrés et on a déposé le bilan – on l'avait fait autonome, c'est dommage on avait eu les derniers emplois-jeunes de PACA pour faire ça. Et on avait créé l'institution – enfin les institutions, notamment la préfecture de police, nous a imposé de créer une société autonome, ça a été dément pour monter ça, on a mis trois ans. Et elle a fait faillite, j'en étais le président, on a déposé le bilan (60'). On a gardé deux personnes (il y en a un autre qui était parti avant) et trois filles qui en ont profité pour s'inscrire au chômage et pour faire autre chose.

PH – Et tout le travail de formation que vous relancez

PF – C'est pour retenter ça et pour vraiment le faire, avec des vrais tuteurs, avec des vrais encadrements.

PH – Et pour l'instant, sous conduite de SFT ?

PF – Oui. Si tu veux, les métiers sont là, il faut maintenant mettre des gens dans ces filières-là pour développer ces

PH – Les métiers pour le site oui, mais ils vont être en nombre limité ?

PF – Mais non, parce que ça se développe. Tu as par exemple le technicien de maintenance de l'informatique, des ordinateurs et tout ça, c'est quelqu'un qui est salarié par l'ECM [Espace culture multimédia]. Ils nous facturent leurs prestations et maintenant ils nous ont dit : il n'y a aucune raison pour qu'on facture, maintenant il faut que vous créiez un emploi, vous embauchez et c'est nous qui paierons la prestation. C'était pratique, parce que là il y avait un foyer de technique à développer, mais du même coup je me dis : mais alors il lui faut deux arpètes, sinon il n'y arrivera jamais. Et ça va nous permettre du même coup d'établir une véritable assurance technique, du contrôle technique de l'informatique. Tout ça fait partie du "sortir de la précarité". Encore une fois, c'est inventer des systèmes qui permettent et du même coup ouvrir des champs de compétence investis par des gens qui sont très peu formés ou pas du tout.

PH – Oui. Mais si aussi des financements permettant de pérenniser l'emploi sont là ? C'est toujours cette même histoire qu'en période de formation tout va bien, parce qu'on s'arrange et puis il y a des crédits emploi-formation. Mais c'est le passage à l'emploi autonome, où la structure – que ce soit SFT ou un résident, qui doit assumer après.

PF – A terme, c'est la SCIC qui doit prendre ça. C'est la SCIC qui doit développer – nous, on ne peut pas plus développer que ça les moyens. La SCIC, en développant ses travaux, en développant sa maîtrise d'ouvrage

PH – Pourrait développer aussi d'autres ressources

PF – J'ai l'ambition de ça, pour la SCIC. Une vraie affaire, que ça fonctionne sur ce mode collectif, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de profits tout est réinvesti, mais qui est assez rapidement assez puissante – c'est pour ça qu'il nous faut un directeur général.

PH – Et vous avez quelqu'un en ligne de mire ?

PF – Bouchain a trouvé.

PH – A trouvé oui parce que c'est quand même

PF – Les business plans sont encore très insuffisants, enfin à mon avis hein. Pour l'instant, la perspective c'est que le coût de la SCIC soit assuré par les résidents, avec le risque que ça nous embarque soit vers un malthusianisme de non développement soit vers la vache à lait. Donc, ça n'est pas possible, il faut que ça reste très compétitif.

PH – Et tu te donnes combien d'années encore là-dessus ?

PF – Moi j'aimerais voir la mise en place – c'est partagé, parce que je suis quand même un peu fatigué. Et puis j'ai envie de bouger un peu, ça fait vingt-deux ans. Si j'arrive à mettre en place cette double mission de coordination européenne et de faire un peu avancer la SCIC – de faire le boulot qu'on doit faire cette année en gros, je pourrais

PH – Voilà et puis après

PF – J'ai 65 ans à la fin de l'année, donc (inspiration) là je peux passer le relais

PH – Oui.

PF – Mais ça va être un gros problème, parce que je pense que la ville en particulier attend ça pour dire : bon, maintenant c'est la SCIC. Ils ont fonctionné comme ça, pour eux ça y est, la tête de la Friche c'est

Bouchain.

PH – Oui et la nouvelle équipe qui va se mettre en place.

PF – Voilà, mais en fait on est là quand même. Alors, il y a aussi l'idée de poursuivre le PCPU, qu'il n'est pas fini, au contraire ça commence et du même coup ça nous fait poser la question de la société civile, via la SCIC. La société civile, ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de financement public – Bouygues il a du financement public, ça veut dire un autre mode de gestion des fonds publics.

PH – Mais on voit aussi, par exemple dans les comptes prévisionnels de SFT et dans la nouvelle configuration, qu'il y a un risque, en tout cas une dépendance au financement public plus forte, puisque les recettes propres vont être moins importantes.

PF – Ah oui, oui.

PH – Donc, pour continuer ce projet il faudrait

PF – Oui, mais les recettes propres sont importantes quand même, parce qu'on augmente progressivement la redevance, même très peu. L'année dernière, on a fait un petit bond : 40 %, du coup ça se voit dans les chiffres. Et puis surtout, il y avait le Cabaret, mais le Cabaret rapportait 500.000 € et en coûtait 750.000. Donc, je ne pouvais plus porter.

PH – Oui, il vaut mieux qu'il soit autonomisé.

PF – C'est pas seulement ça, il faut que le directeur du projet devienne son propre patron, c'est-à-dire devienne "le" porteur du projet.

PH – Oui, prenne le risque de la gestion complète.

PF – Qu'il affirme sa responsabilité sur son projet. Je ne peux pas le porter à sa place et j'en ai marre de le porter à sa place. Quand tu vois les comptes – et en plus comme par hasard, tu t'en aperçois par les dérives, tu as un concert avec six musiciens et tu regardes le catering, ils sont trente-cinq.

PH – Ah oui !

PH – Qu'est-ce que c'est ça ! Il y avait ceux qui faisaient vestiaire et le catering c'était pour ceux qui ne peuvent pas rentrer chez eux, du coup ils venaient manger ici. J'ai dit : si tu veux faire ça, tu prends ça en main. C'est plus juste. Et puis c'est intéressant quand même de dire : tu crées un truc, ça marche, allez file !

PH – Absolument, d'une certaine façon c'est aussi la réussite du projet.

PF – Oui

PH – Même si ça donne aussi d'autres opérateurs, qui prennent un poids important, voire peut-être à terme qui vont transformer ça, mais au moins après tout

PF – Oui ils peuvent même être en compétition.

PH – Absolument.

PF – Donc là aussi, on a deux garanties contre les perversions de l'institutionnalisation. Il y a ces projets qui naissent, qu'on développe en tutelle et qu'on autonomise. Et l'autre, c'est la surface qui reste disponible

PH – Oui ça reste encore

PF – Oui ce n'est pas encore totalement défini.

PH – Il y a encore un peu de marge (rire) – j'ai été revisiter là où il y a plutôt les plasticiens, on voit qu'il y a encore un peu de marge.

PF – En plus, ils font un peu les imbéciles et stockent un peu n'importe où.

PH – Et bien merci. Peut-être une dernière question, que l'on pose aussi rituellement qui est : même si nous aussi, dans cette étude, on a des petits moyens, s'il y avait un ou deux objectifs prioritaires sur lesquels ce travail d'observation et de compréhension extérieure pourrait amener, soit un focus, soit un élément particulier, ce serait quoi ? Sur quel point, ça te paraîtrait important ou utile d'explorer un peu plus, des choses nouvelles ou des choses qu'on a déjà évoquées dans l'entretien qu'on vient d'avoir ?

PF – Je sais pas, je vois [Marin] Karmitz qui fait un Comité de création, je vois comment il le compose : on a intérêt à continuer à faire nos histoires, parce que c'est mal barré. S'il y avait quelque chose, c'est que nous avons, je crois, une capacité de régénération, une capacité de formation. Je dis "nous", mais je pourrais dire à peu près la même chose pour Chantal [Lamarre], Fazette [Bordage] et d'autres, une capacité d'invention, une capacité de vitalité, une vitalité

PH – Oui, ici pendant 15 ans vous l'avez démontrée.

PF – Et ça, c'est de la curiosité, c'est de l'écoute, c'est pas du tout de l'apostolat hein – on s'y retrouve ! Mais c'est quand même dans ces lieux-là – enfin, je n'en reviens pas qu'on ait gardé ces exigences-là. D'une certaine manière, on aurait plus s'encroûter – et je pense que c'est lié aux difficultés.

PH – C’est peut-être aussi lié au fait que vous n’êtes pas restés seuls chacun dans votre coin et qu’il y a eu cette sorte de miroir réciproque et d’écoute réciproque.

PF – Oui évidemment. Claude [Renard-Shapiro] a un rôle déterminant dans ce truc-là. Elle nous agace, elle nous titille, elle ne nous laisse pas, d’ailleurs le fait qu’elle soit ici c’est formidable pour ça. Moi, j’avais un peu de défiance vis-à-vis de l’“à côté” et des risques socioculturels. Mais ce n’est pas du tout là que ça se pose, les risques socioculturels ne représentent rien du tout par rapport aux dérives qui se sont passées – les salaires de directeurs de théâtre public, c’est bon (rire), faut pas exagérer !

PH – Et puis la question de l’hétérogénéité culturelle des populations et des éventuels affrontements entre tout ça est tellement prégnant et présent que le risque socioculturel à côté, oui. Mais enfin, il y a un enjeu d’interculturalité qui était sans doute moins fort il y a 15 ans ?

PF – Je crois qu’il faut revendiquer encore et toujours la manière – c’est la capacité de la réunion d’artistes à sortir de cela, même s’il n’y a pas une forme instituée comme la SCIC. À Mains d’œuvres par exemple, on sent bien qu’il y a du collectif. Je ne sais pas comment Fazette gère ça

PH – Et désormais Camille [Dumas], ce n’est plus Fazette.

PH – Oui, comment elle a mis ça en place, il y a une capacité dingue à relancer sans cesse.

PH – Il y a aussi des difficultés identiques ou le risque que chacun fasse un petit peu son territoire, qu’à un certain moment la dimension d’expérimentation dans le rapport au territoire ne soit plus prise en compte.

PF – Oui

PH – Que soit même revendiqué le fait de s’en éloigner, en disant : non non, ce n’est plus notre affaire. Et aussi, ce que vous appelez les outils de synergie – un élément qu’on voit revenir plusieurs fois, on sent bien que pour trouver une coordination dynamique entre tout cela, ce n’est pas simple, c’est chaque jour il faut remettre des choses

PF – Par exemple sur mon projet d’inscrire de la formation et de l’insertion, je dis que c’est lent et l’autre jour je discutais avec Manu [Emmanuel Vergès] et Claire Duport [de Zinc/ECM-Espace culture multimédia] et ils sont en train de faire un projet de cette nature, ils ont pris de l’avance – très bien, nous on va s’en inspirer.

PH – Oui, ça peut venir d’un résident.

PF – Oui. Quand par exemple pour le projet de capitale [européenne de la culture], ils te disent “InterMed” [festival présentant le résultat des ateliers internationaux construits autour de résidences d’artistes] : c’est un concept, comme dit Pierre Hivernat. La question n’est même pas soulevée de la commande artistique, ils en restent à : on va mettre des artistes en résidence pour produire des œuvres. Je dis : mais c’est quoi ça, tu leur as demandé leur avis parce que (rire).

PH – Oui et puis où je vais me mettre ?

PF – Oui voilà, ils vont aller dans des usines, dans des écoles, partout : c’est bien, c’est idéal, c’est très [Parc de la] Villette. Au fond, ces grands équipements sont des grands utopistes (rires) ! Non, je crois que les “nouveaux territoires de l’art” ont su remettre les artistes au travail – au travail social s’entend, soit politique.

PH – Ou tout au moins, s’ils n’ont pas su, c’est l’utopie qui

PF – Ils ont su et puis cette utopie-là a quelquefois été dépassée. Mais quand même, ils ont su les réinscrire, les remettre au travail, c’est-à-dire qu’ils se remettent vraiment au travail et – avec la charge quotidienne des insuffisances de la production, il y en aura toujours mais l’abondant autrement. Et puis dans le souci de rentrer dans les problématiques historiques.

PH – Oui.

PF – Oui, j’ai envie de dire historiques plutôt que politiques.

PH – Où le contexte aussi alimente le processus artistique.

PH – Oui. Et c’est pour ça que, dès le départ, je ne voulais pas le phalanstère. Je m’étais opposé très fort avec Fourneau là-dessus, parce qu’il y avait un projet Friche qui était antérieur à moi et qui était partagé – très peu d’ailleurs, par Fourneau, Marseille Objectif Danse, Dunes, Reine Prat qui était ici [à l’époque Conseiller au Théâtre et à la Danse à la Ville (DGAC), collaboratrice de Dominique Wallon, à Marseille et au ministère (DDC, puis plus tard DMDTS, puis plus tard au CNC)] qui commençaient à gamberger des trucs, mais c’était vraiment du phalanstère.

PH – Déjà, on voit bien la difficulté que la Friche ne soit pas perçue de l’extérieur comme le “zoo artistique”, qui est intéressant mais... Donc, si on va effectivement dans le sens de cette centration sur soi-même, le phalanstère est sans doute en effet très vite là.

PF – Oui. Enfin tu comprends, ce n’est pas évident.

Entretien avec Béatrice Simonet, Secrétaire générale de Système Friche Théâtre (SFT)

Réalisé à Marseille, le 3 Février 2009

Durée de l'entretien enregistré : 1 heure 24 minutes

Philippe Henry – Donc, comment vous êtes arrivée à la Friche [la Belle de Mai] et finalement qu'est-ce qui vous a accrochée dans cette aventure quand même particulière ? Qu'est-ce qui fait que vous êtes restée (rire) et que vous êtes au centre de l'équipe – au moins de SFT [Système Friche Théâtre], parce que la Friche c'est grand et je rentre plutôt par là, par Système Friche Théâtre, y compris dans ses évolutions et ses nouvelles orientations.

Béatrice Simonet – Je suis arrivée en fin 1995. J'ai fait des études de littérature, après j'ai fait des petits jobs à droite à gauche dans des lieux culturels – enfin rien ne me prédestinait à travailler dans la culture. Je ne suis pas de Marseille, je suis de Lyon. Donc j'ai d'abord travaillé à Lyon dans des théâtres et après j'ai voulu partir de la ville, j'ai fait un stage un peu prolongé à la DRAC, par l'intermédiaire de connaissances, ça a duré

PH – La DRAC d'ici, Provence Côte d'Azur ?

BS – Oui. Ca a duré un an, j'ai travaillé après sur une mission avec l'Education nationale et puis il y avait le projet parti de la DRAC de monter une série de lectures autour d'un auteur qui s'appelle Charlotte Delbo – c'était une compagnie de théâtre de Paris. Le projet reposait sur des lectures de l'écrivain déportée Charlotte Delbo, diffusées en direct pendant toute la nuit sur France Culture dans quarante villes françaises, d'où étaient originaires des femmes elles-mêmes françaises, dont Charlotte Delbo, et qui faisaient partie du même convoi vers Auschwitz. Enfin, c'était une lecture de

PH – De récits ?

BS – Des poèmes de Charlotte Delbo. A Marseille, la DRAC a proposé que ce soit à la Friche et puis dans une autre ville, à Menton. Donc je me suis fait embaucher par SFT à cette époque-là.

PH – C'est par ce projet-là que vous avez rencontré la Friche, Philippe [Foulquié], les autres...

BS – Philippe d'abord, Fabrice [Lextrait] après et puis j'étais embauchée sur un CDD. Après – à l'époque c'était encore très petit, Odile Thiéry est partie en congé maternité, je l'ai remplacée et quand Odile est revenue la structure commençait déjà à se développer.

PH – Ca, c'était ?

BS – C'était début 96. Donc, je ne fais pas partie des fondateurs, je n'ai pas connu l'autre friche où ils ont démarré. Je n'ai connu que la Belle de Mai. Voilà, je suis restée dans l'équipe de SFT – à l'époque on était moins de dix, sur des fonctions très polyvalentes d'accueil, de secrétariat général, d'organisation – de toute façon on fait encore tout. Je ne veux pas dire tout et n'importe quoi, mais enfin on fait beaucoup de choses. Après, mon parcours a effectivement évolué au sein de SFT, à la fois dans le cadre de l'organisation et – comment dire, Philippe directeur, Fabrice co-administrateur, ils étaient amenés à suivre beaucoup de projets au niveau institutionnel et des choix de développement, ça m'a amenée à m'occuper aussi de projets de développement. Et voilà, aujourd'hui je suis Secrétaire générale.

PH – Depuis, officiellement ?

BS – Il y a toujours eu beaucoup de mal à tracer un organigramme précis, avec des fonctions précises – enfin maintenant officiellement depuis six ans. Sur l'organisation générale, il y a eu effectivement le départ de Fabrice, à un moment où Philippe – où on a décidé de redonner des responsabilités à un certain nombre de cadres.

PH – Ca, c'est avant ou après 2002 ?

BS – Fabrice est parti – le colloque [international sur les friches culturelles à la Friche] c'était 2002, il a passé à un an au ministère [de la Culture], donc c'est 2000 – 2001. Et moi effectivement

PH – Ayant suivi et connaissant les dossiers, pouvant prendre la suite

BS – Etant un peu au centre de ça – Alors, je n'ai jamais pu prendre la suite (rire) de Fabrice !

PH – Enfin la suite au sens de

BS – Non, je veux dire essayer d'être aussi un peu au centre, comme Secrétaire générale être au centre. Et puis c'est vrai qu'il y a une grande confiance entre Philippe et moi. Mais il y a une équipe de cadres aussi qui ont des responsabilités. Voilà en gros le parcours, sachant qu'aujourd'hui l'association SFT en termes d'organisation du travail et des gens qui y sont, c'est à la fois très hiérarchisé, mais en même temps ça ne

l'est pas puisqu'on est quand même sur une équipe assez jeune, de premier métier. Avec effectivement des difficultés, pour une équipe qui fait maintenant cinquante [personnes], en termes de management et d'encadrement. Nous, on n'a jamais été formés – ou en tout cas on n'a jamais pris le temps, enfin dans SFT tout le monde a toujours évolué suivant les projets, suivant l'activité, ~~suivant tout ça~~, en nous confiant des responsabilités sur un nombre de trucs. Effectivement, quand on arrive à cinquante aujourd'hui, il y a une question d'organisation qui est très complexe parce que vous avez des gens à manager, vous avez des problèmes que vous n'avez pas dans une structure de dix. Voilà, c'est une petite entreprise. Et c'est vrai que la génération – la mienne, on a du mal à faire face à tout ça (rire). Parce que, aussi, on n'est pas forcément formé à ça.

PH – Oui, à la gestion du personnel.

BS – Philippe, comme vous savez, a deux fonctions [directeur de SFT et du Théâtre Massalia] et à la fois il est un grand faiseur d'idées et d'impulsion des choses, mais il n'est pas quelqu'un qui manage les équipes.

PH – Oui, et d'ailleurs il n'apparaît même pas dans l'organigramme officiel (sourire). De même, dans les documents dont je dispose, l'organigramme donne 39 personnes.

BS – En 2008, un certain nombre de personnes ont été licenciées dans le cadre de la

PH – Du plan de redressement ou non, pas uniquement ?

BS – Pas uniquement. Le Cabaret aléatoire, par exemple, c'est quelque chose qu'on a incubé et qui aujourd'hui devait effectivement partir de SFT. Ça a peut-être été précipité par Philippe, certainement – enfin moi j'en suis convaincue, il a eu raison de précipiter ça, j'espère que ça marchera pour le Cabaret en termes de d'activité de cette année, parce que c'est quand même compliqué aujourd'hui, ça va être un peu l'année

PH – Oui de test, de transition.

BS – De test, parce que évidemment les subventions ne doivent pas partir de SFT pour aller au Cabaret – enfin tout ça, est un combat politique.

PH – Plus la SCIC [nouvelle structure juridique se mettant aujourd'hui en place à côté de SFT] qui exige de redéployer un certain nombre de choses.

BS – Alors voilà. En termes de personnel, sur la SCIC, ce n'est pas encore visible car le personnel est encore embauché par SFT à part un technicien dans les membres associés fondateurs, donc c'est quelqu'un qui a été pris en connaissance de cause et qui doit de toute façon être amené à aller sur ces missions-là. Mais il n'y a pas eu de licenciements directs dans le cadre des difficultés qu'a rencontrées SFT depuis un an. Nous avons toujours essayé de protéger le personnel en premier lieu.

PH – C'est toujours compliqué. En plus, nous sommes dans un milieu avec une sorte de culture de la relation de travail où ces questions – l'emploi d'accord, mais les licenciements sont quand même toujours plus délicats à

BS – Ce sont des hypothèses qui ont été travaillées assez sérieusement, même le chômage partiel. Finalement, la solution du chômage partiel est extrêmement compliquée dans des lieux comme les nôtres, parce qu'il y a une activité très dense. Donc enlever 30 % à 40 % [de rémunération] à des gens et sur des bas salaires, ce n'était pas envisageable. Donc s'il y avait eu des solutions, elles auraient été plus radicales. Et les mêmes pour tout le monde.

PH – Oui, parce qu'on sent bien quand même qu'on est à un tournant de l'histoire de la Friche ?

BS – On est effectivement à un tournant depuis deux ans.

PH – Quand on regarde les objectifs initiaux – qui apparaissent bien dans le PCPU [Projet culturel Projet urbain] de 1996 ou même avant, on retrouve bien cette fonction d'accueil de producteurs ou de résidences. Sauf que maintenant il y en a qui sont bien installés et certaines aventures se sont tellement développées qu'elles s'autonomisent – comme le Cabaret aléatoire. On voit bien aussi cette volonté de créer un quartier, une sorte de quartier artistique qui, vaille que vaille, commence à se mettre en place. On voit également l'objectif initial d'accueillir des artistes ou des projets artistiques qui essayent d'expérimenter des choses avec leur environnement, avec les populations autour.

BS – Oui.

PH – Tout ça est très nettement affirmé dans les objectifs initiaux. Aujourd'hui, qu'est-ce qu'on pourrait dire de ces objectifs : une sorte de continuité, ou quand même des évolutions sensibles, des choses qui ont marché, des choses qui sont en train de se réorienter ?

BS – Moi, je crois que les objectifs initiaux du PCPU demeurent les mêmes. Peut-être que quand on lit aujourd'hui ce document, il y a effectivement certains mots, certaines expressions qui – enfin moi me choquent ou que je trouve un peu dépassés.

PH – Oui, par exemple comme ?

BS – La question de la fracture sociale – enfin il y a plein de choses aujourd’hui qui, moi, me (inspiration). Pour autant, j’ai l’impression que les objectifs restent les mêmes. Enormément de choses, surtout en termes de production, se sont passées depuis 1996, des choses qui ont eu des échos en termes de rapport au public, de présence artistique forte et qui ont fait évoluer aujourd’hui la Friche dans l’ensemble de ses éléments – enfin, je crois. Pour autant, sans de véritables moyens, que ce soit de la radio [Radio Grenouille] jusqu’à Massalia [le Théâtre Massalia] ou SFT, pour le Cabaret [aléatoire] ou sur plein de choses. Je crois donc qu’aujourd’hui on reste dans les mêmes objectifs. Alors après, les temps ont changé, il y a un système de gouvernance qui a dû évoluer. Et puis il y a une structure aussi qui avait besoin d’évoluer – qui est SFT. Donc, il a fallu quand même redéfinir une espèce de cadre pour pouvoir réaffirmer tout ça. Il ne me semble pas que les objectifs aient changé, que même l’arrivée de [Patrick] Bouchain [actuel Président de la SCIC] ait changé les objectifs, au contraire c’est comment les réaffirmer.

PH – Oui et comment on les reconfigure aujourd’hui.

BS – Il y a la question de la création de cette structure qui s’appelle la SCIC, tout ça on y est depuis deux ans, on a essayé de commencer à y répondre. Je ne sais pas si ça va marcher (sourire), je ne sais pas. Après, quand vous instituez des nouvelles formes – le terme de gouvernance n’est pas non plus un très beau mot, mais pour autant la question de la SCIC repose déjà cette question à travers le collectif, c’est quand même un pari assez phénoménal.

PH – Oui.

BS – Parce que ça amène aussi à refonder un projet de cet ordre-là au bout de quinze ans (15’) sur le collectif. Il n’y a rien de plus compliqué. Alors, au-delà des histoires des fondateurs, des nouveaux et de l’avenir, ces bases-là sont posées. Je suis assez optimiste, je pense qu’on devrait y arriver. Après, comme c’est aussi très lié à cette structure qui s’appelle SFT, c’est comment maintenant SFT repose ces mêmes bases. J’ai beaucoup oeuvré à poser les bases de la SCIC, à 80% ça a été mon travail au sein de SFT depuis deux ans. Dire : c’est de la vie collective, cela doit reposer la question de la gouvernance, c’est en fait Philippe et nous qui l’avons posée à travers la SCIC. Avec évidemment un Patrick Bouchain très moteur de ça, très volontaire, mais, nous, on l’a poussé peut-être plus durement parce qu’on est là tous les jours.

PH – Vous le voyez de temps en temps si j’ose dire, il a d’autres engagements ?

BS – Oui, mais il le fait, il le fait autrement. Il est là depuis un an une fois par mois – deux jours, c’est énorme et très bien comme cela.

PH – Oui absolument.

BS – C’est déjà très important et donc, maintenant, ça repose effectivement la question de ce que fait SFT là-dedans – alors sans aborder qu’est-ce que fait la SCIC et qu’est-ce que fait SFT, la grande question c’est qui est le porteur du projet culturel ? On est dans ces questions. Je suis sûre qu’on ne peut pas y répondre comme ça, il faut avancer.

PH – C’est en marchant

BS – Oui, on a déjà amorcé cette séparation, ça peut permettre à SFT de retrouver quelques moyens, ce qui n’est pas encore assuré. C’est d’ailleurs pourquoi, du point de vue stratégique, on n’a pas du tout voulu fondre quoi que ce soit. Maintenant, on reprend [pour SFT] la question d’un projet plus partagé au niveau de la coproduction – qui est essentielle dans un projet comme ça. Ce n’est pas forcément la question du choix, mais aujourd’hui comment les producteurs travaillent ensemble, comment ça crée aussi des nouvelles énergies, des nouveaux projets un peu ambitieux et exploratoires. Donc la question qui m’importe dans les prochaines années, c’est cette structure-là de SFT – on voit bien aujourd’hui que SFT est très affaibli, Philippe vous dira peut-être pas la même chose. La structure a effectivement du mal à se repositionner, simplement parce qu’on sort aussi d’une période très compliquée, on est assez fatigués de temps en temps. Entre les problèmes d’argent et les problèmes de mise en place de la SCIC, ça nous a demandé beaucoup d’énergie.

PH – Et puis continuer à faire tourner le lieu.

BS – Oui et là il faut qu’on repartage : comment fait-on collectivement au sein de la SCIC sur ces questions-là ? Parce que finalement tout est lié. Comment créer les bons moments de travail – enfin les vrais, si on parle de coproduction on ne parle pas d’autres choses. C’est très compliqué aujourd’hui à organiser que l’on s’attache à certains sujets et que le discours ne dévie pas sur d’autres choses. Vous devez être habitué à ces grandes réunions...

PH – Oui (sourire), où on fait des choses tout à fait passionnantes, mais où [à la fin de] la réunion on se dit : et alors ?!

BS – C’est une question d’animation – au sens fort, de projection et je trouve que là ça devient compliqué.

PH – Oui. Il y a deux choses que je remarque et qui peuvent d’ailleurs mieux rendre compte du succès

de SFT. D'une part, c'est que plus de 15 ans après le démarrage il y a un certain nombre de résidents ou de producteurs – les mots varient de temps en temps, qui se sont développés, qui se sont installés et qui ont pris leur propre autonomie. On parlait du Cabaret, mais on peut parler de [Radio] Grenouille, le Théâtre Massalia. Ça fait quand même une présence sur le site d'acteurs

BS – Permanents.

PH – Qui eux-mêmes ont leurs propres projets, développent leur propre dynamique et que, d'une certaine façon, c'est SFT qui a

BS – Impulsé ça. Enfin, en sens inverse aussi, c'est tous ces gens qui ont nourri la Friche.

PH – Absolument. Enfin, je perçois dans les documents une assez forte autonomie des producteurs. Sur la question par exemple d'inventer d'autres rapports au territoire ou à la population, SFT [est] sans doute assez dépendante de ce que font finalement les producteurs et les artistes. Mais d'une certaine façon, c'était quand même aussi le projet initial que SFT par lui-même ne fasse pas tout et accueille

BS – Des producteurs, absolument.

PH – Sauf que les producteurs aujourd'hui ont une

BS – C'est pour ça que ça devient aussi compliqué de travailler contre cette volonté de repli, parce que effectivement à un moment on pense à la survie de son propre projet et que la question aussi du général... Mais on est quand même face à beaucoup de producteurs qui travaillent dans une relation à l'autre, enfin il n'y a pas de repli volontaire. Il y a à un moment une fatigue que les choses n'aillent peut-être pas assez vite, que la question des moyens – enfin de la pauvreté, conduit à considérer SFT comme une espèce de propriétaire qui finalement va se décharger de ça parce qu'il n'est plus capable de le faire. Ça, c'est mon sentiment.

PH – Oui.

BS – Et qu'on a du mal à reposer ça collectivement dans un projet global. On le voit bien à travers la SCIC. Aujourd'hui, on est sur la question de remodeler un peu l'Assemblée générale de SFT – je pousse effectivement Philippe à que ça ne soit pas quelque chose

PH – Parce que là l'association on ne la voit pas.

BS – On la voit plus. De fait, depuis 15 ans, l'association n'a pas eu de vie du tout.

PH – C'est une structure qui existe, mais formelle.

BS – L'Assemblée générale est une chambre d'enregistrement. C'est une chambre d'enregistrement de ce qu'on fait, il n'y a pas de débats.

PH – Le Bureau n'intervient pas, ce sont des gens qui sont des amis ou des ?

BS – Tout à fait, oui, des gens d'ici, des résidents. Je pense qu'il est important que le projet soit repartagé collectivement et que c'est l'enjeu de SFT aujourd'hui, quelle est sa place. Avec la SCIC aujourd'hui, je crois qu'on y arrive à peu près.

PH – Il y a la question du commun des différents résidents de ce quartier, pour la SCIC. Mais là aussi, c'est d'une certaine façon un succès au sens qu'un quartier est également fait d'habitants et d'organisations qui ont leur propre autonomie. Donc, qu'est-ce qui fait le commun aujourd'hui et pour les années à venir, et dans ce cadre quelle est la nouvelle définition de SFT ? Pour SFT, on voit d'ailleurs apparaître cette volonté de se recentrer sur le « métier de coproducteur ».

BS – Oui.

PH – Qui veut dire quoi ?

BS – Qui veut dire accompagner les producteurs dans le cadre de leurs projets, soit à travers la simple invitation d'un artiste qui à un moment en a les moyens – aujourd'hui [François] Cervantès, c'est Massalia parce que c'est Massalia qui a choisi d'inviter Cervantès. C'est aussi beaucoup lui et toute la compagnie – enfin, je veux dire qu'elle prend des risques. C'est également beaucoup SFT qui, très concrètement, va prendre en charge pendant deux ans le coût de la résidence, [de la redevance] du lieu pour la SCIC. J'ai participé aux discussions – même si c'est le choix de Philippe et Jany [Cianferani, secrétaire générale du Théâtre Massalia]. C'est peut-être accompagner le projet – aujourd'hui il y a un regroupement à travers les associations qui travaillent sur les arts visuels, ils font une association à la Friche, pour travailler sur les nouveaux moyens de production, sur un nouveau lieu.

PH – Oui.

BS – Parce que SFT aujourd'hui a sa part de travail et de réflexion là-dedans. Donc, c'est la question de l'accompagnement des producteurs et puis aussi peut-être en termes de moyens et de pourquoi. Et puis après, il y a aussi la question d'accompagner un certain nombre de projets artistiques. Pour autant, les choix artistiques de Jean-Michel Bruyère et Franck Dimech sont des choix de Philippe Foulquié – sur lesquels je

suis assez d'accord, il n'y a pas de désaccord, mais sans la Friche ces artistes n'auraient pas vraiment d'existence à Marseille. C'est ça qui est intéressant, qu'ils utilisent des lieux un petit peu atypiques. Et puis encore, la question de la coproduction c'est aussi celle de faire émerger de nouveaux projets. Moi je travaille depuis deux ans sur la question du rapport sport / culture. Je travaille avec quelqu'un qui est compétent sur le sujet, moi, je construis le projet. C'est aussi travailler sur la question de la dramaturgie arabe contemporaine, en espérant qu'à un moment ça va aussi fonder quelque chose dans la région PACA, avec une structure en Algérie et une structure ici.

PH – C'est ça que recouvre ce terme générique de

BS – Coproducteur.

PH – Mais il y aussi le terme de « projets structurants », par rapport à de nouveaux axes ?

BS – Qui viennent de SFT ou qui viennent d'autres [producteurs].

PH – Qui peuvent aussi venir des résidents ?

BS – Complètement. La question de travailler sur les arts visuels à la Friche – il y a cinq ou six collectifs, dont quatre qui travaillent sur la question des modes de production, de la mutualisation, des résidences et de comment on accompagne. C'est un projet structurant, qui en plus est inscrit dans le cadre de 2013 [candidature de Marseille Provence comme capitale européenne de la culture] : comment on accompagne cette réflexion-là ?

PH – Et structurant, ça veut dire sur plusieurs années ou pas forcément ?

BS – Sur plusieurs années ou au bout d'un temps. C'est d'abord de nouveaux modèles à travers des producteurs.

PH – Donc, il y a du temps pour laisser mûrir, comme une pépinière.

BS – Comme le Cabaret aléatoire.

PH – Ce n'est pas forcément structurant pour l'ensemble de la Friche.

BS – C'est la plupart du temps structurant pour l'ensemble de la Friche. Ça repose la question de la production.

PH – Ou d'une transversalité.

BS – De la permanence artistique, de la transversalité parce que c'est complètement transversal. Aujourd'hui, la question autour des arts visuels se pose aussi en termes de public, en termes d'accessibilité, en termes de médiation, en termes d'économie. On a même démarré un échange sur comment on refonde la question d'un centre d'art, parce qu'on se disait : aujourd'hui finalement, on a cinq ou six structures, on a un certain nombre de documentations, on a une galerie, on a des lieux, pour autant on a aucun[moyen], zéro, ce sont des structures qui vivent. Donc, c'est amusant de se dire comment on repose la question d'un centre d'art – je trouve qu'elle était excellente cette question, à la Friche tout existe et pour autant on doit reconstruire autour de ça, on n'arrive pas à travailler avec les publics, on n'a pas les moyens pour faire ça, enfin voilà.

PH – Oui.

BS – Et puis il y a toujours la question du repli des structures à travailler sur leur propre

PH – Sur leur propre domaine ou champ d'investigation.

BS – C'est ça.

PH – Un point qui n'apparaît pas non plus dans les documents que j'ai lus, c'est – pour en revenir à l'objectif quand même initial de recherche de projets qui inventent de nouveaux rapports aux populations, au territoire et à l'environnement, où sentez-vous que SFT en est ?

BS – Est-ce que c'est moteur ? Non, enfin je ne crois pas. Je ne crois pas qu'on ait les moyens de le faire. Alors après, est-ce que manque de personnes, de moyens, de temps, je ne sais pas.

PH – C'est plutôt par les différents artistes qui sont là ?

BS – Oui les producteurs.

PH – Et donc certains qui sont probablement très sensibilisés, très actifs là-dedans, et d'autres qui le sont beaucoup moins ? Et SFT ayant peu de moyens

BS – Très peu de moyens, je trouve.

PH – D'intervenir sur cette dimension, qui semble être quand même fondatrice.

BS – Oui. C'est un vrai questionnement aujourd'hui, on a même eu une réunion hier sur ça, sur notre rôle par rapport à ça.

PH – Et y compris le rapport avec le quartier proche de la Belle-de-Mai ?

BS – Alors après...

PH – C'est quoi ici, c'est encore perçu comme un isolat artistique ?

BS – Je ne sais pas.

PH – Est-ce que ça fait partie de la ville ?

BS – Parce que ces questions-là, elles sont tellement posées “en l'air” que je sais pas. Je connais des tas de gens qui viennent ici. Hier, j'avais un rendez-vous avec une dame qui habite le quartier et qui aurait voulu un atelier, je lui expliquais que je ne peux pas mais qu'elle vienne à la Friche avec ses gamins. Alors après, pas plus d'isolement que n'importe quel autre équipement culturel, enfin je ne crois pas. Ça ne me semble pas – après, on peut toujours en faire plus et puis il faudrait encore en faire dix fois plus.

PH – Oui. Est-ce qu'on peut dire que, comme dans d'autres lieux, il y a un certain nombre de projets, il y a des relations qui se font mais c'est vrai que c'est très difficile d'évaluer ? (30')

BS – Moi je suis incapable d'évaluer, aujourd'hui.

PH – Dans les fonctions conservées ou qui semblent vouloir être conservées par SFT – et qui au moins de l'extérieur a toujours été aussi un élément structurant, comment se place tout le travail d'action culturelle vis-à-vis en particulier des écoles ou du tissu scolaire ?

BS – Beaucoup d'actions en milieu scolaire se font avec les artistes. Ce n'est pas très “visible”. SFT mène six ateliers par an en relation avec les producteurs et les artistes dans le cadre d'un jumelage avec les établissements scolaires du quartier. Enfin maintenant, si j'ai bien compris, on n'a plus le droit d'intervenir dans le temps scolaire, tout est en-dehors du temps scolaire. C'est un financement “politique de la ville”. Il faut quand même considérer que ce qui se passe depuis deux ou trois ans, ça devient infernal. À moins que vous ne soyez une grosse structure conventionnée, aujourd'hui travailler avec des publics comme ça est trop compliqué, il n'y a plus de relève, il n'y a plus rien.

PH – Plus de relève, c'est-à-dire ?

BS – Et bien l'école devient de moins en moins un relais, puisque vous n'avez plus droit d'intervenir dans le temps scolaire. Donc faire travailler un instit ou un prof en-dehors, ça devient compliqué, même s'il y a des gens qui sont de très bonne volonté – il y en a quelques-uns avec lesquels on travaille depuis très longtemps nous. Après c'est le public, comment fait-on sur la durée, ça devient dur. L'Education nationale a quand même beaucoup moins de moyens, ça devient une bureaucratie – toutes les antennes des différents ministères et les collectivités.

PH – Il y aurait peut-être autant de désirs d'enseignants de faire des choses, mais les dispositifs sont plus compliqués, les financements sont plus durs, oui.

BS – C'est trop compliqué. Et puis après, les producteurs ont chacun leur manière d'appréhender ça. Massalia travaille beaucoup avec les collèges, parce que le Département travaille avec les collèges. Donc, ça se fait aussi pas seulement à travers SFT, même si SFT a quand même fait démarrer beaucoup de projets comme ça. Il faut aussi se rendre compte que c'est SFT qui a permis à certains de se poser ces questions-là, de donner des moyens et après ça s'autonomise. Mais en tout cas, par rapport à la radio où enfin très concrètement on a beaucoup financé, les projets qu'on menait en coproduction dans différents quartiers de Marseille sont maintenant devenus quelque chose d'assez rituel à la radio. On a beaucoup impulsé de choses comme ça, à travers la radio ou à travers la musique. Après, c'est vrai qu'on laisse les producteurs et les équipes trouver leurs propres moyens. On a souvent posé ces questions-là et ça vient de nous.

PH – Oui et on en revient aussi à cette autonomisation des producteurs.

BS – Oui.

PH – Les Grandes tables [restaurant public au cœur de la Friche] trouvent leur propre rapport à l'environnement et aux publics, Radio Grenouille a maintenant son propre cercle d'auditeurs.

BS – Oui, mais dès qu'il y a un projet un peu transversal de la radio, on est de fait impliqué. Pour [Nicolas] Frize pendant un an, on est impliqué parce que la radio a besoin de nous en termes de moyens, déjà pour l'activité de Frize mais aussi au niveau de l'organisation générale. Donc, on s'implique d'une façon ou d'une autre et forcément on travaille ensemble. Après, il y a certains résidents – je ne cite personne, c'est plus facile de travailler avec eux qu'avec d'autres. Arte radio, ils viennent en résidence à Radio Grenouille, on est impliqué. On est toujours impliqué, premièrement parce qu'on offre quand même pas mal de choses finalement, ça se réalise en termes d'apports en industrie, d'apports en nature. On reste quand même très important.

PH – Et c'est plutôt quoi, l'apport d'espaces ?

BS – Oui c'est l'apport d'espaces.

PH – L'aide à monter des dossiers ?

BS – Ça peut l’être, tout à fait. Ce sont des techniciens, c’est une logistique, c’est même une écoute, des relations publiques.

PH – Et dans l’équipe de SFT, ce n’est pas forcément : untel se charge de tel secteur, une telle se charge d’un autre ?

BS – Non, c’est par projet et par secteur, ça dépend.

PH – Donc, c’est aussi dans l’accord ou parce que là ça se passe mieux avec un tel ou parce que j’ai plus le contact, donc je suis plus cette affaire.

BS – Après, il y a tellement de projets qu’on ne peut pas – c’est difficile à suivre. C’est vrai que nous, ici, on est sur nos propres projets.

PH – Parce que dans l’organigramme qui existe, on voit quand même qu’il y a une responsable de l’action culturelle ou de ce secteur-là, mais par exemple il y a des Secrétaires généraux qui

BS – Aujourd’hui, je suis Secrétaire générale. Après, il y a Matthieu Colotte qui travaille avec moi, mais lui c’est plutôt l’organisation générale. Pour que tout se passe bien, c’est très compliqué. Il n’y a pas une semaine sans trois ou quatre choses en même temps, il faut organiser les circulations des publics, pourvoir à l’accueil, c’est énormément de boulot ça.

PH – Oui. Et vous, vous êtes centrée aujourd’hui ou pour demain sur – ou vous voudriez vous centrer sur une dimension particulière ?

BS – Non pas pour le moment. J’ai énormément travaillé et il faut dire que je suis là depuis longtemps, donc à un moment il faut que je parte aussi – pour autant le projet est passionnant.

PH – Vous y pensez, vous vous dites : bon, j’ai acquis cette expérience.

BS – Après je me dis : où vais-je aller ? C’est un problème – ça c’est personnel (rire). Mais j’ai monté deux ou trois projets où je me suis bien impliquée – j’ai énormément participé au montage de la SCIC. Pour autant, j’ai passé beaucoup d’énergie sur ça. Et puis je suis à l’origine de deux ou trois projets et quoi qu’il arrive je veux les voir aboutir : je veux que cette crèche arrive à ouvrir ; je veux que la dimension sportive soit – enfin je voudrais qu’elle soit installée et qu’elle arrive à développer des choses ici, parce que ça me semble primordial aussi dans les deux ans à venir d’installer d’autres choses que la question purement artistique et culturelle.

PH – Et le sport, comment ça se dessine ?

BS – Sur les pratiques sportives, on travaille avec quelqu’un depuis deux ans et je sais que c’est la bonne personne. Guilhem Granier est prof, il travaille en free-lance depuis deux ans et aujourd’hui mon boulot est de trouver les moyens pour que cette personne travaille à mi-temps et tente cette aventure avec nous. C’est risqué pour lui. L’objectif est d’installer en permanence des activités sportives à la Friche.

PH – Oui avec des espaces.

BS – On va construire un “street-park”, on va construire la course d’orientation, on va faire des agrès, tout ça c’est pour 2009. C’est aussi la question de la permanence et du rapport à l’Education nationale qui est extrêmement intéressant, la question d’amener des gamins à faire du sport ici. Après, on organise un certain nombre d’événements où, à partir de la dimension sportive, on flirte avec la question de la création sonore ou autre. Il ne faut pas que ça soit démago, et cette personne est celle qui sait faire ça.

PH – C’est plus en direction des scolaires ou aussi des ?

BS – De tout le monde.

PH – Des amateurs et des clubs qui existent déjà.

BS – Exactement. Sur la question de la permanence, on travaille plutôt avec les publics de quartier – ceux qui font du skate, il y a une association aujourd’hui et on a fait ça en attendant de faire le street-park, on va confier sa gestion à une association mais dans l’optique de travailler avec le quartier et les nouveaux publics. Ça va être ouvert, il y a un cahier des charges et on travaille avec des petits producteurs qu’on aide à se structurer. Pour le skate, mais pour le judo aussi.

PH – Il y a déjà un équipement pour le judo ?

BS – Non, mais justement on ne peut pas faire un équipement tout de suite. Donc, on teste toujours les usages, on travaille avec les personnes intéressées sur des stages et on essaye de mêler pratiques artistiques, pratiques culturelles et pratiques sportives.

PH – Et il y a encore des espaces internes disponibles ?

BS – Non.

PH – Tout est déjà plein (rire) ?

BS – Mais là, c’est nomade. Et ce qui est intéressant c’est le lien entre l’activité permanente à la

Friche et les événements qu'on organise dans la ville – vélo, course à pied, etc. Là, on s'adresse soit au grand public, soit à des « pros » : par exemple le "Mille in Mars" est une course de nuit, en partenariat avec un club de "trail" – des personnes qui courent 30 bornes tous les week-ends et dans la nature. Dans ce cas, ils courent la nuit et dans la ville. Et puis, ce n'est pas vraiment une course, on arrive tous ensemble à l'arrivée. Là, le 20 mars, il va y avoir cent coureurs, ils vont démarrer de l'Etoile et ils vont arriver à la Friche. C'est décalé et enrichissant d'amener des amateurs de trail à découvrir la Friche à travers un parcours de nuit. Et après, on organise un repas ensemble.

BS – Donc, pour le public à qui on s'adresse, ça dépend. Mais on part toujours de la pratique sportive, on ne veut pas partir du corps. C'est ça qui est intéressant.

PH – Oui c'est vraiment l'entrée, on part de la culture sportive telle quelle est et puis on essaye

BS – On la décale, on la détourne, enfin on fait en sorte qu'elle ne soit pas liée à la performance forcément, qu'elle soit liée aussi à d'autres éléments – et pas forcément qu'au spectacle.

PH – Et vous trouvez des mécènes là-dessus (sourire), publics ou privés d'ailleurs ?

BS – On en a trouvé deux déjà. Privés, on a la fondation Lagardère et une autre fondation du sport, je ne sais pas si ça va être suffisant.

PH – Oui, avec des essais donc depuis quelque temps.

BS – On travaille avec les associations de Marseille depuis deux ans.

PH – C'est donc un autre projet structurant ?

BS – Ah, c'est de fait totalement structurant. Après, il y a effectivement la question des moyens. Mais comme on est sur d'autres champs que le champ culturel, ça peut amener à d'autres moyens.

PH – Oui, parce que je regardais les projections financières – à la fois pour l'ensemble Friche et puis pour SFT, dans la projection pour SFT proprement dite, on voit une nécessité de fonds publics encore plus importants que dans l'ancienne structure.

BS – Ça va être un vrai combat pour maintenir le niveau des subventions. Donc, c'est aussi comment peut-on amener ces projets de coproduction sous d'autres angles que l'angle purement artistique et culturel. Et comment faire en sorte qu'effectivement – comme on l'a toujours fait, on retravaille sur le champ de l'insertion. Philippe pousse énormément à ça, il a besoin d'en parler, après ce sont les énergies que nous avons pour ça.

PH – Oui.

BS – Sur ces questions, dans l'équipe, nous avons toujours travaillé par rapport au projet, on n'a jamais travaillé sur la structuration, jamais. On en est incapable. C'est pour ça qu'il est extrêmement compliqué aujourd'hui de retravailler sur toutes les missions liées à la régie du lieu. Aujourd'hui, la SCIC ne va pas prendre ces métiers.

PH – Tels quels ?

BS – Non. Pour autant, c'est sa responsabilité. Que ces missions soient internalisées, ou réalisées à travers une ou plusieurs autres structures qu'on créerait. Aujourd'hui, la question est comment on travaille sur ça – insertion ou pas insertion, la formation où est-ce qu'on en est, etc. ? Moi, je pousse à ce qu'on parle des gens, parce que je ne sais pas faire autrement. Après, ça passe par l'organigramme et je pense que le véritable problème est un problème d'encadrement. A la fois, on est des gens un peu fatigués par rapport à ça et "désœuvrés".

PH – On sent bien une bascule, avec plusieurs lieux de spectacles à gérer c'est quand même un autre mode de fonctionnement que le mode de fonctionnement initial. Avec de nouvelles nécessités – le Cabaret aléatoire est une structure qui s'autonomise et se structure compte tenu de son projet et de ses publics, il essaye d'ouvrir sur d'autres choses. Pour la Cartonnerie [espace pour des représentations, de 450 à 1 500 places], entre la SCIC et entre la SFT, on ne sait pas encore très bien ?

BS – C'est un lieu, pas un projet. Ça va prendre quelque temps.

PH – Mais si ça devient une salle de programmation, il y aura une structuration de type programmation de spectacles qui se mettra en place ?

BS – Oui, aujourd'hui c'est un peu le rôle de SFT, qui en a la responsabilité. Mais nous n'avons pas forcément la responsabilité artistique de tout, puisqu'on confie à Massalia à M.O.D. [Marseille Objectif Danse], à untel ou untel la responsabilité de faire leur propre programmation. Pourtant, l'ensemble de ces espaces vont être gardés par SFT, pour faire aussi qu'il y ait une diversité effective dans la programmation. En gros, SFT garde la gestion de tous les espaces dits mutualisés de programmation et de résidence. C'est énorme. Et donc, on paye le plus gros loyer à la SCIC – enfin ce n'est pas un loyer, la plus grosse redevance. On ne dit même plus redevance, on dit charge.

PH – Ah tiens (sourire), le mot a encore changé.

BS – On paye une charge, oui. En tout cas, pour le moment, la SCIC n'est pas le pivot culturel. Patrick [Bouchain] a aussi une volonté de bien différencier les choses, même si c'est pour y revenir certainement dans trois ou quatre ans.

PH – Il a raison, parce que sinon...

BS – Il a raison. (45'). Mais alors après, vous avez un ensemble de résidents qui ont vite dû comprendre. Qu'est-ce que tu fais et Philippe Foulquié, c'est lui qui va toujours diriger la question artistique et culturelle ? C'est nécessaire de faire comme ça, ça met les gens dans une autre position quand ils parlent : de quoi parle-t-on, d'où parle-t-on, et qu'est-ce qu'on est ? C'est ça qu'il faut retrouver, sans tout mélanger.

PH – Oui et puis aussi, en regardant les textes historiques, on voit qu'il est dit – même si c'est en partie une utopie, que l'interdisciplinarité et la fertilisation croisée des projets se feront parce que la Friche est un lieu d'accueil multiple et par le croisement des projets. C'est une dimension qui existe sans doute, mais au niveau actuel de développement il ne suffit pas de mettre ou de rapprocher les gens pour que ça se passe. La structuration, c'est aussi ce qui permet à chacun d'avoir son autonomie et de retrouver des marges de manœuvre. La simple addition de projets, c'est peut-être un moment de l'histoire, et aujourd'hui on est sur un autre moment et sur un autre défi.

BS – Oui et surtout pas un "cercle", comme cela a été à un moment. Dans le langage, on est dans cette schizophrénie-là. Mais c'est vrai que, quand on n'est pas résident, on peut toujours penser : où est-ce que ça se fait, où est-ce que ça se décide ?

PH – Oui. Et quelle est ma propre place et autonomie ?

BS – C'est une question qui est vraiment au coeur de la discussion. Il y a un document intéressant à analyser et qui porte sur la discussion collective. C'est un peu passé depuis six mois, mais depuis deux ans et autour de la création de la SCIC officiellement, on a mis en place une structure collective sur la Friche par le canal de mail, des débats sur la démocratie.

PH – Une sorte de blog interne ?

BS – Voilà, avec des choses : c'est bien / c'est pas bien. Il y a eu aussi un séminaire de deux jours. C'est très intéressant et c'est rigolo.

PH – Sur l'évolution du projet et sur les questions : qu'est-ce qu'on va faire, comment on va faire ?

BS – Oui. C'était le début de la création de la SCIC et quand on a voulu rendre ça collectif, il y a eu des réunions et ces discussions collectives.

PH – Comment continuer à vivre ensemble ?

BS – Et qui dirige ? En plus, avec beaucoup de naïveté souvent. Je pense que s'il n'y avait pas eu Philippe, c'était quand même mal parti. Il a aussi les défauts de ses qualités, mais aujourd'hui et au lieu de dire comment tu contribues, la question c'est : qui dirige ? Patrick Bouchain n'est absolument pas dupe de ça, il remet bien les choses à leur place à chaque fois, en disant : écoutez, moi ce que j'aime, ce sont vos contributions, c'est ce que vous avez fait, votre façon d'exister par ce que vous êtes. Je vous demande aujourd'hui d'aller même plus loin en vous questionnant – en tant qu'artiste ou en tant qu'opérateur culturel, sur des champs qui ne relèvent pas de vos compétences. C'est ça qui m'intéresse. Après, la question de qui dirige est effectivement importante, même si ce n'est pas forcément ce qu'il y a de plus important à travers la SCIC. Mais ce qui est central, c'est surtout la façon dont les gens contribuent à [la nouvelle étape du projet].

PH – Oui, au-delà de la question de qui dirige, c'est celle de comment se forme la décision et comment elle est prise et comment elle doit être prise au risque sinon de tourner en rond. C'est une chose qu'on trouve dans toute société ou structure humaine, mais qu'on entend quand même de façon assez différente et de façon très récurrente sur les friches aujourd'hui. Comme un temps historique aussi d'une sorte d'innocence initiale et puis il y a des gens qui se sont développés, qui se sont constitués et auxquels on demande désormais une contribution – même si le nom a changé, une contribution économique plus importante. Et donc la question de la structuration de cet ensemble d'acteurs et du mode de vivre ensemble, du mode de décision – quel système entre démocratie participative et citoyenne et puis également à un moment donné un dispositif qui permet de trancher, comment on tranche les litiges et à quelle vitesse on les tranche. Pour en revenir à ce que vous évoquiez tout à l'heure, ce sont des problématiques de gouvernance et de structuration, qui ne sont plus uniquement gérables par le simple côtoiement des gens.

BS – Le problème, c'est que finalement on ne parle plus que de ça à la fin. J'ai des discussions avec Ferdinand [Richard] que vous devez connaître. Ferdinand a une histoire par rapport à la Friche, voilà quelqu'un qui a quand même participé à sa direction.

PH – C'est un des deux producteurs [fondateurs de la Friche].

BS – Oui et qui maintenant est quand même très "à côté", il le dit. Donc, l'autre jour on parlait de SFT

et il me dit : je vais poser à l'Assemblée générale la question de savoir si je dois rester au Conseil d'administration, c'est la question de la gouvernance. Je lui ai : est-ce cette question-là qu'il faut poser aujourd'hui ? Notre structure est effectivement en train de se requestionner, elle est assez consciente de ses propres difficultés, je crois. Et toi, même si tu n'as pas été directeur, tu es aussi à l'origine d'une histoire qui est, enfin, phénoménale. Bon, tu as créé une autre structure – tu as bien vu que ça n'allait plus, à tout faire, à tout voir et contrôler, pour essayer de rendre les choses aussi plus collectives. Et aujourd'hui avec un directeur – Philippe, qui va effectivement partir dans trois ans et qui n'est pas quelqu'un à peser sur sa propre succession, tu vas lui poser la question de la gouvernance ! Pose-lui la question du projet de SFT, pose-lui la question de là où il va, de là où on doit aller.

PH – Oui ou qu'on intègre ce qui devrait être dans le plan de la gouvernance, dans le projet.

BS – Aujourd'hui, Philippe va parler de ce qu'il a envie, de ce qu'il n'a plus envie, de comment il voit les choses. Débattons de ça. Les contributions dont on a besoin – de Ferdinand Richard, de Josette [Pisani, déléguée générale de Marseille Objectif Danse], de je ne sais pas qui, c'est sur la question de politique culturelle. Enfin, c'est un bien grand mot pour pas grand-chose, mais sur la place de la coproduction, de la création, de la formation, de la ville... et pas forcément uniquement que sur la gouvernance. On l'a fait par rapport à la SCIC, parce que c'est nouveau. On l'a posé comme ça pour SFT. Et je me bats avec Philippe – c'est mon rôle de Secrétaire générale (sourire), pour les contributions que vous pouvez apporter, d'autant que nous sommes tous des gens et des structures qui énoncent ce débat-là, qui énoncent ces questions de fond. Après, je crois qu'il y a une espèce de naïveté de beaucoup de gens. Le combat de SFT, au-delà de tous les autres, ça va malheureusement aussi être dans les deux prochaines années de garder tout ça, il va y avoir un combat politique phénoménal. Je ne sais pas ce que ça va donner 2013 ou pas 2013 [l'obtention du label capitale européenne de la culture]. On s'est même posé la question : est-ce qu'on liquide SFT et on redistribue ? Et puis, la question aussi des nouveaux projets

PH – Et des résidences structurantes – pour encore reprendre ce terme (sourire). Parce que ceux qui sont là depuis longtemps, dans leur diversité, ont peut-être d'autres approches du devenir de la Friche et de son projet, est-ce qu'ils apportent des propositions différentes ?

BS – Ils apportent beaucoup, soit par rapport à leurs propres projets, soit par rapport au projet global. Mais je trouve que ça reste quand même dans des paroles encore très compartimentées. Après, vous avez des gens qui ont une vision de politique culturelle – il y en a qui l'ont moins.

PH – Oui cette question est première.

BS – Et ce qui est normal je. Bouchain fait énormément de bien, parce qu'il parle autrement, il resitue, il balance aussi en disant : leur "petit problème de truc machin". Mais c'est aussi affaire d'écoute, d'être, de faire ensemble. Le problème est : comment on fait ensemble maintenant ? Je ne pense pas qu'on ait tellement de problèmes de fond, c'est surtout comment on fait ensemble, comment on acte. Et puis le problème aussi des résidents : ils ont l'impression que la Friche, c'est "eux", alors que ce n'est absolument pas qu'eux. Aujourd'hui, la programmation vient à 50 % de l'extérieur, oui de gens qui ne sont pas résidents.

PH – De l'extérieur, ah oui ?

BS – Oui et je pense que c'est vital.

PH – Via Massalia ?

BS – Non, parce que Massalia est un résident, il a ses bureaux ici. Par le Théâtre du Merlan et il y a aussi plein de choses qui sont faites par SFT.

PH – Mais c'est SFT qui amène ?

BS – C'est SFT ! Et c'est fondamental, aujourd'hui à l'échelle du lieu, fondamental. Le Merlan, la Criée – même si ce n'est que de l'accueil, ça crée d'autres choses. Moi, je suis également des projets artistiques sans producteurs. Il faut que ce soit un lieu de résidences, que ce ne soit pas que des producteurs.

PH – Le problème devient en effet un peu compliqué pour SFT, dans la mesure où, si une de ses fonctions est de continuer à faire ce que ne font pas les résidents, il est néanmoins un associé parmi d'autres de la SCIC et au même titre que les autres. Là, le dispositif ne doit pas être...

BS – Oui. Après, peut-être que la question de fond est celle des publics, comment on la travaille. Mais je pense que c'est bien de faire beaucoup de programmation, je pense que c'est important aussi. Ensuite, je dirais à Ferdinand que c'est bien d'instituer des choses aussi – c'est important, même si à la Friche ça ne se voit pas, ça ne se sait pas.

PH – Ça ne se sait pas, à l'extérieur ou dans la Friche ?

BS – Dans la Friche et à l'extérieur. Ferdinand par exemple fait énormément de choses à l'étranger. Mais bon, tout ça existe et c'est déjà beaucoup (rire) et c'est déjà important.

PH – Et l'image de cet ensemble – dans la ville ?

BS – J’imagine que c’est l’image : on ne comprend rien.

PH – Ca continue à être ça ?

BS – Oui, après je pense qu’aujourd’hui tout le monde s’accorde à dire que c’est un lieu

PH – Important, incontournable ?

BS – Extrêmement important, où il se passe des choses qui ne se passent nulle part ailleurs. Un lieu de liberté et de travail – il n’y a pas de « contre » au niveau des institutions en général, après des questions il y en a et c’est normal. Celle de la SCIC interroge à bien d’un titre, la ville disant : bon maintenant faut-vous débrouiller.

PH – Encore que la ville est dans la SCIC.

BS – De fait, oui. Mais enfin maintenant, vous ne demandez plus, vous vous débrouillez, vous allez chercher l’argent, vous avez voulu être autonomes. Le ministère [de la Culture], eux, ils n’y comprennent rien : nous on ne s’occupe pas d’aménagement, on ne s’occupe pas de ça.

PH – Oui, le ministère comprend les résidences, mais ils ne comprennent le projet global ?

BS – A part l’ERAC [Ecole régionale d’acteurs de Cannes], puis Catherine Marnas et François Cervantès, les autres... La Région (inspiration)... C’est vrai qu’on a toujours la tentation de vouloir tout comprendre et j’imagine que pour l’extérieur la totalité est extrêmement difficilement cernable.

PH – Oui.

BS – (60’) Après, c’est aussi complexe.

PH – Mais par exemple, cet objectif affiché et réaffirmé d’un quartier de la culture vivante à côté de l’industrie – du quartier de l’industrie culturelle [en particulier avec l’îlot 2 de l’ancienne friche Seita], est-ce que ça joue, est-ce que c’est ?

BS – Ils s’en désintéressent. Et puis aujourd’hui, nos correspondants sont encore essentiellement les gens de la culture. Ils sont dans une position où ils ne nous comprennent pas, il faudrait qu’on ait un interlocuteur qui comprenne. Et quand ils comprennent, ils disent : c’est bien, vous n’arrêtez pas de développer, mais occupez-vous d’abord de ce que vous savez faire et de régler vos problèmes financiers au lieu de continuer à développer. C’est toujours ça. Alors que si on n’avait pas développé, on n’aurait pas cette assise non plus.

PH – Absolument.

BS – Et franchement je ne crois pas que les problèmes de financiers que nous avons traversés soit du fait qu’on ait mal géré. Je crois qu’à un moment on ne pouvait plus gérer 45.000 m² avec des moyens qui stagnent. Tous les projets qu’on a développés servaient la structuration et on a toujours géré comme ça. Non, au niveau institutionnel (soupir), on n’a pas d’interlocuteur. Philippe peut être en contact avec des politiques, mais sur des projets particuliers, ce n’est pas si mal et c’est aussi quelque chose que Philippe sait très bien faire, mais pas d’interlocuteur sur la totalité. De toute façon, autrement ce n’est pas possible : avec Alain Hayot [Vice-Président du Conseil régional, délégué à la Culture et à la Recherche], Philippe parlera de ce qu’il essaye de monter autour des dramaturgies arabes contemporaines, il parlera de certaines choses, mais il ne parlera pas de tout.

PH – Parce qu’on pourrait espérer quand même – y compris dans le périmètre rattrapé d’Euroméditerranée, une volonté d’un développement où les dimensions de production immatérielle sont centrales ou que les thématiques de la nouvelle société de production des contenus immatériels et donc les artistes là-dedans, ça commence à faire écho. Apparemment, on n’en est pas encore là.

BS – Non et puis à part la question : alors Philippe quand est-ce qu’il part, qui est-ce qui va le remplacer ? Ou celle de gérer correctement, sur les questions de fond (silence)... Et puis la question : c’est quoi SFT ? Pour autant, ça commence à être un peu plus clair : vous avez augmenté le loyer – enfin les redevances, pour tout le monde, ça va faire lourd. Comment depuis septembre on s’efforce de trouver des solutions concrètes à ce problème-là, pour ne virer personne et faire en sorte que la question des gens qui partent à un moment, ce n’est pas une question économique, c’est d’abord une question de projet. Il faut des travaux... Il n’y a jamais de questions au fond, jamais eu de questions sur : qu’est-ce qui est intéressant dans le rapport culture / sport ? La crèche, ça ne nous intéresse pas, le Cabaret aléatoire... Les questions sont toujours posées en termes d’argent et jamais en termes de fond. Après c’est aussi une certaine liberté : on ne sait pas si on va être aussi libre (rire), parce que finalement tous se rendent compte que ça ne coûte pas cher.

PH – C’est sûr que vu ce qui se passe ici...

BS – Ils le savent, ils se rendent compte – depuis le début ils sont là. Et oui, c’est désormais plus compliqué.

PH – On est aussi dans une époque compliquée de changement et c’est par ailleurs et de toute évidence un moment de mue ici – du projet également, puisque les conditions concrètes et les acteurs qui

mènent cette vaste barque sont quand même différents de ceux d'il y a une dizaine d'années hein. Et il est vrai que les débats entre « colocataires » – puisque ce ne sont pas des copropriétaires (sourire), mais ça fait penser métaphoriquement aux assemblées de colocataires ou de copropriétaires où on parle effectivement beaucoup de combien ça coûte.

BS – Peut-être qu'il fallait en passer par là. Et puis franchement, au bout de quinze ans, moi, je ne connais pas beaucoup de lieux qui se reposent cette question-là, ensemble. Je vous trace peut-être un panorama un peu pessimiste, parce que je suis moi aussi dans SFT et qu'on traverse une période où on s'en prend plein la tête.

PH – Oui, absolument.

BS – Peut-être que c'est normal, puisqu'on est à l'origine de ce truc et qu'on le veut, donc il faut en passer par là, il faut se repositionner. Mais je trouve que ce qui se passe là, c'est quand même assez formidable. Voilà, je suis optimiste, en plus il y a 2013 on peut quand même espérer que nous serons

PH – Sinon augmentés, au moins aussi dotés.

BS – Entre les deux de toute façon. Enfin, la ville s'en moque et il y a quand même eu une rencontre très catastrophique entre SFT et [les organisateurs de la candidature pour] 2013. Ce qu'il y a de bien, c'est qu'on va être contrôlé et donc on va aussi pouvoir surfer.

PH – C'est une opportunité en tout cas.

BS – Une opportunité. Marseille 2013 peut comprendre que c'est très important, parce que ça remet aussi les gens sur notre projet, cette candidature c'est nous, ce sont nos valeurs, c'est ça qu'on défend et maintenant on va le faire ensemble. Je crois à ça, parce qu'il y a eu déjà des petits problèmes de coordination et ça crée aussi des débats à l'intérieur du de la SCIC. Mais on se dit : attendez, on peut s'engueuler, on peut débattre et pour autant à l'extérieur on est vraiment ensemble et ça c'est très bien. On a d'ailleurs intérêt, c'est bien parce que même si à un moment ça peut être stratégique, ça repositionne les gens dans ce qu'ils essaient de défendre.

PH – Et même si vous n'êtes pas une force économique au sens des autres forces impliquées dans le projet 2013, vous êtes quand même une vraie force, il y a du monde, il y a des réseaux, il y a de l'efficacité et donc un rapport de forces – peut-être symbolique, mais quand même.

BS – Exactement et c'est ce qui va se passer de toute façon, même dans l'organisation de cette histoire de 2013. Et nous, on n'est pas et on ne sera pas dans le compromis politique. Parce qu'on est plutôt dans l'acceptation de travail avec l'autre. Il faut réenrichir et requestionner. Tout le monde s'est bien moqué de nous quand on a monté ça, qu'est-ce que Bouchain vient faire là-dedans..., mais je suis sûre (sourire) que ça va donner ses fruits, ça commence à donner ses fruits. Avec des crises et avec des gens qui suivent seulement, mais je suis sûre que c'est là. Après, quand vous en parlez aux institutions en disant : ce projet doit se construire sur le collectif, donc il y a la SCIC et il y a SFT, ça va prendre encore trois ou quatre ans, il faut nous faire confiance, ils vous regardent avec des yeux... Bien évidemment, il faut un directeur général à la SCIC. Mais si on avait embauché un directeur à la SCIC il y a un an et demi – qu'il ait eu 20, 30 ou 50 ans, qu'il vienne ou non de la Caisse des dépôts, je pense que ça aurait explosé. Il faut prendre le temps de voir.

PH – Et peut-être pas qu'il sorte de vos forces internes, mais

BS – Evidemment, mais qu'il sorte

PH – Que le projet ait mûri suffisamment et qu'une majorité de résidents disent : pour diriger ça, il faut plutôt tel profil et dans tel profil telle personne. De fait, les cités médiévales ne se sont pas construites non plus en un jour (sourire). Et ces essais autour de comment on s'organise m'ont fait penser à ces communautés qui ont envie de construire en avançant.

BS – Mais il y a juste la question de construire dans l'ouverture. Ouvrir concrètement à d'autres forces – ici la crèche et la question du sport c'est au fond ça. Et puis ouvrir aussi au sein de la SCIC. Il ne faut plus qu'on soit ensemble, maintenant ça va, ça fait deux ans, il fallait cet an et demi pour asseoir les choses. Maintenant, il faut dans les six mois que d'autres opérateurs arrivent et des opérateurs pas forcément culturels, même s'il en faut aussi.

PH – D'autant plus que vous avez d'autres collègues institutionnels dans la SCIC. Mais il y a des gens qui « rôdent » autour ou ?

BS – Oui.

PH – Avec de nouvelles générations ou de gens qui proviennent d'autres endroits que le milieu culturel, parce que c'est aussi ça qui est intéressant ?

BS – Oui, hein c'est extrêmement important, ça va nous amener aussi à parler autrement – ils ne vont probablement pas nous parler comme des vieux copains. Ça va bien comme ça. Fallait ça, maintenant on va

peut-être plus parler de fond, je ne sais pas.

PH – Oui et d’une nécessité d’autres articulations.

BS – Tout à fait, je pense que ça va être le challenge. Philippe voulait ouvrir la SCIC depuis le début à d’autres. Moi, je pensais que c’était important de commencer à faire ça avec les gens en quelque sorte fondateurs de la Friche.

PH – Oui et puis il y a une histoire à liquider, enfin à digérer.

BS – Ensuite, la grande question est que si vraiment tout démarre en 2009 – et si via 2013, on trouve les moyens de commencer la réhabilitation, là on va être au pied du mur en termes d’organisation parce qu’il faut trouver les moyens pour embaucher des gens enfin voilà, ça va devenir très compliqué.

PH – Les projets et les plans sont tracés – ou sinon tracés au moins les objectifs de requalification sont prêts. Mais en termes de fonds d’investissement, on est encore loin du compte pour lancer les concours ?

BS – On est loin du compte, on a pas mal de pistes et quand ces pistes se seront avérées politiquement assez favorables

PH – Avec peut-être aussi une SCIC un peu plus stabilisée

BS – Voilà, il faut que la SCIC trouve les moyens pour que ça marche. Et comme diraient les résidents, c’est pas nous [les résidents et SFT] qui allons faire tout ça.

PH – Non, d’autant que chaque résident doit conserver sa propre activité sinon

BS – Sinon ça n’existe pas.

PH – Et l’ouverture des associés de la SCIC, c’est pour les mois qui viennent ?

BS – Je pense que ce sera cette année, ça se fera avant juin.

PH – Voilà déjà un joli petit tour (sourire) et qui montre bien à la fois la richesse et puis aussi les difficultés auxquelles vous êtes confrontés. Peut-être une question que l’on pose systématiquement dans les entretiens : de votre point de vue – même si notre équipe de recherche est petite et qu’on a nous aussi peu de moyens, mais est-ce qu’il y aurait un ou deux points sur lequel ça vous intéresserait que cette recherche, ce regard extérieur regarde d’un peu plus près, fasse un focus, dans les questions qu’on a déjà évoquées ou dans d’autres ?

BS – Il y a plein de questions enfin comment dire (rire) – la question des publics qui est toujours très compliquée à cerner ici et à appréhender.

PH – Dans les documents, il y a peu de choses sur ces questions des publics. J’ai repéré deux mentions disant : il y a des publics un peu segmentés, c’est-à-dire activité par activité – y compris le restaurant a son propre son propre public et il ne vient pas forcément à d’autres propositions, et donc une sorte de segmentation des publics. (75’) Là, on en revient à chacun des résidents et sa propre dynamique, son propre réseau, son propre champ, son propre public. Et puis, il y a – mais c’est très allusif, un public plus « curieux » qui irait un peu plus à droite et à gauche.

BS – Oui finalement on ne sait pas combien il y a de personnes, on avance des chiffres mais on ne sait pas. Il faudrait faire une vraie étude, après est-ce que ça sert finalement à quelque chose, je ne sais pas.

PH – Sur cette question de leur public, est-ce que les résidents font ou ne font pas des choses ?

BS – Ils quantifient avec des fichiers et comme toutes les structures. Est-ce que finalement c’est vraiment intéressant de savoir tout ça ?

PH – Dans ces questions, il y a la question du nombre et d’où ils viennent qui est un premier étage et qui effectivement est très peu documenté – mais qui est également très peu documenté dans les scènes institutionnelles ou dans les ensembles institutionnels. Et puis, il y a cette autre question plus qualitative, de savoir si on a une idée de l’expérience que ça génère chez les gens, de comment ça nourrit leur propre parcours et leur propre vécu, comment finalement ils grappillent ici et comment ils agencent des choses d’ici et des choses d’ailleurs pour construire leur propre parcours ? Pour moi, c’est une question tout à fait importante.

BS – Ca serait intéressant en termes de recherche. Après on a toujours dit : faut faire ceci, faut faire ça, moi je trouve que c’est assez, ça nous aide mais je n’ai pas de...

PH – Globalement par exemple en termes d’approches ou d’études – pas forcément universitaires d’ailleurs, il y en a ou pas, et ça a servi à quoi ou ça s’est perdu, ou ça a permis quand même d’alimenter la réflexion et la discussion ?

BS – Il y a beaucoup de choses – des étudiants, des sociologues, des urbanistes... par exemple Transvercité [groupe de chercheurs en sciences sociales, créé en 1998 et résident à la Friche]. Et il y a longtemps Laurence Roulleau-Berger à Lyon. C’était il y a longtemps, [mais] rien sur la Belle de Mai dans le programme depuis [qui m’est totalement]...

PH – Et la question de la SCIC, il y a quand même eu une sorte d'étude préalable, mais qui a été plus sur le mode de fonctionnement ?

BS – Un consultant a fait une étude pour la ville et on a travaillé la main dans la main avec eux sur la question du mode de gestion . C'est eux qui l'ont vendu à la ville ce truc-là [la SCIC], ce qui était très bien parce que nous on aurait pas pu le vendre.

PH – Mais plus sur le mode de gestion, sans avoir fait un diagnostic de l'histoire de ce qui s'était fait ?

BS – C'était très sommaire, ils ont vu moi, Bouchain, Foulquié, mais après il fallait arriver à trouver une structuration qui soit la plus judicieuse, on savait qu'il en fallait une parce que de toute façon la ville le souhaitait et Philippe l'avait posée – Philippe est longtemps resté sur le mode de l'établissement public. On le regardait tous en se disant : faut voir ce que ça donne, mais ce n'était pas ça.

PH – D'autant plus que c'est une initiative civile qui a posé tout ça.

BS – Exactement. Et du coup cette étude-là. A l'époque, il y avait Philippe Campos [actuellement, secrétaire général de Marseille Provence 2013] – enfin il est toujours là, qui était un peu chef de projet au niveau de la ville et qui était un type bien, qui a réussi à faire bouger les choses. C'est lui qui a commandé l'étude qui a duré même pas six mois et qui n'était pas à un niveau [extraordinaire]. Mais il fallait qu'on soit extérieurs pour que ça passe. Ils ont aussi convaincu Philippe. Ils avaient prôné l'objectif culturel pour les trois îlots [de l'ancienne friche de la Seita]. Enfin pour moi, tout ça c'est fini.

PH – Avec le risque renforcé en France que les choses se rabattent uniquement sur une sorte de mécanique, de mécano institutionnel qu'on penserait le plus adapté. C'est une question importante à un moment donné, mais où le projet, l'histoire du projet, la nature même de la dynamique décisionnelle – parce qu'il y a vraiment un problème de comment on arrive à continuer à vivre ensemble comme on le disait tout à l'heure, que tout ça se perde au profit de la seule question de la structure juridique. Dans les statuts de la SCIC, je me suis demandé pourquoi on arrive à ce pourcentage entre les différents collèges et à cette part pour les résidents, pourquoi ce pourcentage et pas un autre.

BS – Parce que ça nous semblait important que les opérateurs culturels – le collège “gestion et développement”, garde la majorité. Un long débat. Mais ça n'a pas été si mal que ça, on s'est bien engueulé mais c'était pas mal. Et puis il y a eu quand même un an de débat et de réflexion. Après, le problème c'est quand on produit les documents, les gens ont l'impression que ces documents on les a pondus nous-mêmes [SFT]. Alors, j'ai pas mal travaillé sur les statuts quand même avec Alexandra [Ivantchenko].

PH – C'est quand même SFT qui fait le secrétariat de tout ça.

BS – Evidemment, c'est SFT qui a fait tout ça. Donc j'ai pas mal travaillé, j'ai toujours nourri des choses, après il faut en faire la synthèse. Et on se nourrit de ce qu'il y a dans nos réflexions, on ne fait pas [ça par nous-mêmes]. Mais je vous dresse un tableau..., mais ces problèmes-là ne sont pas du tout quotidiens, ça va prendre aujourd'hui au niveau des discussions dix minutes dans le Conseil d'administration de la SCIC.

PH – Mais ça sans doute été l'occasion de réouvrir un échange entre les résidents et un débat sur les habitudes que chacun avait pu prendre.

BS – C'est très rigolo ces discussions collectives, entre ceux qui règlent leur problème personnel, ceux qui sont dans le débat, ceux qui essayent, ceux qui se définissent... Après le problème c'est aussi (rire) des choses qu'on a discuté à quatre ou cinq et après les discussions plus personne ne comprend rien, parce que le niveau d'information n'est pas le même chez tout le monde – même aujourd'hui. Quand vous n'avez pas le même système d'information, ça devient compliqué de discuter sereinement et de faire avancer les choses.

PH – Plus le fait que tout le monde n'est pas au même niveau d'information dans chacune des structures. Bon et ben écoutez merci pour cette contribution.

BS – J'espère que ça allait.

PH – Un regard, c'est ça qui est important, le regard de chacun à un moment donné où on voit bien que

BS – Ca change.

PH – Voilà et c'est vraiment la confirmation aussi – ici comme ailleurs, mais de façon très particulière ici et qui n'est pas du tout la même situation qu'à Culture Commune ou à Mains d'oeuvres pour prendre ces deux exemples, qu'on est vraiment sur un autre moment historique qui doit s'ouvrir, le moment historique fondateur étant pourtant encore très présent.

BS – Oui.

PH – On sent bien que de toute façon les conditions internes et externes ont suffisamment bougé pour qu'il faille refonder autre chose.

BS – Que ça redonne quelque chose, oui ça redonne quelque chose. Je trouve que les bases y sont, les bases existent, maintenant il faut les faire avancer.

PH – Oui, avec toute la difficulté des refondations où il faut aussi liquider une partie du passé et retrouver autre chose et c’est toujours un peu acrobatique.

BS – Ouiii.

PH – (rire). Voilà.

Entretien avec Johan Nicolas, Administrateur de Système Friche Théâtre (SFT)

Réalisé à Marseille, le 3 Février 2009

Durée de l'entretien enregistré : 1 heure 9 minutes

Philippe Henry – Donc, comment vous êtes arrivé dans cette aventure, à quel moment de votre parcours personnel avez-vous croisé la route de SFT et de la Friche – j'ai cru comprendre que vous n'êtes là que depuis septembre ?

Johan Nicolas – Tout à fait.

PH – Il y en a d'autres qui en sont déjà à 5 ou 10 ans d'expérience. Vous, vous en êtes à la première appréhension – même si elle est déjà suffisamment avancée, des enjeux et du fonctionnement des choses ?

JN – En fait, ça fait à peu près une douzaine d'années que j'ai des responsabilités d'administrateur, dans plusieurs types de structures et dans des environnements assez différents. J'ai notamment commencé à travailler en compagnie [la Compagnie Ariadne] – une expérience assez longue en milieu rural, dans un petit village.

PH – Pas de la région ?

JN – Non, dans l'Ain. Si je pars de là, c'est parce qu'après cette expérience en milieu rural – où on peut ressentir parfois l'isolement, j'ai eu envie de travailler dans un endroit où ça pouvait être une espèce de plate-forme d'échange, de rencontre, d'ouverture. Et c'est pour ça que j'ai déjà travaillé à la Friche en 2000. Donc, j'ai quitté le département de l'Ain pour venir travailler dans une structure qui était résidente à la Friche la Belle-de-Mai. Je travaillais en fait avec deux structures résidentes [Mundial Sisters avec Véronique Guillaud et le Bamboo Orchestra]. Donc, j'ai été dans ce milieu du point de vue des résidents. J'ai déjà cette expérience-là

PH – Via un projet de résidence théâtre ou ?

JN – Non, j'ai travaillé avec deux structures, une structure qui est encore résidente – Bamboo Orchestra, et puis avec une structure qui n'est plus résidente et qui travaillait sur l'espace urbain avec – comment dire, ce qu'on peut appeler des mises en œuvre de maquettes vivantes, sur des sites comme le port autonome. Je travaillais autour de la production d'un événement artistique qui s'inscrivait dans l'espace urbain : on donne à voir aux spectateurs des images qui sont proches du cinéma ou de la danse. On n'est pas dans ce qu'on appelle le théâtre de rue, mais on investit des lieux, on y met des corps qui donnent vie à ce lieu.

PH – C'est par là que vous avez connu et approché [la Friche]

JN – Voilà, je suis venu et ce qui m'a motivé – avant même de travailler avec ces producteurs, quand même de venir à la Friche dans l'idée que c'était un lieu qui expérimentait des choses, dans l'idée qu'après cette période de travail au sein d'une compagnie dans un territoire assez désertique, c'était intéressant de rencontrer ici d'autres pratiques

PH – Dans la profusion

JN – D'autres esthétiques. Surtout que j'avais quatre à cinq ans d'expérience, j'avais envie de renouveler mes horizons. Et c'est vrai que ça m'a permis de rencontrer pas mal de monde, de conforter ma pratique dans un nouveau contexte. J'avais déjà un investissement dans ce lieu, j'ai pu y voir aussi des choses intéressantes sur le plan artistique et puis c'était un foyer vraiment vivant. Après et pour plusieurs raisons – notamment parce que je n'ai pas pu faire ma place à Marseille dans une structure dont la taille me convenait (travailler en compagnie, au bout d'un moment, j'y ai trouvé des limites), j'avais la volonté d'avancer. Du coup, je suis d'abord parti à Dijon dans une structure qui n'était pas du tout dans le même environnement, qui était beaucoup plus institutionnalisée, où j'ai travaillé trois ans. Ça m'a permis de voir et de travailler avec une structure de taille supérieure aux compagnies. Après, je m'y suis un peu ennuyé.

PH – C'était un théâtre de ville ou ?

JN – Non, c'était l'Association régionale d'action musicale et chorégraphique – les ARIAM, l'ARCADE, c'est très parapublic. J'avais quand même envie de retrouver une proximité avec un projet artistique et donc je suis parti à Saint-Nazaire travailler à l'Athénor [le Théâtre Athénor]. C'est une structure qui est quand même en grande proximité avec le théâtre Massalia qui est présent sur la Friche, il y a une complicité qui existe depuis des années. Ce qui m'a attiré dans Athénor, c'était aussi une manière d'approcher la création artistique qui est dans la même famille – j'ai connu Athénor en étant à la Friche, donc quelque part j'essayais aussi de me rapprocher de cette famille de pensée. Mais Athénor, c'est une

structure qui reste quand même assez atypique, même si on n'est pas du tout dans le contexte de la Friche. On est dans la volonté d'inventer des nouveaux rapports, de créer de nouvelles relations entre l'art et les habitants.

PH – Les habitants, le territoire

JN – En travaillant notamment dans les espaces de proximité et dans les quartiers urbains, en passant des commandes à des artistes, en les faisant venir dans ces contextes-là.

PH – Donc en faisant des résidences ?

JN – Oui et en considérant que la prise en compte du territoire peut aussi être mobilisateur pour l'artiste, être susceptible de créer des nouvelles formes des nouveaux langages et des postures nouvelles par rapport aux publics, de bousculer aussi un petit peu la structuration institutionnelle – notamment comme on l'a beaucoup fait dans les quartiers à l'échelle de la ville de Nantes. Alors, c'est vrai que la ville de Nantes a une politique culturelle qui vient plutôt d'en haut – des grosses institutions, c'était intéressant dans ce projet de bousculer un petit peu ce schéma établi et confortable. C'est d'ailleurs à double tranchant, parce qu'on reprochait à cette structure d'avoir un problème de lisibilité dans son action : vous êtes d'où, où vous êtes, est-ce que vous êtes dans l'action culturelle, est-ce que c'est une compagnie ?

PH – C'est aussi un débat très français.

JN – Voilà, un lieu sans lieu – parce que c'était une structure culturelle qui faisait aussi de la diffusion.

PH – Qui n'entre pas tout à fait dans les cases habituelles.

JN – Un petit peu Ovni – c'est vrai qu'elle a eu le label de Scène conventionnée, mais elle l'a perdu parce qu'on ne savait justement plus à quel endroit elle était. Donc, ça m'intéressait et j'ai aussi retrouvé beaucoup de choses

PH – D'ici

JN – Qui m'intéressaient ici. J'y ai travaillé quatre ans, on était une petite équipe, on a traversé des difficultés institutionnelles ou financières assez lourdes. Ce qui fait, au bout d'un moment, qu'il y a une espèce d'épuisement, avec des perspectives assez maigres d'être conforté par les institutions.

PH – Ouais d'évolution.

JN – On était toujours à s'insérer dans des marges ou sur des crédits au projet. Ensuite, je me suis dit que

PH – Il était temps de bouger (rire)

JN – Voilà, en plus ma position n'était pas très confortable parce que, comme l'équipe s'est amenuisée, j'ai dû cultiver un peu plus de polyvalence. On était donc dans une culture de compagnie, que je n'avais pas forcément envie de retrouver. Et puis, j'avais aussi envie de descendre à Marseille et il y a eu l'opportunité

PH – D'un poste qui se libère

JN – Oui, Béatrice [Simonet] m'a parlé de fait que l'administrateur de SFT partait. Elle m'en a parlé en posant de manière assez claire les conditions dans lesquelles ça se faisait, les difficultés financières, un avenir qui n'était pas forcément

PH – Facile

JN – Coulé dans un bloc, posé dans une convention pluriannuelle. Enfin donc, avec toutes les incertitudes qui planaient au-dessus de cette structure, le fait aussi qu'il y avait la SCIC qui rentrait dans le jeu et que tout ça se dessinait petit à petit. J'ai donc fait le choix de venir ici en connaissance de cause, à la fois pour mon attachement à ce lieu, à ce type de lieu et puis aussi en me disant qu'il y avait là un enjeu en tant que professionnel, même si ce n'est pas facile.

PH – Non, puisque vous arrivez exactement à un moment où la structure change de peau.

JN – Il y a effectivement à la fois ça et puis il y a aussi quand même un moment critique d'un point de vue financier.

PH – Il y avait un déficit.

JN – En particulier, avec une procédure de commissaire aux comptes.

PH – Oui l'alerte financière commençait à être sérieuse.

JN – Et puis de grosses interrogations des institutions du fait que la structure – de toute manière la [pérennité de la] structure était conditionnée à un engagement supplémentaire des financeurs.

PH – Des financeurs et des résidents, oui.

JN – Et celui des financeurs en tout cas n'était pas garanti et reste toujours fragile, même si des engagements sont pris, on sait bien que le politique peut vite les tourner.

PH – Oui, ici comme ailleurs.

JN – Donc je suis arrivé ici à un moment où des enjeux se posaient au poste d'administrateur de SFT.

PH – En observateur extérieur et quand je regarde les textes historiques et ce qui a été l'histoire de la Friche, on voit très nettement cet objectif pour SFT d'accueillir des producteurs et des artistes en résidence, aussi pour envisager de nouvelles formes de pratique artistique et en particulier de rapport aux populations et au territoire. Ça, c'est très clairement annoncé. On voit également dès le départ – ou très vite, la volonté de faire d'ici une sorte de quartier urbain centré sur la pratique professionnelle artistique, mais ouvert sur la ville, éléments qui semblent aujourd'hui plus repris par la SCIC. Comment voyez-vous ces questions ? On sent aussi – c'est revenu dans l'entretien de ce matin [avec Béatrice Simonet], il y a pour le moins une reconfiguration de SFT, de ses objectifs, de sa position même dans la Friche, y compris parce qu'elle n'est plus qu'un simple actionnaire dans la SCIC, alors qu'avant elle était la seule structure juridique qui gérait l'ensemble du site. Vous étiez au courant de cette bascule ?

JN – Oui, de la mutation.

PH – Comment vous, vous percevez ce moment particulier ? Pour vous, ce serait quoi les objectifs de SFT aujourd'hui – alors peut-être en lien avec l'histoire, mais comment vous la situez dans ce qui est devenu un complexe institutionnel, où les résidents se sont renforcés en quinze ans en termes mêmes d'actions et de propositions ? Comment vous sentez cette position de SFT aujourd'hui et pour l'avenir proche, (15') dans l'ensemble de la Friche urbaine la Friche la Belle-de-Mai ?

JN – Il y a aujourd'hui la volonté de distinguer les rôles – enfin la question de la gouvernance comme on l'appelle (sourire)

PH – Ce mot-là me convient.

JN – La question d'un peu séparer les rôles et de trouver les articulations. Au préalable, la réflexion que je me fais, c'est qu'il y a quand même aujourd'hui une interdépendance économique qui est très prégnante. Même si on considère que SFT est un actionnaire parmi d'autres, c'est le plus gros actionnaire en ce sens qu'à lui seul il amène 50 voire 60 % de la redevance, donc des ressources de la SCIC. Aujourd'hui, économiquement, la SCIC ne pourrait pas s'occuper du site sans un gros producteur.

PH – Qui est SFT.

JN – Oui, qui ait les moyens. Ceci étant dit, ce n'est pas la seule chose qui légitime l'action de SFT, mais c'est à prendre en compte puisque le modèle économique de la SCIC est de fonctionner à partir des redevances et puis, à terme, des opérations d'aménagement et d'accueil d'autres types d'acteurs économiques, en mélangeant modèles privés et publics. C'est peut-être un horizon de trois ans. Donc, au moins pour les trois années à venir, le modèle économique repose beaucoup à la fois sur la nouvelle perception que les résidents ont de leur rôle et de leur engagement financier et sur la place de SFT dans cette [nouvelle organisation].

PH – Oui, et de son poids historique.

JN – Là, on est dans la relation purement économique. Après, je pense que la SCIC a effectivement aujourd'hui des prérogatives d'aménagement, qui ont à voir avec la sortie de la précarité. C'est aussi l'objectif de conférer [à la SCIC] un rôle assez défini dans ce champ-là. Ce qui fait qu'il y a quand même une responsabilité artistique et culturelle qui reste aujourd'hui à occuper. Et il me semble que Système Friche Théâtre en a la légitimité – Philippe Foulquié, à l'intérieur de Système Friche Théâtre et aussi au sein de la Friche, a encore cette légitimité. Et cette nécessité va s'imposer à un moment donné et que toutes les hypothèses qui peuvent être faites à la fois par les résidents et les institutions de dissoudre SFT dans un corps [sont inadaptées]. Son rôle d'aiguillon en tout cas, à mon avis, va rester.

PH – Reste utile ou reste nécessaire.

JN – Voilà. Après, tout n'est pas étanche. Une SCIC qui ne s'occupe que de l'environnement, sans se préoccuper des usages qu'on fait des espaces, de l'entrée et des sorties des résidents, de toutes ces choses-là, de comment on communique aussi, la Friche c'est quoi : tout ça n'est pas clarifié, mais je vois mal comment on peut faire l'économie de cette espèce de porteur et de cette préoccupation.

PH – Il y a aussi quand même un risque, puisque les résidents se sont renforcés et ont leurs propres projets artistiques et culturels, leurs propres rapports au territoire et aux populations, que les plus importants dans la SCIC revendiquent une part de l'élaboration du projet artistique et culturel ?

JN – Tout à fait.

PH – Et à ce moment-là SFT se reconcentrerait – peut-être pas actuellement puisque qu'on est vraiment dans la période de transition, sur quels axes forts d'après vous ?

JN – En tout cas, comme ils ont été posés par Philippe. Il y a déjà à partir de l'existant – SFT concentre à peu près 40 % de ses moyens sur la coproduction, c'est-à-dire qu'il accompagne les projets, aussi

des producteurs qui eux seuls n'ont pas les moyens de donner à voir leurs projets artistiques. Et notamment parce que SFT gère les salles et les espaces dits mutualisés, c'est-à-dire toutes les salles de spectacles.

PH – Par exemple la Cartonnerie.

JN – La Cartonnerie, c'est de la promotion. SFT met quand même à disposition un lieu en ordre de marche – qui a un coût, qui représente un montant de redevance et des compétences et puis une équipe technique permanente, un outil de communication. SFT assure quand même une espèce de cohérence de ces programmations.

PH – Oui, on voit bien se dessiner ça. De même, on voit bien le pôle d'action culturelle avec le jumelage.

JN – Avec le service éducatif. Après, il y a toutes ces choses qui sont de l'ordre de l'accompagnement, c'est-à-dire que SFT c'est aussi vite une espèce de « balkanisation » des propositions et il peut inciter des rapprochements entre producteurs, il peut inciter de nouvelles politiques – on en parlait l'autre jour, il y a comment on garde ce rapport aux populations qui a été posé dans le projet initial.

PH – Comment vous sentez ça vous, même si votre perception des choses est récente ?

JN – Aujourd'hui, je ne sais pas si tous les producteurs ont la préoccupation des populations qui les entourent. Ils ont un outil de travail – certains comme Radio Grenouille sont quand même dans une relation permanente [aux populations].

PH – Absolument, ils ont construit une relation.

JN – Ils sont à la Belle-de-Mai. Mais d'autres structures je pense qu'on leur donne un outil de travail, mais qu'ils n'ont peut-être pas cette préoccupation. Et puis, on l'a constaté, en période de Noël la Friche n'est pas en mesure d'offrir une proposition minimale dans l'espace urbain. On existe au même titre qu'un espace public, on est investi par des jeunes qui tournent dans le lieu sans vraiment qu'il y ait des propositions pour eux. Je ne dis pas qu'il faut qu'on couvre une offre 365 jours sur 365, mais ça témoigne je pense aussi d'un enjeu qui est à retisser. Et je pense que SFT peut se mobiliser là-dessus.

PH – En prenant un des termes des documents, on perçoit la volonté de se reconcentrer sur le rôle de coproducteur, mais aussi sur des projets « structurants ». Et sur cette question par exemple des rapports au territoire et aux populations, par exemple en 2009, SFT a deux ou trois opérations en cours ?

JN – Il y a le jumelage effectivement et puis il y a aussi le sport. C'est vrai que le projet de la Friche, je le suivais de loin. Quand je suis revenu, j'ai regardé ce qui s'y faisait et il y avait un petit focus sur le projet sport et je trouvais ça intéressant. Je me suis dit : tiens, c'est vrai que mettre du sport dans un milieu culturel et surtout dans une approche qui n'est pas forcément de créer un espace pour une activité occupationnelle, de s'interroger sur les relations entre les pratiques sportives du corps et les pratiques culturelles, de faire le lien au territoire à travers ce sport – puisque c'est dans la Friche mais aussi dans la ville, je trouve ça intéressant. Je me dis : tiens, ça c'est un truc un peu nouveau, un truc qui ressemble à la Friche et à l'idée qu'on peut se faire d'une espèce de laboratoire de nouvelles pratiques et de nouveaux usages. Donc, il y a le jumelage, le sport, il y a des pistes comme ça pour essayer de retisser ces choses-là.

PH – Et quand vous parliez de Noël ou des événements qui soient en lien avec le quartier, il y a des choses au feu ?

JN – Pour l'instant, ce n'est pas structuré. Le sport, c'est une activité qui est marginale, qui a une économie propre.

PH – Et qui démarre.

JN – On travaille avec Manu [Emmanuelle Bouchitte, coordinatrice des projets éducatifs] qui s'occupe aussi du jumelage et du sport, qui est aussi sur la crèche, tous les projets un peu innovants.

PH – Oui la crèche aussi.

JN – Il y a une idée d'incubation, on amène d'autres choses dans la Friche. Et ces projets sur lesquels on peut s'appuyer dans la relation justement aux populations relèvent d'une autre économie qui reste encore très fragile. D'un point de vue financier, ils marchent par exemple sur des subventions de fonctionnement de l'association.

PH – C'est-à-dire ?

JN – Le sport aujourd'hui se construit sur des financements propres et spécifiques – y compris la quote-part du salaire de Manu qui émerge sur ce projet.

PH – Il est pris en charge par le projet lui-même, ça ne rentre pas dans la comptabilité ou dans la gestion SFT ?

JN – En tout cas, une partie de son poste est financé par ces crédits spécifiques – qui sont essentiellement du mécénat. Il y a aussi l'intervention de Guilhem [Granier], qui est une sorte de conseiller

artistique, qui est auteur et en tout cas coauteur de ce projet et qui relève de ce budget. Donc, on est quand même dans quelque chose de fragile, puisqu'il y passe le temps qu'il peut y passer, on n'est pas en mesure de lui offrir plus que ça.

PH – Guilhem, c'est le professeur d'éducation physique ?

JN – C'est ça. Il y a donc toute une problématique pour que ça aille aussi jusqu'au bout et que ça croise les pratiques des autres résidents. Je pense qu'il faut que ça soit un peu plus structuré. Mais par cette entrée, on peut effectivement retisser des choses. Et puis Philippe a posé deux autres grands axes, qui sont aussi la formation et l'insertion, et puis l'international.

PH – L'international, c'est une dimension historique.

JN – Oui, l'idée de Philippe est de créer une cellule de développement international à partir d'un projet concret que SFT porte autour des dramaturgies arabes. L'idée est de monter un projet européen de voisinage.

PH – Avec Euroméditerranée ou simplement euroméditerranéen ?

JN – Voilà, et de créer une compétence à SFT et des réseaux à partir de ce projet concret. Là, on part vraiment d'un existant, on essaye de l'élargir et de créer des compétences qui peuvent bénéficier – en tout cas être partagées avec les autres résidents qui, eux aussi, montent des projets internationaux. Repenser en tout cas et réinstaller l'international à SFT pour renforcer la Friche. Quant au projet insertion, il est directement lié à au projet avec la SCIC qui, aujourd'hui, n'a pas de savoir-faire sur la gestion du lieu.

PH – Même sur la gestion technique ?

JN – Oui. Et SFT a quand même une perception assez fine [de ces savoir-faire] – y compris une perception des manques.

PH – D'où la mise à niveau des personnels en 2008, la technique sur les engins de levage ou ces choses-là ?

JN – Voilà et puis également la réflexion – que conduit Christophe [Charbonnel] qui est responsable des ressources humaines, sur ce qu'on appelle la régie de lieu, c'est-à-dire comment est-ce que l'on gère ce lieu.

PH – C'est peut-être plus un transfert de savoir-faire et de compétences.

JN – Oui, on accompagne le transfert. L'idée est d'accompagner et d'améliorer le transfert de préfigurer aussi un modèle de fonctionnement qui n'existait pas dans SFT. Il ne pouvait pas exister dans SFT, il n'existera peut-être pas au sein de la SCIC, parce que récupérer 20 personnes comme ça...

PH – Ce n'est pas aussi simple, oui.

JN – Il s'agit, à partir des différentes expériences qui ont eu lieu – comme le GEIQ [Art et Culture], d'essayer d'inventer un modèle d'organisation qui puisse répondre aux besoins de la SCIC et d'améliorer ces services.

PH – Mais dont la SFT ne sera plus gestionnaire à terme. Un objectif 2010 ?

JN – C'est ça, on s'est donné pour l'instant une année, peut-être deux années, pour penser cet outil. Et je ne vois pas qui d'autre sur la Friche pouvait impulser et préfigurer ce type de choses. Là aussi et dans cette période de transition, on voit bien que la Friche bon peut encore s'appuyer sur SFT.

PH – Oui. Mais d'un autre côté, j'ai regardé les projections financières que vous faisiez pour 2010-2011 et quand je regarde l'horizon 2010 on voit bien le site, mais pour ce qui concerne SFT il y a finalement une sorte de renforcement du modèle économique dépendant des subventions publiques. À terme, les recettes propres – à cause aussi de l'autonomisation du Cabaret aléatoire et d'un certain nombre de choses, [sont moins importantes]. Vous risquez de rentrer dans un dispositif où le fonctionnement même de la SFT va reposer encore plus qu'avant sur des fonds publics ?

JN – Effectivement on sera on sera davantage sur ces fonds – les seules ressources propres correspondront à

PH – 8 %, alors qu'aujourd'hui c'est 37 %.

JN – L'enjeu – ce qu'on fait déjà, c'est se donner trois ans pour développer la commercialisation des espaces. (30')

PH – Avec les événements ou ces choses-là ?

JN – Oui, parce qu'il y a de la programmation.

PH – De spectacles.

JN – Qui procède de choix artistiques et de choix culturels. Et puis après, effectivement, l'exploitation des espaces pour l'organisation de manifestations privées.

PH – Oui extérieures, j'ai vu ça.

JN – Mathieu [Colotte, secrétaire général] essaye d’articuler ces éléments – enfin pour beaucoup de manifestations privées, ce n’est pas du mariage non plus, c’est quand même pas mal d’acteurs qui sont dans le champ de l’économie sociale et solidaire et qui s’emparent de ces espaces. Donc, on reste quand même dans un

PH – Dans un créneau qui vous convient . En privilégiant le non-marchand ou pas forcément ?

JN – Pas forcément, mais je ne sais pas – faut voir avec Mathieu, on va dire que ces types d’acteurs sont plutôt naturellement attirés par la Friche et il y a une proximité qui se crée. Et effectivement, l’essentiel des ressources sont et seront celles-ci.

PH – Mais ça sera conservé par SFT ou ce sera la SCIC ?

JN – Non, ça c’est SFT.

PH – Qui continuera, dans une programmation élargie.

JN – Oui, des prestations en articulation avec la programmation. Et donc, plus de dépendance aussi aux subventions publiques, qui obligera une lisibilité de l’emploi de ces subventions publiques.

PH – Oui. Et avec [la ville de] Marseille très fort quand même, 35 %, c’était le premier financeur avant et ce le sera encore plus après.

JN – L’idée est donc de rentrer dans une économie de projets, d’essayer de développer l’international, l’insertion et des choses et puis surtout de rendre lisible l’emploi de ces subventions, rendre lisibles les dispositifs et l’accompagnement – c’est-à-dire en fait le rôle de SFT, de le rendre lisible et également sur le plan budgétaire avec quelle part de subventions on attribue sur tel axe culturel.

PH – Oui, avec une vraie comptabilité analytique peut-être ?

JN – On travaille justement avec Béatrice depuis un petit moment – depuis que je suis arrivé en fait, sur des présentations budgétaires qui collent un peu plus avec l’affirmation du renforcement de la mission de SFT.

PH – Oui, ça oblige à clarifier aussi ça probablement, les coûts des différentes fonctions...

JN – On est vraiment dans cet enjeu de visibilité.

PH – Ca veut dire aussi plus d’évaluation qualitative formalisée ou pas ?

JN – Oui, ça aussi.

PH – Au-delà de l’évaluation quantitative et d’un nouvel analytique pour rendre compte des affectations des ressources, où en êtes-vous aujourd’hui sur cette question de l’évaluation, où est-ce que vous aimeriez que ça aille ou est-ce qu’il n’y a pas forcément d’orientation là-dessus ?

JN – La perception que j’en ai, c’est que l’évaluation qualitative était pour l’instant assez hétérogène – entre le Cabaret qui a une activité de producteur de spectacles et puis le jumelage ou l’activité cinéma, on était sur des modes et des indicateurs pour le moins distincts.

PH – Oui, non unifiées en un seul et pourquoi pas.

JN – Aujourd’hui que l’on se recentre et que le Cabaret s’autonomise, on peut peut-être redessiner les contours de cette grille d’évaluation. Est-ce qu’on parle en termes de fréquentation – parce que comme on est bien plus dans une mission d’accompagnement, c’est assez dur d’évaluer en quoi la présence et le travail de SFT ont fait émerger tel ou tel projet, c’est toujours un peu délicat. Et puis, le projet de SFT, c’est aussi le projet des autres, on est quand même dans une interdépendance.

PH – Oui. Vous êtes dépendant des résidents. Ce n’est pas vous qui faites, même le jumelage se fait par l’intermédiaire de résidents.

JN – Ah oui, on s’appuie complètement sur eux.

PH – Vous-même n’êtes pas l’opérateur direct.

JN – Tout à fait. On sollicite, on valorise les ressources artistiques du site, on les mobilise – quelque part on les oriente aussi, on essaye de les amener sur des terrains, et donc les mesurer est assez difficile.

PH – C’est toujours difficile, ici comme ailleurs, et en plus sur ces dimensions immatérielles et relationnelles qui sont la base de nos différentes activités.

JN – Une Scène nationale a sa grille d’évaluation qui est posée – encore que Culture Commune...

PH – Il y a en effet une nouvelle grille et l’ancienne était tellement trop quantitative.

JN – Voilà, je ne sais pas sur quoi et comment le qualitatif se [mesure].

PH – C’est une question qui s’est posée ou que vous posez ou qui pour l’instant est du type “on verra” ?

JN – Personnellement, je ne me la suis pas posée, on n’a pas vraiment avancé ensemble de ce point de

vue-là. Je sais bien que ça m'a toujours causé souci dans toutes mes pratiques, parce qu'effectivement, avec la LOLF notamment, cette évaluation est devenue de plus en plus prégnante et pas forcément pertinente. Pour certains types d'activité, la LOLF est arrivée à déterminer des indicateurs, pour la culture et à part les indicateurs de fréquentation – dans le cadre de la politique de la ville, ce n'est évaluable en termes d'effets ou sur qu'est-ce que ça produit.

PH – Il peut aussi y avoir des validations et un intérêt de faire des évaluations internes. Mais c'est cette situation de plus grande dépendance aux fonds publics qui me fait dire que, sur des fonctions de producteur ou de médiateur et où vous n'êtes pas les acteurs directs, cette question risque de se poser.

JN – Oui, elle se pose. Aujourd'hui, je pense que nous ne sommes pas outillés pour défendre cette position par rapport aux institutions – surtout qu'il y a un acteur en plus, la SCIC, et il y a la tentation de n'avoir plus qu'une seule tête aussi.

PH – Oui, de n'avoir à faire qu'à un seul interlocuteur.

JN – Et de "rationaliser". Et puis c'est vrai, ils ont des grilles d'analyse et ne perçoivent l'enjeu qu'en termes d'affichage – mais faire un outil, à la ville de Marseille ou au niveau national, qui permettrait de dire comment et à quoi est employé [telle ressource], c'est effectivement un des enjeux.

PH – Donc, je dirais : pour l'instant et avec le temps, clarifier les fonctions respectives de la SCIC et de SFT, construire un outil ressources / affectations un peu plus clair, ça remplit déjà votre journée (sourire).

JN – Et puis on a tâtonné pour le faire et pour se dire : on se recentre sur l'activité de coproducteur. Sur les fondamentaux, Philippe voudrait maintenant qu'on se débarrasse de la gestion de la précarité – en tout cas qu'on le gère autrement, c'est-à-dire collectivement au sein d'une SCIC. Mais une fois qu'on a dit, c'est quoi cette mission de coproducteur et d'accompagnateur, ce n'est pas facile à définir.

PH – D'autant que ça peut aussi être simplement compris – avec le fonds de coproduction [que SFT met en place], comme aide à la création et à la production de spectacles.

JN – Tout à fait, un rapport de type classique. Je mets 10.000 € sur ce projet.

PH – On vous donne une semaine pour jouer et puis après vous vivez votre vie et on risque aussi que la dimension d'un autre rapport au territoire soit totalement évacué si on n'y fait pas très attention.

JN – C'est plutôt là le positionnement des producteurs du type Massalia. Mais justement, ce fonds de coproduction est à un autre endroit.

PH – Il est déjà plus focalisé sur des choses particulières ou ?

JN – On a essayé de déterminer le positionnement SFT par rapport à des types d'intervention. Il y a quand même la programmation, c'est-à-dire la mise à disposition du lieu en ordre de marche avec l'équipe technique, ça représente quand même 425.000 €.

PH – Oui, mais ça, c'est un apport de coproduction, ce n'est pas le fonds de coproduction proprement dit.

JN – Par rapport à l'apport en industrie, le fonds est marginal. On a établi un document il n'y a pas si longtemps avec Béatrice, c'est une espèce de lecture – [il montre un tableau prévisionnel analytique des orientations budgétaires de SFT pour 2009] en-dehors de la présentation comptable usuelle. C'est intéressant pour voir l'évolution et avoir une stratégie sur l'affectation des ressources, on a essayé d'avoir quelque chose de synthétique et de voir où on peut mettre le curseur. Après, ce n'est un outil qui a pas été validé ou même présenté aux institutions, c'est un tableau de bord interne.

PH – Oui un document interne à ne pas diffuser.

JN – Un document de travail, qui nous nous permet de voir où on met le curseur. Alors, on s'aperçoit que la coproduction – quand on regarde ces montants, ça mobilise quand même 792.000 €.

PH – Oui, avec l'estimation de l'apport en industrie.

JN – L'apport en industrie, ce sont déjà les lieux mutualisés – les espaces de production nous coûte quand même 300.000 €, en gros c'est ce qu'on verse à la SCIC. Dans les espaces aussi, la villa [rue François Simon, qui jouxte la Friche proprement dite et qui permet l'accueil et l'hébergement d'artistes] et les résidences : on soutient et on va prendre en charge par le fonds de coproduction justement et pour 24.000 € la redevance de certains lieux plutôt que les résidents eux-mêmes. Pour partie, le fonds a aussi porté sur des projets en numéraire – pour 104.000 €. Donc, on joue sur les deux : l'apport en numéraire qui est quand même de 400.000 € et un apport en industrie qui est de 770.000 €.

PH – Oui, ces outils sont très intéressants.

JN – C'est quand même un site compliqué ici. Si on prend n'importe quel théâtre, son budget en ordre de marche avec son équipe technique c'est [tant].

PH – D'ailleurs sur cette question, la nécessité de réhausser ce qui s'appelait redevances et qui

s'appelle désormais charges a dû et doit toujours poser un certain nombre de problèmes ?

JN – Disons que SFT n'en a plus la totale maîtrise.

PH – C'est la la question de la SCIC.

JN – Voilà, ça a été validé par la SCIC – même si ça a été pensé au sein de SFT aussi.

PH – J'y pense parce que dans votre tableau vous dites : on prend quand même en charge une partie de la redevance de certains résidents.

JN – Oui.

PH – Mais c'est temporaire, c'est la phase transitoire et puis après ?

JN – Pour l'instant, c'est transitoire dans le sens où on a fait un plan de financement jusqu'à 2010-2011 et on a des financements [pour cette période] qui sont exceptionnels pour à la fois redresser la situation financière.

PH – Oui apurer le déficit de 300.000 €.

JN – Mais à la fois aussi pour accompagner

PH – L'évolution

JN – La nouvelle économie du lieu qui, pour certains résidents, paraît plus compliquée, surtout pour certains résidents que SFT veut soutenir. Et puis accompagner au-delà du simple choix artistique et culturel. Parce qu'au début, le fonds de soutien a pu être interprété par certains comme un fonds de solidarité, avec une espèce de guichet sur lequel les plus nécessiteux pourraient s'appuyer.

PH – Les tontines, ça marche aussi, le fonds de soutien du théâtre privé n'est pas une stupidité.

JN – Oui, mais on n'est pas à cet endroit. Si fonds de solidarité il y a, c'est à la SCIC de l'organiser. Avec le fonds de coproduction, on est plutôt dans des choix de soutenir tel ou tel projet, parce qu'il nous paraît important pour le projet Friche et que Système Friche Théâtre y a une responsabilité.

PH – Des projets "structurants", même si la définition de ce terme est variable.

JN – Structurants, en tout cas emblématiques – je prends le cas de l'Entreprise [compagnie résidente et dirigée par François Cervantès]. Le fait qu'il y ait une compagnie qui, s'installant dans la Friche, veut cultiver une permanence d'activité artistique, c'est un choix fort que SFT prend en association avec Massalia. Voilà un exemple parmi d'autres. Après, les apports en production seront plutôt sur du projet, c'est-à-dire qu'on ne va pas payer des mètres carrés à tel ou tel producteur mais on va plutôt

PH – Accueillir une équipe et verser la redevance ?

JN – Non, pas forcément, on n'est plus dans un rapport à la redevance, on est plutôt là vraiment dans un fonds de coproduction (45'), c'est-à-dire qu'on va davantage soutenir des initiatives. Je pense à Jean-Michel Bruyère qui dispose pour deux ans d'un lieu – la Cathédrale, donc il y a déjà un apport en industrie. L'idée est de dégager à un moment une petite marge – que ce soit technique ou sur la communication ou autre, pour valoriser ce travail à l'échelle de la Friche, mais aussi du quartier.

PH – L'aider au développement de son projet.

JN – Il travaille dans son espace pendant deux ans et, à un moment donné, c'est comment est-ce qu'on porte l'exigence de son travail sur ce qui nous entoure dans la proximité directe. Donc, l'idée et le souhait de Philippe, c'est d'inventer une espèce de dispositif de médiation artistique assez pointu et exigeant, autour de ce travail, et là on est purement dans la problématique qu'on évoquait tout à l'heure de la relation à la population. C'est à ce titre-là qu'on va soutenir ce projet, à la fois parce qu'il y a un choix artistique de soutenir cet artiste et parce qu'il y a la volonté de le mettre en relation avec la population du territoire. Donc, ce fonds de coproduction est vraiment un outil sur lequel on va s'appuyer pour valoriser des initiatives et les ancrer dans le projet Friche. C'est également la volonté de dire ; le projet Friche, ce n'est pas une juxtaposition de micro-projets. Voilà, ce n'est pas énorme mais...

PH – C'est un risque.

JN – Ca peut aussi être un mode d'organisation, la SCIC pourrait préfigurer un espèce de collectif de résidents qui s'auto-organise.

PH – Après tout, ça irait dans le sens de construire un quartier artistique, où chacun a une plus forte autonomie tout en restant dans un ensemble commun.

JN – C'est une forme d'organisation, mais qui est de fait impossible. Je n'y crois pas, parce que (sourire) j'ai pas mal travaillé au sein d'équipes artistiques et je connais les enjeux qui traversent ce type de structure. Je suis assez dubitatif sur leur capacité à créer du collectif.

PH – D'une certaine façon, le recentrage sur cette fonction est ce que vise peut-être aussi SFT ?

JN – C'est-à-dire ?

PH – Même si c’est difficile, de justement créer du lien.

JN – Oui tout à fait. Mais je pense qu’il faut à un moment l’extérioriser, sans vouloir mettre la main sur tel ou tel projet. C’est aussi créer des carrefours, les espaces où ça se rencontre, des choses comme. Ce n’est pas parce que je suis au sein de SFT que je tiens ce discours, mais je pense que le modèle d’auto-organisation – surtout à l’échelle de ce site, enfin pourquoi pas, je ne sais pas, peut-être que l’avenir (sourire) ...

PH – On voit d’ailleurs plusieurs fois la question des outils de synergie – mais c’est comme les décrets qui reviennent tous les ans, on se dit ça revient trop souvent pour que ce soit si facile. Si on y revient si souvent, c’est qu’il y a des difficultés à créer des passerelles et que la simple proximité génère un certain nombre de fertilisations croisées et de projets communs, mais qu’en soi

JN – Ce n’est pas évident.

PH – La mise côte à côte, surtout d’entreprises précaires, qui elles-mêmes ont à construire leur propre autonomie

JN – Surtout dans le contexte et l’environnement où on est, je pense personnellement qu’il y a du chemin entre l’idée que j’avais de la Friche avant d’y arriver il y a sept ans, l’idée que j’en ai eue quand j’en suis ressorti il y a sept ans, et l’idée que j’en avais quand je suis revenu.

PH – Oui, en septembre.

JN – A chaque fois, il y a des choses qui se délitent, des postures qui ne sont plus les mêmes. C’est tout un jeu de mécanismes. L’idée est quand même d’arriver – sans faire de jacobinisme, à s’appuyer quand même sur SFT comme outil de mise en relation. Ce qui n’est pas toujours facile, parce qu’en quinze ans il y a un vécu entre SFT et les résidents, un vécu entre Philippe et les artistes.

PH – SFT, qui n’a plus qu’une place d’associé dans la SCIC en terme de voix de décision

JN – En même temps, Béatrice travaille aussi sur la restructuration de l’association SFT, puisque dans l’Assemblée générale il y a aussi des membres résidents, qui nourrissent ainsi à un autre endroit le projet.

PH – Même si, d’après ce qu’elle me disait [dans l’entretien mené avant celui-ci], tout est à faire.

JN – Oui.

PH – Jusqu’à maintenant l’association, c’était un cadre formel.

JN – Surtout ces derniers temps, où il y a eu six Conseils d’administration pour gérer le plan de redressement. Mais il y a la volonté de revenir sur ce lieu, c’est-à-dire que tout le collectif ne se passe pas seulement à la SCIC. SFT a aussi des responsabilités par rapport à ça.

PH – Oui et en particulier avec les résidents qui s’engagent peut-être plus dans cet essai et cette volonté de créer un vivre ensemble un peu plus signifiant ou un peu plus épais ?

JN – Avec la SCIC ?

PH – Non avec ceux qui feraient partie de l’association SFT.

JN – Ah, c’est un peu les mêmes. J’ai assisté à quelques Conseils d’administration de la SCIC. Je suis quand même assez surpris par des gens qui siègent au Conseil d’administration et qui ne sont pas toujours dans une posture de sociétaires et d’un lieu commun.

PH – Ils sont plutôt défenseurs de leur propre...

JN – Ce sont des résidents. Entre la réunion de résidents, la réunion de sociétaires et la réunion de collaborateurs ou de partenaires de SFT, ce sont les mêmes personnes. Ils sont dans des endroits et des espaces différents, mais ils restent quand même toujours dans la même posture. Qu’on les réunisse dans tel ou tel cadre

PH – Ne change pas forcément beaucoup.

JN – Oui. Je m’étais dit : la SCIC, c’est quand même quelque chose de fort et de fondateur – de réunir dans un projet de coopérative. En même temps, ça dérape vite sur mes petits problèmes, sur le téléphone qui est trop cher (rire)...

PH – Un peu comme la redevance

JN – Exactement, alors qu’il devrait y avoir une discussion, qu’on devrait être en mesure d’adopter un recul et une espèce de style autonome en disant : là, je ne suis plus, je quitte ma casquette de de telle ou telle structure et j’essaie de penser le bien commun. Patrick Bouchain est très bien pour ça, il aime bien, il essaie d’amener les gens à cet endroit.

PH – Il doit “ramer” de temps en temps sans doute (sourire) ?

JN – Il rame et puis même des fois à la fin d’une réunion, il dit : stop, c’est bon.

PH – On arrête là-dessus. Tout ça exige aussi des évolutions internes, personnelles et collectives, qui

sont quand même lourdes, il ne faut pas non plus exiger

JN – Oui.

PH – On est dans des affaires humaines, on est dans des histoires.

JN – En tout cas, sur le plan économique, de nouvelles responsabilités aussi. Il y a des éléments extérieurs, il y a Claude Renard ici qui déplace aussi le discours et l'amène vers autre chose. Je trouve que Patrick Bouchain a quand même pas mal de talent pour essayer d'amener les gens vers une chose – même dans le temps, ce bail [emphytéotique, dont dispose désormais la SCIC] de 45 ans

PH – Ca donne un autre regard.

JN – On est dans une première étape, mais ce bail nous permet de n'être plus forcément expulsé ou de sortir de ce site. Après, l'aménagement proprement dit, ça ne vient pas.

PH – Et pour en revenir à SFT, tout ça avec quasiment la même équipe – non, puisqu'en terme de nombre, il y a aussi à passer de 39 en 2008 à 20 en 2010, la prévision est de cet ordre-là.

JN – Le delta, c'est le personnel rattaché à la régie lieu et qui pour l'instant reste au sein de SFT. Enfin jusqu'ici, il faisait partie du personnel SFT et c'est une des missions SFT sur la régie de lieu. Pour l'instant, rien ne change puisqu'ils sont toujours personnels SFT. Ca change plus en termes d'organisation dans les esprits, on essaye de construire un service qui puisse avoir à terme son autonomie. Et donc effectivement en 2010, ce personnel est sorti de SFT, dans l'hypothèse où on arrive à construire et à préfigurer cette espèce de service autonome susceptible de rendre le service à la SCIC et qui permette d'accomplir les missions de gestion de l'espace et des espaces communs. Si ça se trouve, en 2010 on sera encore 39, parce que le service sera encore internalisé à SFT. Je pense aussi qu'il se sera structuré différemment. L'enjeu est qu'à la fin de l'année 2009 on ait le modèle d'organisation – qu'il soit porté par SFT ou par une structure *ad hoc*, mais qui soit vraiment dessiné.

PH – On verra bien si l'objectif est atteint, mais on voit de toute façon assez clairement que ça se partage pas tout à fait par moitié, avec 8 personnes pour les salles de spectacles, la technique et les espaces de programmation, et 12 autres dans les services généraux, c'est-à-dire pas plus – un peu moins quand même, qu'aujourd'hui. Ca se dessine avec les mêmes personnels ?

JN – Oui.

PH – Avec des nécessités de formation ?

JN – Je pense que l'effort de formation sera surtout sur le service de régie du lieu

PH – Une formation technique.

JN – Voilà. Et d'ailleurs, il y a toutes sortes de personnel : le personnel d'entretien, le personnel technique, de maintenance

PH – Oui, mais qui passe ou qui passera à la SCIC.

JN – A la SCIC ou à cette structure *ad hoc* dite régie lieu. Mais le plan de formation courant va se concentrer essentiellement sur les métiers du spectacle, pour l'équipe technique qu'on garde. L'autre idée de Philippe est quand même que cette régie de lieu devienne autonome et ait pour objectif d'améliorer le service. Parce que si on change, c'est pour faire changer en mieux.

PH – Oui parce que sinon.

JN – (sourire) Si c'est pour prendre les mêmes et laisser en l'état, ça n'a aucun intérêt. L'idée vraiment de cette organisation est donc de changer en mieux, donc ça passe aussi par la formation et par de l'insertion en essayant d'étoffer des services qui puissent être solvabilisés, au sein de la SCIC et aussi pourquoi pas sur l'extérieur. Et la dernière idée, c'est que dans cette régie lieu il y a la médiation. On a deux médiateurs qui sont sur le site, il s'agirait de développer cet axe de médiation et qu'il puisse servir aussi à l'horizon 2013 et être en capacité d'accueillir des publics – je ne sais pas quelles sont les projections d'accueil des publics en 2013, mais il y aura nécessairement à un moment une problématique qui se posera sur ce champ-là. Et donc Philippe a envie de positionner aussi la régie de lieu sur des savoir-faire de médiation, dans cette perspective.

PH – C'est plus cet aspect-là, que l'ensemble des autres personnels qui est visé par la formation.

JN – Oui les autres personnels

PH – De communication, de secrétariat général, de ressources humaines, elles là resteraient pour l'instant relativement ce qu'elles sont.

JN – On n'a pas forcément évoqué la structuration, elle s'est un peu redessinée avant que j'arrive. Sophie [Lemaire], qui était à la communication, est passée au secrétariat général sur une fonction de coordination et de relation aux résidents, notamment sur la partie programmation et accueil de projets extérieurs de résidents. Donc, je pense que l'équipe se réduisant petit à petit, ça va peut-être amener à redessiner plus précisément les contours.

PH – A réajuster.

JN – Une grosse part du travail du secrétariat général – la perception que j’ai de la constitution d’un pôle secrétariat général, c’est que le secrétariat général avait à prendre en charge des préoccupations qui étaient liées à la fois au gardiennage et à la gestion du site. Puisqu’on ne sera plus censé assurer ces missions et que cette préoccupation se transférant petit à petit, on va être sur des métiers plutôt liés aux projets.

PH – Là aussi, un peu plus recentrés sur certaines fonctions.

JN – Mais la SCIC aujourd’hui n’a pas forcément les moyens d’avoir un personnel permanent élargi, donc ces fonctions de coordination sont encore pour l’instant chez SFT. Je ne sais pas quel est l’horizon ou si la régie de lieu arrivera à trouver assez de moyens pour que cette fonctions de coordination soit associée à ce nouveau modèle.

PH – C’est trop tôt pour le dire.

JN – Mais il est clair que SFT, sur les deux ou trois années qui arrivent, va encore assumer. Et puis, il y a des choses qui ne sont pas valorisées dans notre rapport à la SCIC, (60’) parce que le seul rapport qu’on ait avec elle aujourd’hui, c’est qu’on lui paye une redevance. On aurait à valoriser financièrement tout l’accompagnement du développement de la SCIC et la logistique. Christophe qui travaille sur la préfiguration de cette régie lieu, on lui a fait un mi-temps là-dessus, donc on peut flécher cet accompagnement. Mais tout le travail de coordination...

PH – Dans cette période de transition, il y a forcément des recouvrements.

JN – Et économiquement, ça serait intéressant de voir le temps que chacun y passe. Voilà des préoccupations qui, depuis le transfert de l’activité à la SCIC, ne devraient plus forcément être de notre ressort.

PH – Ne serait-ce que pour avoir un petit bilan, il y aurait besoin de savoir combien SFT fournit en compétence et en temps humain, dans telle ou telle chose.

JN – Voilà, Christophe va essayer de voir un peu plus clair là-dedans et il va dire que dans le cadre de la préfiguration il faut tenir compte à la fois des charges directes de la redevance et des coûts directs de la maintenance du site, mais aussi des coûts de coordination, c’est 20 % de plus.

PH – Oui absolument.

JN – Et aujourd’hui, c’est aussi un apport en nature de SFT. Et ça, les résidents – pardon, les sociétaires...

PH – Il va falloir le présenter plusieurs fois avant peut-être que ça ne rentre.

JN – Voilà.

PH – Un élément vraiment de détail. Dans la liste des salariés SFT, il y a bien un directeur, mais il n’émerge pas. Quel est le statut d’emploi de Philippe [Foulquié] ?

JN – Il est directeur et a une mission de direction confiée par le Conseil d’administration de SFT, mais comme il est aussi directeur salarié

PH – De Massalia

JN – A SFT, il est non salarié. Massalia nous facture une prestation équivalente à un mi-temps de direction.

PH – C’est donc un double mi-temps à peu près ?

JN – On est parti sur cette base-là.

PH – Voilà déjà beaucoup d’informations. Peut-être une dernière question qu’on pose de façon rituelle – même si bon c’est aussi une petite étude on a peu de moyens, mais s’il y avait un ou deux points sur lesquels vous aimeriez qu’une étude comme la nôtre, que des gens un peu extérieurs regardent, quelles en seraient les thématiques ? Sur quoi ça vous intéressait qu’il y ait un focus ou une dimension un peu plus explorée, des choses qui seraient soit des points morts– qu’on a d’ailleurs peut-être évoqués hein dans notre conversation, soit une priorité aussi en termes de d’apport d’observation ou d’apport d’analyse ?

JN – Tout à l’heure, on a effectivement parlé de l’ancrage du projet dans son territoire de proximité. Aujourd’hui, je ne sais pas si on est en mesure de lister tous les projets d’artistes producteurs qui s’appuient sur une relation aux populations. Regarder cette question dans le temps peut-être – je ne sais pas qu’est-ce qui est pertinent comme durée pour approcher tout ça. Après, je ne me suis effectivement pas posé la question.

PH – Il faut bien qu’on est quelques questions qui vous surprennent un peu (rire).

JN – Sur l’économie de ce qu’on appelle la régie de lieu, une étude de faisabilité pour un service optimum pourrait être intéressante. (silence) Sur les questions que je me pose, on a du mal aujourd’hui à mesurer le coût réel de cette préoccupation qui est de sortir de la précarité et de disposer d’un lieu naissant

avec les moyens qu'on lui donne au départ – je pense à Paris au 104 [rue d'Aubervilliers à Paris], je pense qu'au départ ils ont réfléchi à ce dont ils avaient besoin.

PH – Quand on pense que la requalification minimale du lieu reste encore approximative et qu'il y a encore des petites gouttes qui tombent du plafond, c'est vrai qu'on se trouve loin d'un objectif minimum – même pas de confort, mais d'usage, de clos et de couvert pour reprendre ces termes-là et donc pour pouvoir adapter le lieu à ses usages, on est encore loin du compte.

JN – Ce qui serait intéressant pour moi, c'est la réalité économique – enfin quelle est la réalité économique du projet tel qu'il a été posé au départ, c'est-à-dire combien en gros ça coûterait de faire ce qui a été écrit sur le papier et de réhabiliter.

PH – Ca n'a pas été estimé ?

JN – Si, il y a le schéma directeur qui estime, mais voilà...

PH – De façon beaucoup trop large ou globale.

JN – Et en plus, au-delà de l'aménagement, combien il faudrait juste pour faire tourner tout ça, c'est plus dans le fonctionnement.

PH – Oui, la SCIC va devoir replancher.

JN – Oui, aussi précisément. En plus, ce qui serait intéressant, c'est d'avoir des données consolidées sur l'économie générée sur le site, sur toute la réalité de l'activité économique du site. L'étude de Fabrice Lextrait avait je crois quand même esquissé des choses. Mais aujourd'hui, quels types de moyens on mobilise, quel est vraiment l'emploi sur le site ? C'est vrai qu'on donne toujours des chiffres : ça génère 350 emplois, mais CDI intermittents on ne sait pas (sourire).

PH – Oui (sourire)

JN – Mis bout à bout, quelle est vraiment l'économie. Voilà, moi je vois surtout l'impact économique et une étude de faisabilité. Et aussi le projet des résidences et leur approche du territoire, je trouve ça intéressant.

PH – Comment ils approchent le territoire ?

JN – Ouais est-ce que ça leur apporte vraiment quelque chose d'être ici ?

PH – Et puis, est-ce que c'est dans leurs objectifs ou est-ce qu'ils sont plutôt sur l'objectif de gérer un lieu de fabrique – c'est très bien et qui est un point de départ ?

JN – On a plusieurs types. Il y a ceux qui n'ont pas du tout travaillé sur l'action culturelle, ceux qui en font parce qu'on peut attraper de l'argent là-dessus, ceux qui en font parce que vraiment

PH – C'est dans leurs projets.

JN – Voilà. Et puis aujourd'hui ils ont conscience que pour renouveler les formes, il faut un peu s'intéresser à ce qui se passe autour et que c'est toujours intéressant de se nourrir de ça, "pour de vrai" on va dire. Mesurer un peu cette hétérogénéité de situations ici. Est-ce qu'il y aurait un élément fondateur – comme le sport qu'on a évoqué, pouvant être un point névralgique qui dynamise les projets et les envies. Peut-être qu'en réfléchissant un peu plus...

PH – C'est bien aussi d'avoir une question à brûle-pourpoint pour voir qu'est-ce qu'il en sort, d'autant plus que la question par exemple des publics et des territoires, ce n'est pas la première fois que ça sort dans cette question terminale, c'est donc aussi intéressant que ça se sente dans d'autres contextes.

JN – Et puis de comparer entre Mains d'oeuvres et ici par exemple, parce qu'ils sont quand même ancrés dans un territoire. C'est aussi un point de vue assez extérieur, puisque que je me sens neuf ici, Béatrice a peut-être d'autres

PH – Mais je lui ai posé la même question (rire).

JN – Besoins d'identifier et de cerner des choses, qu'on n'arrive pas à mesurer ou à appréhender ou qui nous échappent, ou pour lesquelles on est trop dans le faire pour avoir une vision réelle parce que souvent on a des préjugés.

PH – Et puis ça va tellement vite aussi.

JN – Oui.

PH – Bon, merci de m'avoir accordé cet entretien.

JN – Mais je vous en prie.

Mains d'œuvres à Saint-Ouen

Fiche descriptive synthétique

1 – Genèse de la démarche

Date de création l'édifice :

Centre social et sportif du comité d'entreprise de Ferodo/Valeo, construit en 1959 et occupé jusqu'en 1992.

Ancienne activité :

Activités sociales et culturelles de ce comité d'entreprise.

Objectifs généraux de la réappropriation :

A l'ouverture de la friche culturelle en fin 1999, l'objectif est d'accueillir des jeunes (dont d'Europe et du monde entier) dans une sorte de pépinière, permettant tout à la fois la maturation des projets et la diffusion d'œuvres d'art et d'idées. L'esprit associatif et les technologies de l'information sont mis au service de l'innovation sociale et culturelle et, en tout premier lieu, permettent d'accueillir de jeunes artistes en résidence et de jeunes porteurs de projets des secteurs d'activité sociale et civique.

L'art est annoncé comme au cœur de la démarche et permettant d'aller vers des activités nouvelles. L'art, vecteur de plaisir, est aussi un éveillé de forces. Dans une perspective de transformation sociale et de contamination bien au-delà du bâtiment, il est question de développer l'autonomisation des créativités diverses, par côtoiement et rapprochement d'activités et de projets issus de plusieurs domaines d'activité. Il s'agit donc d'accompagner et de faire se croiser créativité artistique et créativité sociale.

La diversité culturelle de la commune de Saint Ouen et plus largement du Département de Seine-Saint-Denis est perçue comme un atout et comme un environnement particulièrement inducteur.

Les objectifs à nouveau précisés en 2003 et 2004 insistent sur l'accompagnement et l'aide au démarrage de projets artistiques et de projets civiques « en émergence ». Cela s'opère par la mise à disposition, sur une durée limitée mais pouvant néanmoins aller de un à trois ans, d'espaces de travail et d'un environnement propice à la création (grande amplitude d'ouverture horaire, accès à Internet, présence d'une équipe technique...). La capacité d'organiser des temps de confrontation publique fait partie de cet environnement. Les effets attendus se mesurent en termes de professionnalisation accrue, de développement de dynamiques territoriales, d'accès aux médias et de notoriété.

Cinq domaines sont plus particulièrement identifiés et relèvent, dans le principe, d'un accompagnateur spécifique : danse ; arts visuels et numériques ; théâtre ; musique ; citoyen. L'idée est toujours de favoriser le rapprochement des démarches artistiques et civiques, dont grâce à un Espace culture multimédia (ECM) en particulier ouvert aux jeunes du quartier et aux scolaires de la commune.

Outre le fait de répondre au manque de lieux et de dispositifs d'accompagnement de jeunes artistes et de jeunes équipes, Mains d'œuvres vise à amplifier les passages entre pratiques artistiques et populations peu présentes dans les champs artistiques professionnalisés, en particulier grâce à des résidences longues d'artistes ou d'équipes artistiques.

Personnes à l'origine du projet :

Les trois associations fondatrices illustrent l'idéal originel de fertilisation croisée : Usines Ephémères (Fazette Bordage et Christophe Pasquet), Maison Grenelle (Valérie Peugeot), Association VECAM (Véronique Kleck).

Le projet est néanmoins d'abord porté par Fazette Bordage, initiatrice du Confort Moderne (1985) à Poitiers et qui mûrit depuis le début des années 1990 un nouveau projet de "lieu de participation pour la jeunesse à l'action artistique et culturelle".

Propriétaire actuel du bâtiment :

Commune de Saint-Ouen depuis 1997.

Type et durée des travaux avant réouverture :

Avant la réappropriation du site par les nouvelles activités artistiques et culturelles, 500.000 € ont été investis pour aménager les studios de musique au sous-sol et rendre tout juste viable le bâtiment (dont déblaiement et nettoyage des locaux). Un peu plus tard et après la réouverture, une seconde enveloppe équivalente a permis de poursuivre certains aménagements (dont studio de danse et ateliers pour les arts plastiques) et de faire quelques travaux d'entretien urgents.

Date de nouvelle ouverture au public :

Fin 1999, avec durant plusieurs années un bail de location précaire.

Traces de l'ancien usage :

A part une salle de réunion et de projection déjà équipée au 2^{ème} étage et un ancien gymnase, l'ancienne configuration du lieu ne porte pas la marque d'usages trop spécialisés. Le réinvestissement progressif des espaces par les nouvelles activités se fait au fil des nécessités et des moyens disponibles, sans avoir ainsi réellement à tenir compte des anciens usages.

Finalités et orientations actuelles :

Dans les objectifs à partir de 2007, le primat de l'accompagnement d'artistes émergents devient net. L'art est présenté comme un vecteur de développement social et culturel, la citoyenneté comme un principe transversal aux diverses activités accueillies. Le rapprochement des démarches artistiques et d'autres initiatives créatives dans la société apparaît désormais plus comme un souhait.

Le cœur de la friche culturelle repose d'abord sur l'offre d'espaces de travail pour des artistes et sur l'aide que le lieu leur apporte pour réaliser leurs projets et se professionnaliser. Une cinquantaine de porteurs de projets (essentiellement artistiques) sont accueillis chaque année, avec un accent mis sur des résidences, allant de un à trois ans. Un esprit de participation et de mutualisation des moyens est affichée, en vue de favoriser des synergies entre équipes ou projets.

La volonté reste présente d'échanger et de réfléchir sur des problématiques citoyennes et transparaît, par exemple, dans l'organisation de débats sur les questions de la nécessaire réévaluation de la richesse et de sa réappropriation par tous, ou encore de l'accès aux technologies de l'information et de sa dimension démocratique. La tentative de mise en place d'un centre de ressources sur les arts sensitifs et basé sur les technologies d'interaction va dans ce sens.

2 – Usages et usagers

Artistes et équipes artistiques en résidence (sur un an), dont artistes ou producteurs associés :

En 2007, 36 résidences longues ou « autonomes » :
arts visuels (13) ; musique (12) ; théâtre (7) ; danse (2) ; action citoyenne (2).

Type et nombre de projets artistiques et culturels (sur un an), dont projets internationaux, en partenariat avec des organisations locales, de création partagée avec les habitants :

En 2007, la fonction centrale d'accueil et d'accompagnement de projets artistiques émergents concerne globalement 51 équipes et 175 personnes associées.

Aux 22 résidences longues (93 personnes concernées) et 14 résidences autonomes (49 personnes), s'ajoutent 14 accueils de création ou/et de diffusion (10 en danse, 3 en théâtre et 1 en arts visuels, pour un total de 32 personnes) et 1 artiste associé.

Le sous-sol de Mains d'œuvres constitue le plus grand ensemble associatif de studios de musique d'Ile-de-France et combine résidences longues et locations au mois ou à l'heure.

La fonction de lieu de rencontre entre la création artistique et les populations recouvre d'abord, dans les faits, la diffusion de spectacles ou des expositions.

78 manifestations ont été organisées en 2007 : 13 en arts visuels (1.244 spectateurs) ; 13 en musique (4.507 spectateurs) ; 11 en danse (1.197 spectateurs) ; 10 en théâtre (1.928 spectateurs) et 5 en événement ou débat citoyen (235 participants).

Mains d'œuvres a également porté 8 projets qui lui sont propres, dont Mal au Pixel – festival international des cultures électroniques (8 jours et 493 personnes) et LAPS – Programme de résidences autour du sonore (24 jours et 200 personnes).

Au titre des actions de proximité et d'ancrage dans la commune, sont réalisés 14 rencontres entre artistes et publics, 15 ateliers de création et de sensibilisation, 15 stages et sessions de formation.

Un travail d'échange et de transmission de savoir est également accompli auprès d'étudiants (25 actions au profit de 365 personnes), d'artistes (20 personnes) ou de professionnels hors des domaines artistiques (33 actions pour 278 personnes), ainsi que des conférences (9 pour 235 personnes).

Mains d'œuvres participe enfin activement à un certain nombre de réseaux régionaux, nationaux et internationaux, dont actes if, Autre(s)pARTs, Trans Europe Halles, ou encore Bricolabs, Dialogues en Humanité, Collectif Richesses.

Locations d'espaces et autres sous-traitances :

Au sous-sol du bâtiment, un certain nombre de studios de répétition et d'enregistrement pour la musique sont ouverts à la location. Celle-ci est également pratiquée pour d'autres espaces (gymnase, salle de rencontres et de réunions) et se développe dans les années récentes.

Un espace de bar et restaurant est ouvert aux usagers du bâtiment et aux personnes de passage ou de l'environnement proche. Il fait partie des espaces loués pour des événements particuliers.

Publics touchés et visiteurs (sur un an) :

En 2007, un peu plus de 9.000 spectateurs et participants aux débats. Les manifestations organisées en propre par Mains d'œuvres rassemblent plus de 1.000 personnes. Les actions de sensibilisation ou de formation touchent pratiquement 1.500 personnes. De l'ordre de 1.000 personnes sont concernées par les séquences d'échange et transmission de savoir.

Des publics qui sont d'abord intéressés par un type de proposition et ne sont pas obligatoirement attirés par la programmation multidisciplinaire de Mains d'œuvres.

3 – Espaces, patrimoine et inscription dans le territoire

Architecture, espaces et superficies (plans), dont espaces d'accueil, bar ou restaurant :

Sur trois étages et un niveau en sous-sol, le bâtiment se développe sur 4.000 m².

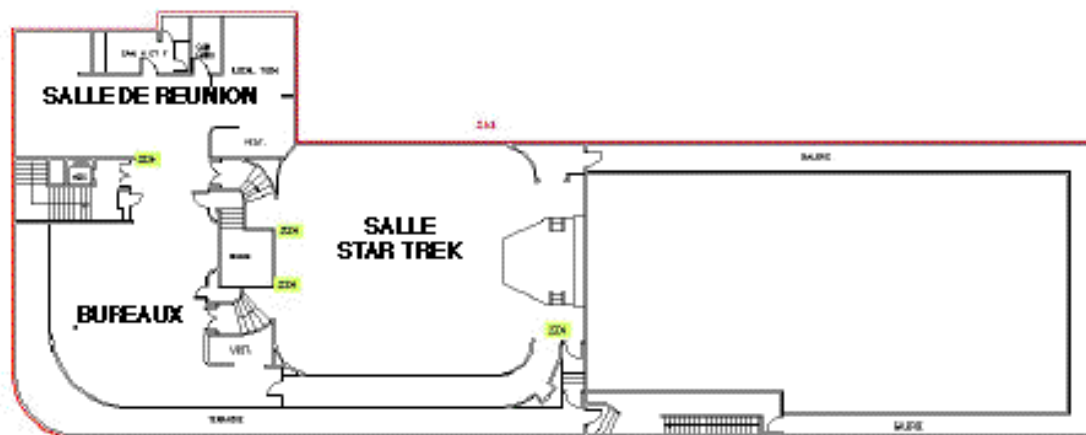
20 studios de musique occupent le sous-sol et ont assez vite été installés après la réappropriation du lieu.

Le rez-de-chaussée comporte 1 salle d'exposition (200 m²), 1 salle de concert (110 m²), 1 restaurant-bar (150 m² pour 100 places), 1 studio de danse et 8 ateliers pour des plasticiens. Ces différents espaces ont été progressivement installés et équipés au fil des années et des possibilités modestes d'aménagement.

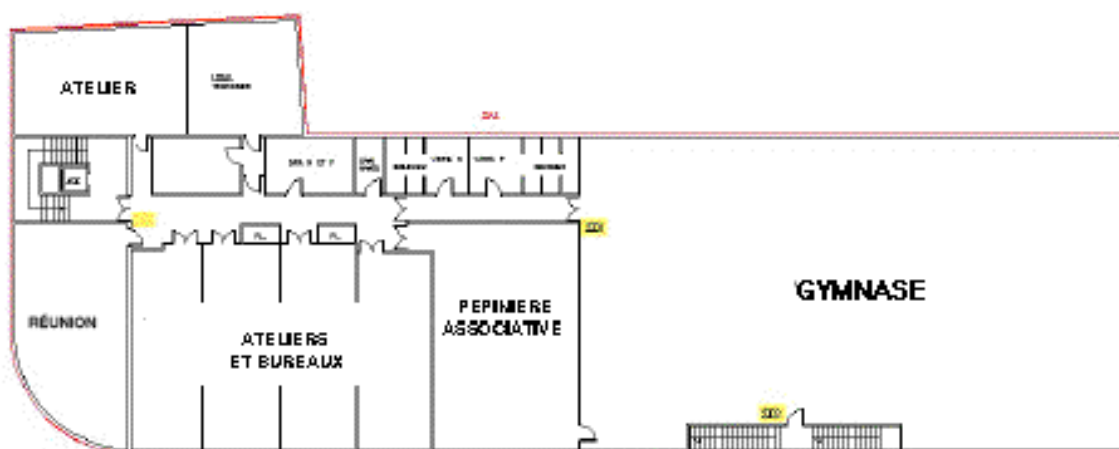
Le premier étage rassemble une salle de réunion à équipement minimal, des espaces d'ateliers et de bureau pour les groupes résidents, un espace consacré à l'hébergement d'une « pépinière associative » pour des jeunes projets émergents. L'ancien gymnase est également accessible à ce premier étage (et occupe un volume d'un seul tenant jusqu'au toit).

Le second étage comprend un grand espace où est regroupé l'ensemble des bureaux de Mains d'œuvres, une salle de réunion à équipement minimal, la salle équipée de rencontre et de réunion « Star Trek ».

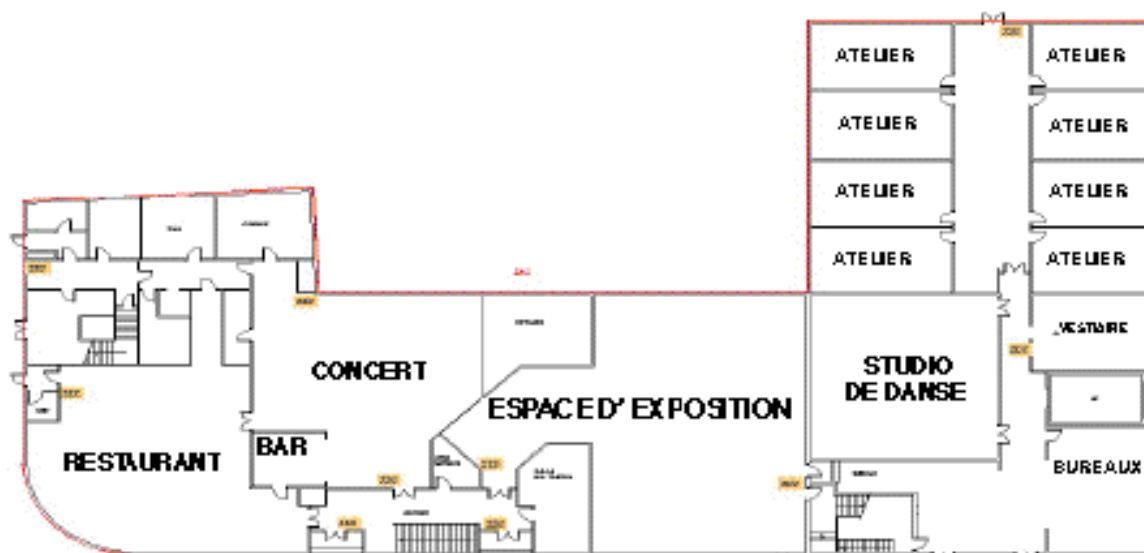
Des travaux sont envisagés sur les salles de concert et d'exposition et sur le gymnase, mais butent sur l'absence de moyens d'investissement (fonds propres et subventions). Des travaux d'isolation thermique et de chauffage sont également à effectuer, en particulier pour pouvoir utiliser le gymnase toute l'année pour le spectacle vivant (danse et théâtre).



2^{ème} étage



1^{er} étage



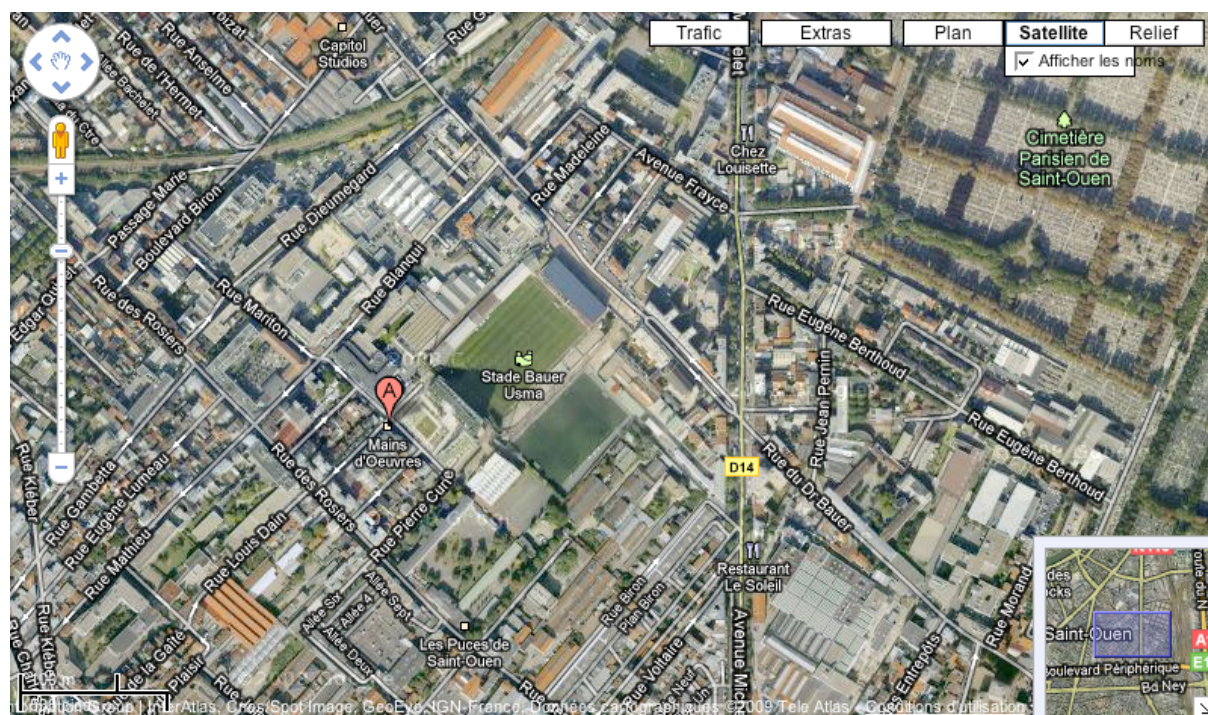


Sous-sol

Localisation (plan de situation) et environnement :

Saint-Ouen est la 13^{ème} plus grande ville du département de la Seine-Saint-Denis. Voisine des communes de Clichy et de l'Île-Saint-Denis, sa superficie est de 4,3 km² et plus de 43.000 habitants (appelés les Audoniens et les Audoniennes) y résident (soit une densité de l'ordre de 10.000 hab/km²). La Seine est le principal cours d'eau qui traverse la ville de Saint-Ouen.

Mains d'œuvres est situé dans la partie Sud de la ville, dans un quartier où activités artisanales et habitations sont présentes. À 1 km au Sud du centre ville et pratiquement sur la bordure Nord-Ouest du Marché des puces, la friche culturelle jouxte également le stade Bauer (Red Star).



4 – Réseaux, partenaires, économie

Partenaires institutionnels et financiers majeurs :

Une convention triennale (2006-2008) lie Mains d'œuvres d'une part, les Municipalités de Saint-Ouen et de Paris d'autre part. Le renouvellement de cette convention et la signature d'une autre avec le ministère de la Culture (pour la période 2008-2011) font partie des objectifs encore à finaliser en 2009. Le Conseil régional d'Ile-de-France apporte son soutien au titre de sa politique culturelle et de celle portant sur

l'animation sociale des quartiers. Le Conseil général de Seine-Saint-Denis concourt également au fonctionnement de la friche culturelle.

Partenaires d'opérations et de projets particuliers :

Un ensemble de partenaires civils aident Mains d'œuvres, telles la Fondation de France et des organisations plus spécifiques comme France active (financement d'emplois dans les entreprises solidaires, organisme créé en 1988) ou la Nef (coopérative de finances solidaires créée elle aussi en 1988). Mains d'œuvres reçoit également quelques aides du ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative.

Une diversité de relais et d'associations sont partenaires de Mains d'œuvres pour des projets particuliers, dont des organisations scolaires, culturelles et socio-culturelles sur le territoire de Saint-Ouen et alentour.

Les réseaux régionaux, nationaux et internationaux dont Mains d'œuvres est membre sont d'autres partenaires notables, tant pour le développement de projets qu'en termes de réflexion collective et de notoriété.

Budget, type de ressources (dont ressources propres) et de dépenses (dont loyer) :

Budget de 1.248.219 € pour 2007.

41,3% de recettes propres et produits divers. 4,8% de recettes en provenance de fondations. 39,8% de subventions publiques et 6,6% d'aides à l'emploi. 8,3% de reprise de subvention d'équipement. Malgré une volonté de chercher de nouvelles formes de mécénat, l'implication d'entreprises locales ou à vocation plus étendue reste très difficile.

Dans la balance analytique produits / charges, sont bénéficiaires les locations de studio de musique (marge de 27%) et le restaurant-bar (marge de 21%). La fonction d'accompagnement et de gestion générale est pratiquement couverte par les subventions publiques. Les recettes issues des locations d'espaces et d'autres prestations permettent de couvrir plus de la moitié des fonctions déficitaires : sans surprise au vu des objectifs de Mains d'œuvres, celles de production et de diffusion.

Il y a une difficulté récurrente à trouver des moyens financiers significatifs pour mener des actions artistiques et culturelles en direction des groupes ou populations de proximité et encore plus pour leur pérennisation.

Fin 2005 et en particulier suite à une subvention européenne finalement non attribuée, un déficit cumulé de 180.000 € nécessite une gestion financière encore plus serrée. L'effacement prévu de ce déficit sur la période 2006-2008 est pratiquement réalisé, suite aussi à un fort reversement de TVA. Mais le modèle économique de Mains d'œuvres est loin d'être stabilisé. En 2008, le restaurant-bar redevient déficitaire, tandis que les locations d'espaces connaissent une croissance de 18% et que le pôle théâtre s'affaiblit. La répartition en 2009 des studios de musique (5 pour des résidences, 9 en location au mois et 4 autres en location horaire, plus 1 consacré à l'enregistrement) illustre tout particulièrement l'équation difficile à résoudre entre accueil long en résidences et prestations de service plus ponctuelles.

En termes de part relative des dépenses, les rémunérations portant sur la gestion générale du lieu et l'accompagnement des équipes en résidence représentent de l'ordre de 45%. La part pour sa gestion technique et son fonctionnement courant est de 21%, les dotations aux amortissements et les frais financiers d'un peu plus de 14%. Le solde (18%) est pour une large part consacré à la double fonction de production et diffusion artistiques.

D'un point de vue plus analytique, la fonction de gestion générale et d'accompagnement requiert 48% des ressources, celle de production-diffusion artistique 15%, les studios de musique 11%, le restaurant-bar 13%, les autres fonctions (dont charges courantes et d'entretien du bâtiment) 13%.

5 – Gouvernance, équipe et organisation interne, statut juridique

Statut juridique :

Association type loi de 1901. En 2007, le Conseil d'administration est constitué de 5 personnes. Il fait également office de Bureau et se réunit 3 fois par an.

Personnels et organigramme :

En 2007, le personnel assurant la permanence du lieu comporte 27 postes rémunérés et 1 poste de coordination bénévole.

11 de ces postes relèvent de CDI du régime général des salariés (dont 7 pour les fonctions de restaurant-bar, gardiennage et entretien). 7 autres postes concernent des jeunes en accession à l'emploi : 4 CDI sous contrat d'emploi-jeune, 2 autres CDI sous contrat d'emploi-termplins (Conseil régional) et 3 autres

postes en CDD sous contrat d'accès à l'emploi ou de contrat d'avenir. Enfin, 6 postes correspondent à des intermittents du spectacle (technique pour le lieu, mais aussi accompagnateur d'un domaine).

Une répartition fonctionnelle de l'essentiel de ces postes (organigramme) fait apparaître : 2,5 postes de coordination ; 4, plus 1 intermittent, pour les accompagnateurs de domaines ; 2 pour la communication et 2 pour l'administration et la comptabilité ; 2, plus 2 intermittents, pour la régie du bâtiment et 3 intermittents pour les studios de musique et la salle de concert ; 3,7 postes pour le gardiennage et l'entretien et 3,4 pour le restaurant-bar.

Gouvernance :

La diversité des domaines d'intervention et des activités conduit à une organisation matricielle croisant une coordination (direction) resserrée et une logique d'échange et de décision collégiale en particulier avec les différents accompagnateurs de domaines.

Si la coordination est restée plutôt stable autour de la principale fondatrice du lieu, la stabilisation des accompagnateurs de domaines se révèle bien plus difficile. Dans plusieurs domaines, un fort turnover caractérise ces postes et rend pratiquement impossible la transmission et la pérennisation des acquis. Le fait que ces postes soient, pour certains et en particulier au début de Mains d'œuvres, tenus par des personnes dont c'est le premier emploi a pu accentuer cette fragilité. Trouver une personne idoine et pouvoir financer un poste pour un accompagnement réel des projets artistiques et culturels de proximité est une autre difficulté structurelle, qui va à l'encontre des enjeux initiaux de la friche. Par ailleurs, les responsables de domaines ne tiennent pas nécessairement à partager la responsabilité de la globalité du projet de Mains d'œuvres.

Des fiches d'évaluation pour chaque type d'action (accueil pour création ou diffusion, action de proximité, projet international) aident à établir des bilans chiffrés et qualitatifs élémentaires. Ils restent pourtant peu renseignés par les artistes impliqués et sont difficilement synthétisables en terme de résultat ou d'impact global du projet sur les différents plans artistique, culturel ou territorial.

La réorganisation d'ensemble (coordination générale et accompagnateurs de domaines), qui se met en place à partir de septembre 2008, est encore loin d'être stabilisée. Un nouvel équilibre se cherche entre accueil et accompagnement d'équipes et de projets artistiques sur un moyen terme (entre plusieurs mois et quelques années) d'une part, prestations de service localisées et événements plus éphémères qui amènent une autre diversité d'activité et d'échange d'autre part.

Principaux documents utilisés

(classés par ordre chronologique décroissant) :

Lazarevic Stéphane, *Mains d'œuvres. Audit Partie 2*, septembre 2009.

Entretien avec Fazette Bordage, fondatrice et présidente de Mains d'œuvres, réalisé par Henry Philippe, Saint-Denis, 18 juillet 2008.

Entretien avec Camille Dumas, coordinatrice de Mains d'œuvres, réalisé par Henry Philippe, Saint-Ouen, 11 septembre 2008.

Mains d'œuvres – Rapport de gestion financière / Organigramme / Vie associative du Bureau de l'association. Exercice clos le 31 12 2007, 2008.

Mains d'œuvres – Lieu pour l'imagination artistique et sociale. Dossier de mécénat, 2007.

Mottura Pascale, *Accompagnement de l'association "Le lieu Mains d'œuvres" dans sa démarche de recherche de mécénat. Rapport de mission*, DLA de la Seine-Saint-Denis, décembre 2007.

Mains d'œuvres – Budget prévisionnel global 2007, avril 2007.

Mains d'œuvres – Objectifs de l'action. Eléments d'évaluation, 2004.

Mains d'œuvres – Description de l'action, 2003.

Mains d'œuvres – Journal d'activités – 1^{er} janvier au 31 décembre 2007, 2008.

Mains d'œuvres – Présentation, 1999.

Lieu de culture en préfiguration. St Ouen 1999, 1998.

Lieu culturel "en invention". Lieu "possible". Lieu de participation (d'accès) pour la jeunesse à l'action culturelle – Projet, 1993.

Lieu de participation (d'accès) pour la jeunesse à l'action culturelle et artistique – Projet, 1992.

Site Internet : www.mainsdoeuvres.org

Entretien avec Fazette Bordage, Cofondatrice et présidente de Mains d'Œuvres

Réalisé à Saint-Denis, le 18 Juillet 2008

Durée de l'entretien enregistré : 1 heure 38 minutes

Philippe Henry – Avant Mains d'Œuvres, il y a eu pour toi le Confort Moderne à Poitiers. J'aimerais donc commencer par te demander : qu'est-ce qui t'a amenée à cet engagement sur Mains d'œuvres – et aussi avec le recul du temps, quelles continuités et quelles éventuelles ruptures vois-tu par rapport à ton propre engagement ?

Fazette Bordage – Il y a d'abord eu deux choses principales. La première était une évolution dans la façon dont je comprenais à quoi pouvaient servir toutes ces initiatives. Au départ, je voyais bien que ces pratiques artistiques donnaient une énergie dans la ville, une énergie aux gens à partir de ce qui était en train de s'inventer dans les pratiques autant en amateur que professionnelles. Encore une fois, cette époque des années 1980 c'était la joie de toutes ces aventures artistiques – et il y a eu un moment où, dans les années 1990, est arrivé un chômage de plus en plus important. Et c'était une intuition personnelle qu'il devait y avoir des chercheurs ou des gens dans la société qui allaient nous donner raison quant à cette vocation que pourraient avoir ces pratiques artistiques de nous donner un élan. A ce moment-là, je pensais vraiment à ce que j'avais vécu quand j'avais 20 ans, c'est l'âge où soit tu continues et tu t'engages dans ce qui te fait vraiment vibrer et à partir de quoi tu peux construire ta vie, soit tu lâches tout et tu suis ce que tes parents te disent et ce que les gens te disent. A l'époque, personne ne m'a encouragée – pas une seule personne, je trouvais que c'était incroyable et je me disais que c'était un aspect de la de société... Et puis c'était l'époque où on me disait coordinatrice et on me tapait sur la tête sans arrêt il : faut être directeur et puis ça se passe comme ci, ça se passe comme ça, vous n'avez pas le droit de faire comme ça. Et je pensais au contraire que nous inventions le monde nouveau et je me disais : il y a certainement des chercheurs et des gens qui vont nous donner raison. Je voulais davantage faire le lien avec – je l'appelais pas comme ça à ce moment-là, la "créativité sociale" et je me disais qu'il y a certainement des chercheurs du CNRS ou des instances comme ça et qu'on n'a pas accès à eux, mais je suis sûr qu'ils nous donneraient raison, parce qu'ils comprendraient que nous sommes en train d'inventer le monde de demain et que cette question de la créativité – de la joie même, de choisir ce qui te donne de l'énergie dans la vie, et puis déjà cette générosité où ça se voyait qu'on avait envie. A Poitiers, on avait créé une association avec les commerçants du quartier, on avait vraiment envie... Et puis donc ce chômage qui arrivait, cette tristesse et on se disait : mais normalement, ça devrait être une bonne nouvelle qu'il y a une catégorie de métiers difficiles et pénibles qui n'ont plus lieu d'exister – c'était Hannah Arendt comme je l'avais lue. Et alors que ça devrait être une bonne nouvelle, c'est juste une mauvaise nouvelle. Je pensais que c'était pour des raisons culturelles et administratives et que, justement dans le secteur culturel et par cette forme artistique, nous avions un message fort à apporter à la société. Par ailleurs, je m'étais engagée dans le réseau européen, parce qu'à l'époque j'étais très isolée en France, il n'y avait même pas une Chantal Lamarre ou un [Philippe] Foulquié. Et c'est l'Europe qui m'a donné la force. Là, j'ai compris que je n'inventais rien que nous étions dans cette même idée – on était déjà sept ou huit, et nous avons monté ce projet [européen] *Phoenix Culture is about having a culture* (c'est par la culture qu'on va avoir un devenir et un futur dans notre société) en m'étant rendu compte que c'était vraiment partagé dans ces initiatives en Europe. Et puis, il y avait déjà les ouvertures dans le monde parce qu'en 1997 j'avais déjà eu des contacts en Asie, en Amérique du Sud et en Afrique – c'était encore très petit, un ou deux contacts. Je me suis dit qu'il y avait quelque chose de formidable et que c'était l'Europe qui allait donner de la force à ses idées locales, qui paraissaient complètement farfelues. Et il y a eu le rapport européen *In/out from the Margins. A report on culture and development for the Council of Europe (1994/1996)* – Rod Fisher l'avait écrit, il était le premier qui commençait à parler de nous en disant : c'est intéressant, c'est dans la marge, mais comme dirait Godard "c'est la marge qui tient la page" (rire). Du coup, avec Trans Europe Halles que je développais [réseau de centres culturels indépendants, fondé en 1983], je me suis retrouvée à la tête d'une demande presque logistique et il y avait partout plein d'expériences qui m'appelaient pour venir parler, alors que je n'étais autorisée par rien du tout, c'est juste parce que j'étais visible, il y avait déjà un site. J'y allais, je faisais des visites d'élus enfin des choses pour montrer que nous n'étions pas des voyous, que c'étaient vraiment des initiatives qui étaient positives. Donc mais, D'où l'idée – même si c'était quand même un peu technique, de monter un centre de ressources parce que je ne me voyais pas aller me balader juste pour des transferts de savoir-faire, il fallait que ça se fasse entre les gens. Mais j'avais toujours dans mon cœur de me dire : ce serait intéressant que j'aille plus loin dans l'idée d'un lieu et de voir comment, non seulement on accompagne la créativité artistique – parce que ça à la limite on l'a identifiée, c'est un peu repéré et on sait faire, même si c'est compliqué et que ce n'est pas évident, mais également comment à partir de ce moyen on

accompagne de la créativité sociale (voire individuelle). Qu'on soit moteur de ça, c'était pour moi l'idée de Mains d'Œuvres. C'était du coup l'idée de te dire : il y a vraiment ce besoin dans cette société aujourd'hui, ce n'est pas vrai que ce n'est pas possible que ça change, c'est juste dans notre mentalité et dans notre façon de voir les choses. Et pour moi c'était ça que les artistes pouvaient amener, une ouverture et ça me paraissait tellement évident. Alors, on en est encore loin, ça peut paraître intangible, mais je l'avais tellement vécu que j'en étais persuadé. D'où aussi l'idée du nom Mains d'Œuvres, parce que c'était le bâtiment social et sportif des usines Valeo.

PH – Et pourquoi pas à Poitiers, pourquoi ce changement de localisation ?

FB – C'était pour des raisons personnelles liées au père de ma fille – on habitait à Paris, et puis quand même il n'y avait pas de lieu Paris quand j'ai développé Trans Europe Halles. Il y avait eu l'Hôpital Éphémère, mais qui était vraiment éphémère et je voyais seulement plein de bouts de squats. J'en arrive à la deuxième [raison principale] pour laquelle j'ai voulu faire Mains d'Œuvres. Je me sentais la force de transmettre quelque chose et de me lancer dans un bâtiment de 4.000 m² avec zéro franc six sous (sourire), transmettre à une équipe ces valeurs que je sentais. Et quand on a recommencé Mains d'Œuvres, je me disais aussi : quand même, ça va être plus facile que le Confort Moderne. Je suis allée au cabinet de Mme Trautmann, j'ai trouvé quelqu'un qui a bien voulu faire une réunion pour mettre tout le monde autour d'une table, mais je t'assure que je n'en suis pas revenue de voir à quel point ils flippaient vraiment, c'était comme si je repartais à zéro. Donc, je me disais qu'il fallait un lieu un peu grand comme ça et emblématique à Paris, d'être soi-même capable de mettre aux normes un bâtiment de 4.000 m² par récupération, de dire à une équipe qu'il est possible d'accompagner les artistes, mais qu'il faut qu'on soit porté par nos convictions, que ce n'est pas simplement ce qu'on a appris dans une école. Parce qu'à Mains d'Œuvres – ce qui ne m'était pas arrivée au Confort Moderne, j'en ai vu débarquer des tonnes dans mon bureau, qui avaient des diplômes de je ne sais trop quoi...

PH – Beaucoup plus qu'à Poitiers (léger rire).

FB – C'est la vendeuse de légumes de Vasles qui est devenue la programmatrice quand je suis partie, c'était formidable. Et c'est là que je voyais que l'art pouvait donner des ailes aux gens, ça pouvait éveiller des forces parce que ça donnait tellement de plaisir. Après, ça pouvait être aussi n'importe quoi autour du Confort Moderne à l'époque. Il y en avait une qui me disait : je veux bien faire n'importe quoi, pourvu que ça soit là, je veux bien faire le ménage même parce qu'il y avait une énergie et du coup c'a été un peu... Je savais que l'équipe fait partie du projet et j'avais envie de transmettre des valeurs qui n'étaient pas forcément celles qu'on apprend – même si ça évolue, dans les formations de management qui se multiplient d'ailleurs de partout. Pour dire que ce sont quand même les contenus et de notre conviction qui vont faire qu'on doit être capable d'accompagner de l'émergence artistique en train de se faire, en temps réel. Et puis ne pas se dire qu'on sait – j'avais une force d'expérience, mais être capables d'accompagner et de comprendre ce qui se passe, pour être capable de se renouveler et que ce soit ça qui nous distingue à la limite de l'institution. Dès le départ à Confort Moderne, je disais : on est "recyclable" – on ne parlait pas encore de développement durable, on est recyclable parce qu'on pourrait s'arrêter et ça n'aurait fait aucun dégât, on a récupéré [un lieu] et puis on a juste emmené l'histoire un peu plus loin. Par contre, il faut toujours qu'on se pose la question de savoir si on a raison d'exister ou si, à un moment donné, il faudrait donner naissance à autre chose, quitte à même s'arrêter et que même ça n'aurait plus lieu d'être à un moment donné. J'avais toujours ça aussi en tête et du coup j'avais envie d'aller plus loin et de faire davantage le lien avec ces chercheurs comme je disais tout à l'heure en me disant qu'il existe sans doute plein de ressources théoriques. Parce que j'ai très vite compris que, dans le milieu artistique et culturel, il y a ceux qui parlent super bien... et puis il y a ceux qui sont sur le terrain. Et ceux qui sont sur le terrain comme moi, au début, j'avais l'impression que j'étais incapable d'écrire, d'analyser ce que je faisais, de synthétiser, d'en sortir quelque chose qui soit appréhendable par des politiques publiques en matière de culture. Mais par contre, j'étais la reine pour organiser des équipes, trouver des financements, faire un chantier avec rien, donner de l'élan à tout le monde. Au début de Mains d'Œuvres, ça avait été mon rêve avec Cassandra [la revue sur le thème art / culture / société] de me dire : ah ça va être formidable, eux ils vont pouvoir...

PH – Faire...un écho, être une chambre d'écho.

FB – Voilà et puis pas seulement à partir de nous, mais je me disais : [eux] à Mains d'Œuvres et [avec] un bâtiment de 4.000 m² à Paris. Donc c'était, d'où aussi le nom Mains d'Œuvres, parce que c'était quand même toujours cette idée de dire : tout le monde est important dans la société, pour moi c'est ça "l'art". Alors évidemment, c'est loin de parler du savoir de l'art, c'est loin de parler des formes. Mais pour moi le message le plus important est ce que l'art réveille chez tout le monde, la conscience que si chacun fait un petit peu ce qu'il aime ou ce qui l'intéresse ou bien qu'il se donne lui-même de la force lui-même dans sa vie, c'est comme ça que la société peut se reconstruire, ce n'est pas qu'une histoire de gouvernement. Donc [un lieu] de diffusion – ce qui m'enchantait du point de vue artistique et qui me donnait tellement de joie et à partir de quoi j'ai créé à Poitiers mon métier et ceux des autres. Et dans ceux qui ont participé à l'aventure du

Confort Moderne, il y en a beaucoup qui ont créé leur propre entreprise, qui existe toujours aujourd'hui, pas forcément artistique – beaucoup artistique et culturelle, mais pas forcément, jusqu'à comprendre la citoyenneté, l'art qui peut donner du souffle à cette citoyenneté et qui se relie. Avec quelquefois et même souvent, le problème des artistes qui sont quand même repliés même s'ils disent... (soupir), allant chercher des idées emberlificotées dans des textes du XVII^e siècle, alors qu'il y a tout là (rire) déjà.

PH – Certains chercheurs font aussi ça, chercher des trucs impossibles, on se dit : mais qu'est ce que...

FB – Parfois, tu arrives à le retraduire d'une façon contemporaine (rire), mais des fois j'ai envie de choses simples.

PH – Ceci dit vous n'avez pas trouvé tout de suite les 4.000 m² à Saint-Ouen ?

FB – Non quand même, parce qu'en 1990

PH – Il y avait déjà ce projet que tu viens d'évoquer.

FB – Oui, je l'avais écrit dès 1994 quasiment. En fait, au départ, j'avais jeté mon dévolu sur ce qui est devenu le CND [Centre national de la danse] à Pantin. Pendant un an, on a travaillé dessus, on a fait les plans et les dossiers avec Christophe [Pasquet]. Parce que ça a aussi été la rencontre avec Christophe.

PH – Oui j'ai vu qu'il y avait [au début de Mains d'œuvres] trois associés. Il y a eu Usines Éphémères avec Christophe.

FB – Oui et après est arrivée Valérie [Peugeot] que j'avais rencontrée dans cette démarche que j'avais fait pendant Trans Europe Halles – essayer de trouver des chercheurs, et j'étais tombée sur la Maison Grenelle présidée par Edgar Morin. Quand j'ai découvert la complexité d'Edgar Morin, ça collait pour moi complètement à nous et d'ailleurs il parlait de chaleur culturelle dans la Méthode. Et tu sais comment j'ai connu Edgar Morin ? C'est ma fille qui fait tomber un bouquin, elle était bébé et elle fait tomber un bouquin, j'ai dit : bon je vais l'acheter parce que j'étais monté à moitié dessus.

PH – Le hasard des trajectoires culturelles !

FB – Ah (long soupir) la Méthode, c'était pour moi une révélation. Et du coup [la Maison Grenelle] présidée par lui et il y avait aussi Jacques Robin.

PH – Tout ça c'était quelle année ?

FB – C'était 1993 et c'est comme ça que j'ai rencontré Jacques Robin et Edgar Morin, qui ne comprenaient pas tout. Patrick Viveret était déjà dans la bande, Ricardo Petrella qui, lui, a capté très vite – il se bat aujourd'hui pour l'eau et a été un ancien commissaire européen. J'ai découvert Suzanne Georges. Après, j'ai mis ça dans tous les lieux de Trans Europe Halles. Et avec le projet artistique, ça a donné des aventures – je ne te dis pas (rire), mais ça nous a donné beaucoup d'énergie à tel point qu'à la fin Patrick Viveret m'a dit : je veux bien venir à ta rencontre Trans Europe Halles.

PH – Il y avait donc Trans Europe Halles qui était également là et qui permettait déjà de concrétiser.

(15') FB – Absolument, parce sinon tout seul en France ! Alors que là, on était une dizaine et quand j'ai proposé mon projet Phoenix j'avais l'idée que notre façon de porter la créativité artistique et culturelle et la manière dont nous accompagnons ces pratiques en émergence se relie à beaucoup d'autres formes de créativité dans la société. Et que ça peut aider à ce qu'on ait une vision de la société qui change et qui donne de la force à tout le monde. Du coup, c'était déjà là pour Mains d'Œuvres – même si ça ne se nommait pas comme ça. On avait vu le bâtiment de Pantin. Au départ, je n'avais pas spécialement d'affinité avec Christophe. C'est lui, dès que je suis arrivé à Paris, qui m'a dit : je t'ai fait un bureau à Usines Éphémères – parce que j'avais fait avec Béatrice Macé l'étude *Les nouvelles aventures culturelles*. Il avait fait la Chambre de commerce et était dans une vision d'auto-suffisance économique, ça ne lui serait pas venu à l'idée d'aller demander des fonds publics. Je ne sentais pas ça et puis il m'a fait un super bureau à Usines Éphémères et il a vu que je commençais à prendre des photos de lieux.

PH – C'est lui qui a détecté ce bâtiment ?

FB – A Saint-Ouen, oui. Pour Pantin, on a fait le dossier et quand on va le présenter au cabinet de Douste-Blazy, la personne qui nous a reçus était le lendemain chez le maire de Pantin en lui disant : vous n'allez pas donner ce bâtiment à ces rigolos, on va en faire un Centre national de la danse. Ça l'a "boosté", en deux mois ils ont fait un établissement public (rire) et il m'a dit : vous aurez rendu un grand service à la danse. C'est comme ça (soupir).

PH – Quel rapport d'ailleurs y avait-il entre votre projet et la danse ?

FB – C'était le bâtiment qui l'intéressait.

PH – Ah oui ! Il ne connaissait pas le bâtiment et il avait d'un autre côté un projet de CND.

FB – Oui, il cherchait le bâtiment. Et quand il a vu notre beau dossier avec toutes les photos...

PH – Il n'avait pas repéré le bâtiment ?

FB – Non. Donc, vous avez rendu un grand service à la danse ! Après, on a arpenté pas mal les rues de Paris, et à chaque fois qu'on trouvait des bâtiments, c'était soit les histoires d'indivision familiale, soit ça a été le 104 rue d'Aubervilliers. Dès 1996 et alors que ce lieu n'était pas encore vide, j'avais fait le premier dossier en fait pour une aventure culturelle dans ce lieu. J'ai commencé par la DAC [Direction des affaires culturelles] à Paris, je suis monté jusqu'au directeur et on a fait une réunion. Et là, on a vu une espèce de – je sais pas comment on peut appeler cela, entre le maire de Paris à l'époque et le maire du 19^e arrondissement et compte tenu des mots employés on s'est dit ouhhalalala, ça n'a rien à voir avec nous. On devenait l'enjeu d'un truc... Alors pareil, tant mieux si on a semé, parce qu'on avait quand même fait tous les dossiers, j'avais fait faire des photos à un photographe, c'était un peu le même texte [que pour les autres opportunités], c'était l'idée que ce soit une pépinière d'artistes en émergence – enfin c'était des mots qu'on essayait d'employer pour que ce soit compréhensible, c'était l'idée qu'on soit sur d'autres façons d'accompagner, d'une autre culture des pratiques artistiques et qu'on la relie aussi à la science et à la recherche, pour voir comment on invente des forces pour créer la société de demain. Et c'est donc Christophe qui a repéré le bâtiment de Saint-Ouen. On en a fait le tour, on est allés au cadastre et on est tombé sur un propriétaire – c'était pas dans les mains de la ville de Saint-Ouen, c'était la société d'économie mixte du Département 93. Il y avait eu un vague projet lié au Stade [Bauer] parce qu'à l'époque il y avait le Red Star à Saint-Ouen – une équipe de foot mythique, et donc il y a eu un projet qui est tombé à l'eau avec le Stade de France en fait. Du coup, c'était vide depuis huit ans. Quand on est rentré avec les gens de la SIDEC [Société d'ingénierie et de développement économiques] dans ce bâtiment, personne n'y était rentré depuis huit ans et tout était affaissé, les tuyaux et tout le reste. On n'a même pas essayé de parler de projet, on a : on loue et on sous-loue. On ne s'est pas embêté, c'est Christophe qui a négocié 18.000 F par mois avec un bail précaire et puis on s'est dit : une fois qu'on sera dedans, on verra. C'était ma technique du Confort Moderne où tu signes ton bail, tu payes au début et puis après tu ne payes plus. Et après, comme tu es là et que tu fais – je ne savais pas comment faire autrement, et c'est bien ce qui s'est passé (rire). Il y a quand même eu Mr Marguerin que j'ai été voir au cabinet de Mme Trautmann et il était super efficace. Au début, il était un peu [circonspect] et puis il a fait devant moi toutes les lettres, le jour où j'y étais, à toutes les directions pour imaginer un tour de table convoqué par lui, c'était extrêmement sympathique. Après, il a un peu flippé. Quand je l'ai vu à la réunion, il me disait : je vous jure que vous avez intérêt à assurer. Parce qu'il ne savait pas dans quoi il s'était embarqué et ça a été super, il y avait la Région, le Département et il y a eu Claudine Valentini du Conseil général qui s'est révélée battante. Ça s'est passé en mai 1999 et on était arrivé en 1998 dans le bâtiment. Là, emprunt bancaire et pareil : le directeur du Crédit coopératif s'est adressé directement au directeur de la banque à Poitiers au Confort Moderne (petit rire). J'étais super étonnée qu'il me donne un prêt aussi facilement et c'est lui qui me dit après : c'est que mon directeur vous connaît bien, il était à Poitiers. Je ne me rappelais pas du nom du directeur de la banque, ce n'était pas à lui que j'avais eu affaire, mais à Poitiers tu deviens vite une espèce de vedette locale, tu es dans la Nouvelle République chaque semaine. C'est dingue, la presse locale – j'avais un dossier de presse à Centre-Presse (rire).

PH – C'est plus lent en région Île-de-France !

FB – Ah oui. Une fois, le Nouvel Observateur est venu à Poitiers faire un reportage sur les personnalités et c'était un peu commandité par la mairie de Poitiers et par le Conseil général de la Vienne. C'est vrai qu'il y a eu un grand article sur le maire Jacques Santrot et sur René Monory, président du Conseil général à ce moment-là. Mais en fait c'est moi qui ai eu le plus de pages parce qu'ils ne se sont pas ennuyés. Je ne comprenais pas à l'époque – ils avaient fait une enquête, ils étaient emballés [par le Confort Moderne], il y avait de la vie et je me suis retrouvée en fait la personne la plus connue de la ville peut-être plus que le maire. Je peux te dire que le maire et je crois René Monory aussi, ça les avait bluffés.

PH – La notoriété par la pratique, par la présence.

FB – Oui et du coup une présence médiatique dans les radios, c'est tout bête. Là, ça avait commencé à changer les choses. Donc, les gens t'avaient repéré et ils te retrouvent sur le chemin, voilà. C'est là que je vois que l'expérience du Confort Moderne et de Trans Europe Halles aussi m'a beaucoup aidé à Mains d'Œuvres. Parce qu'en fait, il y a quelqu'un qui était dans un bureau à l'Europe et qui se retrouve à la DRAC, à la fin tu as un réseau de gens parce que tu te bats. Mais je ne suis pas agressive avec les gens, j'aime bien les gens et donc je vais voir la secrétaire de untel ou untel – j'ai fait beaucoup ça au ministère au début – tu sais moi j'ai grandi à l'Assemblée Nationale quand même – j'ai oublié un peu ce détail des fois (rire). Quand Claude [Renard-Chapiro] m'a proposé [de postuler sur le poste de chargée de mission pour les Nouveaux Territoires de l'Art], je me suis dit d'abord que ce n'était pas pour moi, l'institution et les politiques, et puis après que j'avais grandi là-dedans quand – j'ai été élevée par mon grand-père, qui était député-maire et conseiller général, rapporteur de je ne sais pas quelle mission et ami de De Gaulle.

PH – Il était de la région Poitou-Charentes ?

FB – Oui.

PH – Donc, une certaine familiarité.

FB – Oui et c'est pour ça que je suis allée quand même assez facilement dans les ministères.

PH – Un monde pas totalement inconnu, peut-être même un peu fascinant via le grand-père.

FB – Oui, en tout cas j'avais été habituée tout simplement. Donc, Mains d'Œuvres a quand même été un gros pari la première année. Refuser Coca-Cola, refuser toutes les entreprises, alors qu'on avait zéro et on a eu les premières confirmations de subventions

PH – Qui sont venues de manière relativement spontanée ?

FB – Non, parce que tu parles à l'un qui parle à l'autre, qui connaît un troisième. On a quand même eu des appels, c'était encore une époque où les entreprises cherchaient un lieu, c'était un bâtiment où tu peux mettre ton nom dessus. On a refusé d'être le bâtiment Coca-Cola, et c'est en septembre-octobre [2000] qu'on a eu les premières [subventions]. Là, Michel Duffour [Secrétaire d'Etat au Patrimoine et à la Décentralisation culturelle entre 2000 et 2002] a joué un rôle... déterminant.

PH – C'est intéressant cette histoire de Coca-Cola parce que Mains d'œuvres vient de terminer une étude pour essayer de mettre en place du mécénat et donc dix ans après on a vraiment l'impression que la situation n'est plus du tout la même.

FB – Non, mais là on est solide, on existe, on est aussi en co-construction. A ce moment-là, ce n'était pas le cas, on n'avait [même] pas encore de directeur technique.

PH – Quel était leur objectif ?

FB – De récupérer peut-être un bâtiment où il y avait des jeunes, ils pouvaient mettre leur nom, c'était l'époque

PH – Oui, l'époque aussi où le mécénat n'était pas très clair.

FB – Financièrement, on a eu chaud. Mais ma force, c'est pas tant la comptabilité que la gestion. Je m'invente des tableaux Excel à ma façon, je me suis fait des outils semblables à ceux que j'avais déjà inventés au Confort Moderne et à Tans Europe Halles. J'ai donc des outils qui font que j'ai mon suivi bancaire, je peux savoir ma banque au jour J, où j'en suis et ce que je peux. Du coup, j'ai aussi instauré tout de suite une confiance avec le commissaire aux comptes à Mains d'œuvres, parce qu'au début il m'a vu faire, il m'a regardée comme ça (rire) et après il m'a posé plein de questions et il m'a dit : vous connaissez vos chiffres par cœur je vous fais confiance, allez-y, c'est le projet qui est important et vous y arriverez. Mais ça été chaud, chaud...

PH – Fin 2005, un déficit cumulé de 180.000 € .

FB – Fin 2005, ça a été terrible. Surtout, on avait fait un gros dossier FSE [Fonds social européen], tout était en place, ça devait être fait, même la banque s'était engagée parce qu'elle avait rencontré les gens du FSE... Et il y a une femme qui est partie.

PH – Et tout s'est effondré.

FB – Ça tenait, parce que c'était du genre 120.000 €. Ça a été intéressant comme épreuve pour moi. Des gens te disent toujours : mais c'est quoi la vie artistique, vous n'êtes pas des professionnels (inspiration) – c'était terrible, aucune possibilité d'avoir un écho parce que c'est des gens dans l'administration qui débarquent dans un Conseil général ou dans une DRAC. Et de garder le sourire, ça a été vraiment éprouvant.

PH – Alors même qu'il y avait plusieurs années d'activité.

FB – Oui et puis une reconnaissance. En plus, à l'époque il y a eu Chantal [Lamarre et Culture Commune] qui avait aussi 500.000 € de déficit.

PH – À peu près à la même époque.

FB – À la même année, parce que moi à chaque fois ils m'ont dit : ah oui, parce que vous n'allez pas faire comme Culture Commune. Ça a été terrible, et puis du genre : c'est scandaleux de mettre les institutions devant le fait accompli.

PH – C'est sans doute aussi lié à d'autres histoires, comme dans certains CDN.

FB – Oui, mais pour ceux-là ce n'était pas scandaleux.

PH – Il y a quand même eu des scandales.

FB – Il y a eu Stanislas Nordey au théâtre Gérard Philipe 2002-2003. Mais nous, où ce n'était pas grand-chose – et en plus cumulé, c'était surtout lié à une subvention annoncée (avec même une lettre) qui n'avait pas été [honorée] et aussi un contrôle TVA qu'on est depuis en train de

PH – Oui de récupérer.

FB – J'ai été ébranlée quand même et puis tu ne dors pas en plus, tu es super fatiguée, tu te dis : est-ce que j'ai raison ? Donc, début de 2006 (soupir) je commençais à... Et il y a eu cette relation avec Anne-

Christine Hildebrand qui était correspondante locale de France Active et elle m'a dit – parce qu'elle m'a vue depuis le début : on va reconstruire. Elle a vraiment été géniale, on a monté tout le dossier France Active – la Nef [Nouvelle économie fraternelle] et c'est comme ça qu'on a reconstruit notre trésorerie. A partir du moment où il y a quelqu'un qui t'aide à reconstruire ta trésorerie, il y a quelque chose que tu peux recommencer et tout se réenchaîne, mais parce qu'on savait aussi qu'on allait y arriver. Mais c'était fou, parce que déjà la première année de Mains d'Œuvres tout le monde t'attend au tournant, en un an il faut que tu fasses tes preuves sur tout, alors que je n'avais même pas de directeur technique en 2001. Tu as une équipe et tu as des artistes – toujours aujourd'hui d'ailleurs, dont beaucoup se plaignent parce qu'on ne leur donne pas d'argent. Je comprends – c'est une vraie discussion, mais à un moment donné la question est surtout : est-ce que ça vaut quand même le coup d'exister avec un bâtiment qui n'est pas un bâtiment "tip-top", mais qui a néanmoins des possibilités de créer, de faire des choses, parce qu'il y a eu du public, il y a eu des créations, il y a plein d'équipes qui se sont professionnalisées et qui ont trouvé des partenaires... ? Ou est-ce qu'il ne faut pas faire, tant que tu n'as pas plus de[moyens] ?

PH – Et sachant que ces questions d'équilibre économique au sens global – tu as plusieurs fois utilisé le mot "on", mais j'ai l'impression que ça reposait sur une personne, à savoir toi.

FB – Oui c'est vrai.

PH – Il y a aussi quand même là une solitude du manager de fond.

FB – Oui c'est sûr.

PH – Qui peut être augmentée par le fait d'une gestion personnelle – efficace, mais personnelle même si ce n'est pas uniquement.

FB – Oui.

PH – On a vraiment l'impression que sur les décisions structurelles, il y a la coordinatrice et puis le reste de l'équipe...

FB – Et puis aussi parce qu'il faut que j'aille super vite, parce que j'ai un tel emploi du temps ! J'essayais de partager – mais c'est vrai que parfois les chiffres, j'ai toujours essayé de partager avec l'équipe, de faire des réunions où j'étais toutes les données et j'expliquais, mais je ne suis pas sûr que...

PH – Il y a aussi "qui prend le risque ?", on se retrouve dans le cas de figure de l'entrepreneur et de...

FB – D'où ma position de Présidente tout le temps.

PH – Oui. Bénévole d'ailleurs.

FB – Oui (un temps, sourire). Nous n'en rajouterons pas à ce sujet (rire), oui bénévole.

PH – Bénévole. Mais tu vivais d'eau fraîche ?

FB – J'ai été négocier avec les ASSEDIC en 2006, ça a été très long. Je me suis dit : je me bats pour l'entreprise – parce que je la considère comme une entreprise, je vais aussi me battre pour moi. Je suis allée les voir – j'avais tous mes papiers, et je leur ai dit : je sais que normalement Président c'est bénévole. Mais c'est ce que je sais faire et ça sera ma façon de créer mon propre emploi, je crée bien des emplois pour d'autres. Alors, ça a duré (un temps) neuf mois.

PH – Et ça c'est dès le départ ?

FB – Au départ, six mois. Après, j'ai été salariée par ArtFactories [centre de ressources sur les friches culturelles] en fait, parce que j'avais réussi à avoir une convention pluriannuelle pour cette structure et puis il y avait des fonds européens. J'avais une pratique que j'avais beaucoup développée à Trans Europe Halles. Ensuite, j'ai moins donné du côté d'ArtFactories et puis tout d'un coup

PH – Est arrivé le problème de 2005.

FB – Voilà. Et finalement les ASSEDIC ont accepté.

PH – Ça s'est décidé au niveau départemental ?

(30') FB – Je ne sais pas, c'est une commission quand même à laquelle je n'ai pas assisté, j'ai eu des entretiens, mais je n'ai pas été à la commission finale. Entretemps, j'ai eu 50 ans, ce qui me donnait le droit que la décision ne porte plus sur un an mais sur trois ans. C'était quand même génial, ça voulait dire que j'avais quand même de l'ordre de 1.800 € [par mois].

PH – C'est quand même pas très cher payé pour la responsabilité entrepreneuriale et le risque.

FB – Non, c'est sûr. Mais j'étais sûre de payer mon loyer. Après, il fallait que je trouve [des compléments]. Je faisais des petites interventions payées à gauche et à droite, mais c'était raide – d'ailleurs je suis en train de payer mes dettes (rire). C'est pour ça que je n'ai jamais oublié que je voulais transmettre cette force que j'avais acquise à des gens plus jeunes, en me disant qu'eux allaient la transmettre à d'autres. Pour dire qu'à un moment donné, il faut croire à ce qu'on fait et prendre des risques. C'est aujourd'hui que

l'équipe pouvait être prête à ça, mais c'est aussi parce qu'il y a Camille [Dumas] et que d'une certaine manière si elle n'était pas là...

PH – Puisqu'on est là-dessus, l'histoire de l'équipe n'est pas non plus un “long fleuve tranquille”, me semble-t-il, parce qu'il y a eu – on dit les fondateurs, mais en gros il y a eu toi et peut-être Valérie à un moment donné.

FB – Oui, mais en fait avec Valérie, ça ne l'a pas fait.

PH – Donc, le pilotage c'était toi.

FB – Parce qu'elle était une fille tellement brillante dans la théorie et je me suis rendue compte que dès qu'il fallait faire – c'est cette fameuse dichotomie, moi à l'époque fallait que je trace. Elle serait arrivée plus tard, ça aurait été génial, j'aurais pu prendre du temps. Au début, je n'ai pas compris parce que, quand tu es sur le terrain, ça te paraît facile par rapport à écrire un bouquin. Elle répondait à Edgar Morin, elle était brillante, mais après quand tu la mettais sur un projet – parce que les mots tu peux, mais les gens tu es à côté d'eux. Donc, c'était un peu rude et ça ne l'a pas fait.

PH – Et à quelle époque ont commencé à intervenir les fameux accompagnateurs de thématiques, qui existent toujours aujourd'hui ?

FB – Il y en a eu quand même assez vite. Sauf que ce sont des gens qui ont tout de suite trouvé des opportunités. Celle qui s'occupait de la danse venait d'une formation d'ingénieur, elle m'a entendue intervenir dans une rencontre à Bruxelles, elle était le lendemain dans mon bureau et du coup elle s'est remise à danser et maintenant elle danse. Benoît est parti s'occuper de la musique à Usines Éphémères. Ils sont presque tous partis, ça les a ouverts parce que c'était leur premier métier aussi. J'ai compris que c'est normal au bout d'un moment, c'est leur premier métier et ils ont envie d'avoir d'autres expériences et donc il a fallu également gérer ça.

PH – L'équipe actuelle se stabilise un peu plus où c'est la même... ?

FB – C'est carrément une nouvelle équipe qui est en train de se mettre en place.

PH – Donc aussi avec le risque qu'on recommence.

FB – Absolument. D'où l'idée que je reste Présidente et de laisser aussi Camille prendre les rênes, parce qu'il faut bien que je la laisse respirer.

PH – Ah oui.

FB – Donc, je me suis un peu mise en retrait. Je me dis qu'en septembre peut-être... – c'est vrai que de toute façon j'ai tellement à faire ici [à la mission Nouveaux Territoires de l'Art], je vais voir, je voudrais être une Présidente entre “accompagnatrice”.

PH – Ce qui correspondrait d'ailleurs plus au rôle de Président.

FB – Oui. Après, il y a quand même une situation où on est revenu de loin, alors il ne faut pas lâcher l'affaire. Il y a aussi Axel [Despature] qui vient d'arriver – je pense qu'il va rester quelques années, il a fait une chambre de commerce et s'est pris d'affection pour l'administration.

PH – Qui va avoir sans doute une autre façon de gérer.

FB – Oui. Je lui ai déjà transmis plein de choses et maintenant il parle à la banque. Avant, je parlais à la banque tous les jours, je la tenais comme ça la banque (respiration). Ça faisait rire tout le monde dans le bureau tu sais, ils disaient : vous allez vous marier. Et comme Mr Boucher [le banquier] part à la retraite, je suis trop contente parce qu'on s'est dit qu'on allait se revoir, parce qu'une personne comme ça rend les choses possibles.

PH – Sans lui de toute façon...

FB – Oui, ce sont quand même des gens

PH – Et une relation privilégiée.

FB – Au début, je lui aurais filé des claques tellement il ne comprenait rien, il m'énervait. En fait, il testait en fait et un jour il s'est dit : elle fait toujours ce qu'elle dit, elle connaît ces chiffres, elle m'amène les choses quand ça ne se passe pas comme elle le souhaite, elle m'explique pourquoi.

PH – Et il est venu voir ici ?

FB – Oui, il vient tout le temps et au bout d'un moment il est devenu notre “ami”, il faisait même les dossiers pour moi quand on a dû faire un dossier pour l'IFCIC [Institut de financement des industries cinématographiques et culturelles] pour acheter les fenêtres.

PH – Dans le cas d'espèce, ça représentait une stabilité dont on ne dispose justement pas forcément dans les équipes.

FB – Oui [son portable sonne – il aura sonné de nombreuses fois au cours de l’entretien sans que FB ne réponde].

PH – Avant de revenir sur le projet, un dernier point sur l’origine. Il y avait, me semble-t-il, un troisième partenaire qui apparaît dans les documents qui est l’association VECAM – Véronique Kleck ?

FB – En fait, c’était en lien avec Valérie parce qu’elle était à la Maison Grenelle et elle était aussi à VECAM. Et comme on avait déjà cette ouverture vers les nouvelles technologies, on pensait comme VECAM. C’était l’histoire de la réappropriation citoyenne de tous ces outils et je me disais qu’il y allait avoir un lien avec l’artistique. C’est pareil, c’était un peu théorique à l’époque et puis ça démarrait pour eux aussi. VECAM existe toujours. Je voyais surtout des liens sur tout ce qui est Produit Intérieur Doux [PID], qui est générique pour moi pour faire ce lien avec ces gens qui dans la société – que ce soit des chercheurs ou des activistes, qui essaient d’inventer des choses et qui à Mains d’Œuvres ont du coup un lieu, tout d’un coup peuvent organiser un événement public. Parce que nous avons quand même généré cette capacité de faire qu’en général ils n’ont pas. Et je trouve que, dans la société civile aujourd’hui, les pratiques artistiques sont celles qui sont allées assez loin – le plus loin, dans la mise en place de prototypes, de choses inventées par la société civile et où il y a des bâtiments, où il y a des équipes, où il y a de la sécurité, où il y a des rencontres avec des publics. Mettre ça au service d’autres initiatives... tu n’en as pas beaucoup. Et ça serait chouette, même maintenant, qu’il y ait des lieux de citoyenneté. Il y en a des petits – la Maison Voltaire à Paris est un peu là-dessus, mais ils ont acheté le bâtiment il y a déjà dix ans et il faut quand même payer tout ça.

PH – Et puis les autres initiatives comme les Maisons des associations ou autres, c’est plutôt les pouvoirs publics et donc ce n’est pas tout à fait la même chose.

FB – Ça aussi je trouve que c’est très intéressant. Quand tu regardes tout le réseau de nos lieux – ne serait-ce qu’en France, ça peut faire des lieux où des gens se rencontrent, se parlent, ce n’est pas rien.

PH – Même si on leur reproche aussi d’être sur deux types d’objectifs à la fois, culturel et social...

FB – Mais qui sont-ils ceux qui leur reproche ?

PH – (Silence) Non, je pensais à certains éléments des pouvoirs publics...

FB – Oui.

PH – Pas forcément les gens sur le territoire.

FB – Oui.

PH – Pour en revenir à ces deux organismes fondateurs – même si les missions ou les activités se sont prolongées, la relation avec la Maison Grenelle et l’association VECAM ne s’est pas pérennisée ?

FB – Non. En fait, c’est ce générique du Produit Intérieur Doux qui a pris la relève d’une certaine manière, en faisant des liens à partir d’une thématique qui touche à la question de se réapproprier notre relation à l’argent en se réappropriant des indicateurs. C’était aussi pour moi au cœur de la valeur des pratiques artistiques et culturelles. Du coup, j’ai retrouvé beaucoup d’acteurs qui étaient aussi dans la Maison Grenelle, ça c’est même fait presque organiquement. Je ne le savais pas au départ, je me suis retrouvée à faire des liens avec pas mal de chercheurs et de porteurs de projets dans des dynamiques plus sociétales ou de recherche actives, qui se retrouvaient là-dedans. Et c’est comme ça que le lien s’est refait.

PH – Là encore, plus par ton entremise ou.. ?

FB – Oui carrément. Ça me porte ce lien-là, j’ai l’impression que c’est un lien de sens, qui donne de la force aux pratiques artistiques. Quand on est par exemple dans nos réunions Autre(s)pARTs-ArtFactories, des fois à Mains d’Œuvres on faisait le matin le tour de table et tu pouvais aller te jeter dans la Seine (sourire) à la fin de la matinée (rire). Mais quand tu commences à voir qu’il y a plein de choses qui s’inventent dans la société, qu’il y a plein de petits foyers – y compris dans les finances publiques, de gens qui disent aussi les choses comme elles sont : il faut réinventer autre chose, se relier. Au moins là (grande expiration), c’est constructif. C’est plus ça qui est ma façon de construire, aussi parce que sinon tu te plains et tu te bats et ce n’est pas mon registre. Par contre, je trouve que c’est bien qu’il y en ait [qui fassent comme ça]... À chacun son registre.

PH – Justement par rapport à ces objectifs premiers, qu’est-ce que tu dirais d’aujourd’hui ? Entre l’idée que tu avais – il y a donc maintenant plus d’une dizaine d’années, et puis aujourd’hui, en particulier dans ce lien entre les démarches artistiques et les démarches que tu qualifies de plus citoyennes... ?

FB – Je dirais qu’on a fait 20 % de l’idée, on n’y est pas. Aussi, quand tu passes 90 % de ton énergie sur la survie financière, pour tenir une équipe dans ces contextes-là, tenir un bâtiment, il ne te reste que tes soirs et tes dimanches pour ces contenus-là. Par contre, je pense que ça peut aller plus vite maintenant, aussi parce qu’il y a le contexte qui fait qu’on y est obligé, voir tout ce qui s’invente et qui crée un peu de vie,

d'espoir de quelque chose qui colle davantage avec nos désirs d'humanité quels qu'ils soient. Mais on n'est vraiment que sur le chemin.

PH – Oui. Quand je regarde l'état de l'activité et même des bâtiments, c'est vrai qu'on voit très nettement, très physiquement l'option des résidences longues ou autonomes d'ailleurs – avec une distinction parfois qui peut échapper (sourire).

FB – Oui (rire).

PH – Et en particulier les arts plastiques et la musique qui sont tout à fait importants – aussi le théâtre et la danse, mais les résidences d'action citoyenne sont beaucoup moins nombreuses. On a donc l'impression d'une très forte présence des pratiques artistiques de jeunes en voie de professionnalisation – qui n'était d'ailleurs pas forcément le projet de départ, on voit moins la dimension d'action citoyenne ou du passage désiré entre le milieu artistique et les autres activités, les autres formes de créativité sociale.

FB – Il y a quand même un nombre très important d'artistes à Mains d'Œuvres qui font plein de détours par des liens avec les gens. Ce n'est pas forcément dans le centre de leur projet ou en tant que projet artistique co-créé avec des gens, mais presque tous ils y vont... d'une façon ou d'une autre. Ils y vont et c'est quelque chose qui leur donne de la force pour leur processus artistique. On ne sait d'ailleurs pas forcément valoriser ça et le rendre visible, parce que ce sont des chemins et des temps très variés. C'est aussi avec zéro moyen à chaque fois (expiration). Et puis, on n'a pas une personne dans l'équipe – et là on sait que c'est la priorité des priorités, qui pourrait vraiment s'attarder à ne faire que ça, à aider les artistes à faire. Quand même, je me balade l'autre jour à côté de Mains d'Œuvres et il y a une dame qui habite dans l'immeuble d'en face et qui vient me dire : Fazette, ça y est, je suis à la retraite – déjà qui m'appelle par mon prénom, tu crois que je pourrais faire quelque chose à Mains d'Œuvres ? Je ne sais pas, de la danse, tu trouves que ça ne serait pas ridicule ? Je dis : ben non. Et après, elle me dit : et si je peux aider et faire quelque chose. Ce sont des petites choses et puis c'est long, mais tu sens qu'il y a quelque chose, qu'il y a une matière et que maintenant ça peut aller plus vite si les moyens sont un tout petit peu plus sécurisés – c'est évidemment pas le cas. S'il y avait quelqu'un qui soit vraiment dédié à ça... Mais tu as raison, il faut que cette corde-là soit jouée et qu'elle résonne sans arrêt. Je pense que ça reste présent. Après, pour les résidences citoyennes, ça ne le faisait pas non plus. On a essayé, sur le mode des artistes, de dire à des associations : on vous donne un bureau, ça n'a pas trop marché. En général, on a gardé des liens quand même avec les équipes, mais elles n'avaient pas forcément besoin d'un bureau et puis ce n'est pas facile à détecter non plus ces [projets], ce sont plutôt des gens dans le bénévolat – il y a eu quand même des initiatives depuis le début des années 2000, des gens qui ont inventé des vacances pour d'autres gens, c'est très varié, la Maison de l'Algérie... Et puis aussi on avait à un moment quelqu'un qui était sur cette activité-là – jusqu'à Hélène en 2005, mais on l'on a perdu. C'est pareil, il faut pouvoir suivre quand quelqu'un vient vers toi et lui dire : si tu veux, tu peux passer et rester ne serait-ce que six mois – comme pour le magazine Respect, il y en a eu quand même pas mal qui sont passés. Je pense qu'il faudrait aussi dans l'équipe d'accompagnement – comme c'était au départ, quelqu'un. Mais pour l'instant on manque de moyens financiers, c'est pour ça que je dis qu'il manque au moins trois personnes à Mains d'Œuvres.

(45') PH – Pour des résidences d'action citoyenne – en les appelant comme ça, tu as dit que vous avez essayé de faire la même chose, mais était-ce les mêmes dispositifs d'accompagnement ?

FB – Oui, ça a marché pour certains. Mais pour les artistes – que l'on défend beaucoup parce que c'est même quand même extraordinaire de faire ce choix de métier, ils sont parfois un peu [réticents]... Tu peux créer des ouvertures, mais ils sont mal à l'aise.

PH – Et puis souvent, me semble-t-il, les personnes que vous accueillez – et c'est plus significatif pour les résidences, sont quand même très jeunes.

FB – Très jeunes. Parfois, ils ne savent même pas formuler leur demande au premier rendez-vous.

PH – Et donc l'objet artistique, oui, mais ils ne sont pas du tout habitués aux autres dimensions.

FB – Là, je trouve que nous sommes à notre place, j'ai toujours défendu ça par rapport à nos partenaires qui eux trouvaient ça terrible.

PH – C'est que l'articulation d'un projet artistique à un projet culturel et social demande peut-être plus de

FB – Maturité.

PH – Oui. Est-ce que le fait de vous axer sur des jeunes en début de professionnalisation... ?

FB – Ça a aussi marché. Quand je vois la compagnie des deux sœurs qui pendant trois ans ont créé ces deux personnages au-delà de leur processus de création, deux personnages qui sont sortis dans la ville de Saint-Ouen pendant trois ans, c'était incroyable [projet *Celles qui marchent* – Compagnie Les Semeurs / Isabelle Esposito]. A la fin, elles étaient connues, elles faisaient des courses de marathon, elles allaient à la maison de retraite ou à la patinoire, il y a même un commerçant qui les a demandées en mariage !

PH – Les deux à la fois ?

FB – Les deux à la fois (rire), on a tous les films. Mais après, il faut pouvoir suivre, je pense que s’il y avait quelqu’un, il faut qu’il y ait quelqu’un qui impulse ça, qui a envie d’accompagner et d’encourager ça dans l’équipe.

PH – C’est un exemple, mais c’est un cas parmi de nombreuses résidences et donc ce n’est pas la majorité.

FB – Non, mais il y a eu quand même la Khta compagnie qui a vraiment travaillé pendant deux ans avec des jeunes très difficiles et qui ont réussi avec une réelle qualité. Il y a eu d’autres compagnies, il y a quand même eu des choses – mais c’est vrai qu’il faudrait s’en occuper davantage pour que ça aille plus loin. La graine est là et il y a toujours des choses qui se font : à “Mal au pixel” [festival international des cultures électroniques], il y a de très nombreux ateliers qui se sont faits avec les écoles et avec les gens, mais de façon informelle et toujours gratuite. Il y a toujours aussi quelques professeurs qui nous ont repérés, ils viennent et font des liens. Mais ça manque encore de quelque chose qui soit installée avec plus de force, qui soit mieux repérée, avec un tout petit peu de moyens et puis une personne identifiée qui serait là pour ça.

PH – Parce que dans les résidences longues, ce n’est pas le temps qui manque puisque, il y a quand même suffisamment de temps pour développer ces rapports d’action culturelle ?

FB – C’est vrai. Mais je pourrais les passer en revue pour voir. C’est vrai que le projet *Je ne suis pas un artiste* s’est fait avec que des gens qu’ils ont repérés à l’ANPE – à la limite, ça a même été une co-création. Une des créations artistiques de la compagnie *Franchement tu*, reprenait le texte d’une dame prostituée. Dans le parcours de la diffusion – ça ne me disait rien au départ, et puis j’y suis allé et c’était magnifique. Du coup, il y a plein de prostituées qui sont venues. Donc, il y a quand même plein d’ouvertures à plein de niveaux – jusqu’au dernier jour où toutes ses copines prostituées de Genève sont venues et qui le lendemain ont fait une discussion avec les gens. Ça prend plein de formes, il n’empêche qu’il y a une disposition qui est là. Après, les prostituées auraient voulu faire un bureau à Mains d’Œuvres, j’aurais dit d’accord si j’étais restée, mais c’est moi avec l’expérience qui pouvais accompagner ça, les autres [membres de l’équipe] ça leur paraissait (expiration). J’aurais dit d’accord, parce que je trouve que ça aurait été bien qu’on serve à changer le regard sur la prostitution, parce que ce sont des regards sociétaux qui sont à reconstruire. Quand je voyais ces femmes, j’étais émerveillée. Il y a donc quand même pas mal d’ouvertures, il y a des groupes qui viennent et des créations avec des jeunes qui participent. Il y a toujours une petite ouverture vers quelque chose, tout le temps. Après, ça ne va pas forcément aussi loin que les deux soeurs effectivement.

PH – C’est ce que vous appelez, dans les documents, la “contamination au-delà du bâtiment”.

FB – C’est cela.

PH – Contamination lente.

FB – (rire)

PH – Aléatoire parfois.

FB – Oui, organique. Il se fait ce qui peut se faire.

PH – Et avec un grand nombre d’équipes qui ne facilite peut-être [pas cette approche] ou alors qui y voient un avantage parce que ça permet plus de contact ?

FB – C’est aussi pour moi l’idée d’être le plus possible utile. Ce n’est pas pour être dans la quantité, mais nous avons quand même un grand bâtiment et une expérience, un savoir-faire. Et de se dire : il y a tellement de gens qu’on pourrait accompagner, tu te rends compte combine 10 pour 500 de ceux qui viennent vers toi, c’est peu.

PH – Je voyais dans l’autre sens, c’est-à-dire est-ce que cette diversité facilite et développe des contacts amplifiés avec l’environnement et des associations, ou est-ce que ça ?

FB – Je ne sais pas ça, c’est possible, mais pas forcément.

PH – Est-ce parce que Mains d’Œuvres fait tellement de choses que les partenaires n’arrivent pas à détecter un interlocuteur ? Ou encore est-ce que les compagnies ou les groupes – en arts plasticiens, musique ou danse, qui essayent de faire ce travail à l’extérieur du bâtiment y vont d’eux-mêmes ou est-ce là encore par des chemins que les accompagnateurs ont balisés ?

FB – En général, ils ont quand même tous cela un peu en eux, enfin tous ceux qui viennent à Mains d’Œuvres. S’ils viennent vers Mains d’Œuvres – je l’ai déjà compris dès le début, ils viennent parce qu’ils ont déjà quelque chose.

PH – Donc c’est eux-mêmes qui vont prendre contact ?

FB – En général quand même, c’est nous qui ouvrons quasiment systématiquement les premières portes.

PH – Les responsables de thématiques sont sans doute essentiels pour faire ce relais ?

FB – Oui. Pour *Je ne suis pas un artiste* [compagnie Mille Plateaux Associés de Pierre Cotreau et Geisha Fontaine], Angela [Conquet] passait à un moment donné jour et nuit à faire des réunions avec les gens de l'ANPE, à commencer à rencontrer les personnes, à les amener à danser sur scène. Et c'est passé par les dames maghrébines, parce que danser sur scène les met en joie, c'était formidable, c'était un tout d'un coup autre (inspiration). Mais c'est vrai qu'on ouvre... plutôt que d'aller au bout de quelque chose que tu pourrais continuer. Ce qu'il y aurait de génial, par exemple avec ces personnes qui ont participé à *Je ne suis pas un artiste*, ce serait de pouvoir continuer un lien avec l'ANPE pour voir ce qui se passe dans l'accompagnement social, mais on n'y arrive pas.

PH – C'est toujours le problème de l'après du projet artistique et culturel, du relais.

FB – C'est sûr.

PH – Est-ce que le fait d'avoir été impliqué dans un projet – par exemple le groupe de maghrébines, implique ou pas forcément de revenir voir d'autres choses ici ?

FB – Pour certaines, oui.

PH – Certaines, mais c'est un choix individuel.

FB – Oui, c'est plutôt individuel, mais on sait que petit à petit...

PPH – En 10 ans, vous sentez qu'il y a un terreau ?

FB – Ah oui, par rapport à Saint-Ouen, c'est fou. Au début, tu es un Ovni dans la ville.

PH – D'autant plus que ce bâtiment ne fonctionnait plus depuis huit ans.

FB – Oui et il était lié à quelque chose de triste. La première journée du patrimoine, j'ai voulu faire une journée du patrimoine vivant et ils sont venus à une centaine, on avait fait un banquet, on avait balayé et je t'assure qu'ils avaient un peu peur quand même.

PH – C'étaient les anciens de Valeo ?

FB – Oui. C'était génial, ils ont retrouvé leur nom sur des placards, ils nous racontaient l'histoire, la "salle des mauvaises nouvelles" en haut, la salle René Gourdon.

PH – C'était la salle où on apprenait les licenciements, les accidents, des choses comme ça ?

FB – C'est ça et le fait que Ferodo soit devenue Valeo – coté en bourse, ils ont perdu leur panache et ils devenaient plus rien. Du coup ici, c'était un peu un chancre, comme souvent ces lieux, c'est un bâtiment c'est vide, on n'en parle même pas, c'est un poids et puis c'était le silence, aussi un silence culturel. Et de revenir à la vie, c'est quand même quelque chose.

PH – Et aujourd'hui dans la configuration urbaine et dans les projets de réhabilitation ou de reconstruction – encore que c'est bien construit là dans ce coin-ci, ça a changé ?

FB – Un peu, dans la mesure où nous sommes davantage connus. Du coup, tout le monde voudrait maintenant qu'on vienne à toutes les réunions de tout à Saint-Ouen, c'est plutôt bon signe. Sauf qu'on n'arrive pas à le faire. On pourrait assister aux réunions, mais est-ce qu'on pourrait suivre derrière. C'est vrai aussi que les Puces essayent d'ouvrir et de changer leur image, également parce qu'ils ont moins de clients depuis quelques années.

PH – Ce sont les commerçants qui vous ont...

FB – L'association des commerçants, l'association de développement du quartier qui est en lien avec la ville et la municipalité. Quelques-uns sont venus nous voir. Après, la ville elle est plus focalisée sur une population qui s'est beaucoup rajeunie et qui a beaucoup bougé, sur une volonté de créer des logements sur les docks.

PH – C'est un autre quartier. Vous n'êtes pas dans le quartier de réhabilitation ou de reconstruction.

FB – En même temps, c'est quand même un quartier important à cause des Puces. Mais c'est vrai qu'il faudrait et qu'on pourrait imaginer quelque chose en se reliant davantage, on a essayé pas mal d'interventions-dans les Puces l'année dernière.

PH – Vous, allant dans les Puces.

FB – Oui avec des artistes.

PH – Des équipes et des gens en résidence.

FB – Voilà.

PH – Et les Puces sont déjà venues... faire une réunion à Mains d'Œuvres ?

FB – Ah oui... Mais ce n'est pas évident avec tout le monde, parce qu'au début c'était du genre kermesse, comité des fêtes avec des associations...

PH – Et sur la thématique des antiquités, jamais ?

FB – Il y en a quelques-uns. Mais avec l'arrivée d'Isabelle [Le Normand] comme accompagnatrice des arts visuels, elle veut surtout travailler les week-ends et faire des choses publiques tous les week-ends. On voulait faire ça au début, qu'il y ait des brunchs le dimanche ou des rencontres sportives. Elle s'arrêterait les lundis et mardis. Bon, elle est jeune, elle a envie de faire ça, je trouve ça très bien. Je lui ai dit : tu verras si tu tiens, si tu vois qu'à un moment donné ce n'est pas facile, on en parle, ne t'embarques pas dans quelque chose... Ça peut être super d'être dans la continuité de quelque chose. Déjà d'être ouvert sept jours sur sept (expiration), quel challenge au niveau de l'équipe, de tenir le bâtiment propre. C'est pour cela que je dis : on y est à vue de nez à 20 %, mais on est quand même sur le chemin, voilà ce que j'essaie de dire, on est sur ce chemin, on n'a pas dévié du chemin dans la mesure où il y a l'ouverture et j'espère qu'il y a de nouveaux moyens, mais je ne sais pas. La force de Camille, c'est d'être très "zen", elle est très calme en n'importe quelle circonstance, elle te fait un dossier super béton en deux heures, elle se sert des outils informatiques pour faire des outils partagés, donc elle a une capacité à transformer l'intelligence collective en quelque chose... Moi, quand je l'ai vu, j'ai su tout de suite.

PH – Et elle est arrivée comment ?

FB – Par hasard. Elle a débarqué dans mon bureau en 2005 et dès que je l'ai vue – ça c'est ma force aussi de ressentir les gens, j'ai eu une intuition, mais je ne voyais pas du tout comment on pouvait faire pour la salarier. Et puis deux mois après, Hélène craque – parce que c'est difficile aussi, et ça s'est fait tout seul. Je l'ai appelée et elle m'a dit : je suis dans un autre travail, mais je viens tout de suite. Et effectivement en deux mois elle m'aidait déjà sur des dossiers, elle avait compris tous les sujets bancaires, les plans de trésorerie. Ça a changé tout dès 2006 – et ma vie quoi. Elle a commencé à pouvoir parler à la banque et en 2007 elle s'est mise à parler directement à la banque. Je me suis dit que c'était c'est bon. Puisque mon idée c'était de transmettre, ce n'était pas de rester. Je sais bien que ça a des avantages et des inconvénients, je l'ai vu au Confort Moderne. Je voyais bien les projets que j'avais commencé à imaginer : une chorale dans un immeuble, pour les 50 ans de la fanfare j'avais proposé une création avec un pianiste black, ce qui n'était pas évident à la fanfare municipale ! (rire). C'était formidable et je sentais que j'arrivais sur quelque chose qui allait se faire. On avait travaillé dans les HLM avec un plasticien, je sentais que c'était là où ça se passait. C'était au début des années 1990 et je me disais – parce que c'est à ce moment où il y a enfin eu les moyens au Confort Moderne, que des fois ça vaut le coup de continuer, des fois je me pose cette question.

(60') PH – Transmettre, c'est aussi faire de la place en particulier aux jeunes générations.

FB – C'est sûr.

PH – Et ce d'autant plus – je vois ce que dit Raffin de la sociologie et des envies de ceux qui ont fondé les premières friches, que les jeunes qui arrivent sont dans des mondes et des contextes qui sont quand même très différents.

FB – Oui.

PH – Transmettre, c'est donc aussi l'art d'accepter qu'après soi ce soit différent de ce qu'on a fait. Mais il y a aussi des ruptures de provenance et de contexte sur la question : "c'est quoi l'art aujourd'hui", "c'est quoi l'art dans la société aujourd'hui". Les jeunes générations ont à inventer une nouvelle chose et que si on ne leur fait pas un peu de place...

FB – Oui, je me dis que si ce n'est pas nous qui savons faire place...

PH – On fera comme les anciens, on restera et à un moment donné on dira : ah, l'an prochain je pars et il n'y a plus personne derrière !

FB – Mais tu sais que quand j'ai décidé après une réunion en 2007 pour Camille – parce qu'on voyait qu'on ne pourrait pas me payer et puis je voyais que je n'allais pas [continuer longtemps comme ça], le soir chez moi je me disais : quand même cette fois Fazette, tu as peut-être été un peu loin. Et c'est le lendemain que Evelyn Hardy [de l'Institut des Villes] m'a appelée ici, c'était assez fou.

PH – Ça s'est fait en équipe ou c'est toi qui a là encore décidé ?

FB – Oui.

PH – C'est ça, sur ces questions il y a d'une certaine façon une patronne.

FB – D'une certaine façon, oui. A un moment donné, il y a quelqu'un en tout cas qui a une vision et qui sait que ça peut fonctionner. Et puis je me disais que je voulais ça depuis le début, que ça fait 10 ans que je suis arrivée dans ce bâtiment – je suis arrivée en juillet 1998.

PH – Sur cette question de gouvernance, ça me donne vraiment cette impression qu'il y a à la fois un niveau de collégialité, des secteurs où des personnes sont chargées de développer plutôt ceci ou plutôt cela, mais aussi à un certain moment un resserrage de la décision. Comment ça se gère tout ça ?

FB – Ah oui.

PH – Cette collégialité avec chacun qui a ses propres enjeux, qui n’a finalement qu’une partie des responsabilités et puis à un moment donné...

FB – Mais tout le monde n’a pas envie d’avoir toutes les responsabilités, loin de là ! Camille est la première – je le sentais, qui se sentait à l’aise dans cette situation. Donc tu n’as pas trop le choix, ça ne se bouscule pas au portillon !

PH – Et non !

FB – Ah non, vraiment pas. Et c’est pour ça que tu as le temps de la discussion et puis à un moment donné il faut avancer. Alors c’est toujours [en mouvement] – même maintenant, je n’ai pas encore écrit quelle Présidente je veux être, parce qu’on apprend et je me dis que c’est à l’automne que je vais le faire avec Camille, Christophe et le Bureau de Mains d’Œuvres, dire comment je vois les choses. Et puis j’ai peut-être envie d’être une Présidente qui amène des contenus – je veux continuer des choses avec Produit Intérieur Doux par exemple, sur certains projets. C’est vrai que pour la mission Nouveaux Territoires de l’Art, je peux recevoir des élus ici [son bureau de l’Institut des villes], mais c’est mieux de les recevoir à Mains d’Œuvres, ils ont un grand bâtiment que je connais bien, il n’y a pas beaucoup de bâtiments grands comme ça ; je pourrais aussi les emmener au 104 rue d’Aubervilliers, je ne sais pas ce que ça donnerait (rire).

PH – Oui, c’est la taille au-dessus encore.

FB – Oui, 15.000 m² et puis une autre manière de fonctionner. Ceci dit l’autre jour au cabinet de Mme Amara, [Frédéric] Fisbach que je ne connaissais pas a dit : de toute façon le 104 rue d’Aubervilliers ce n’est pas nouveau, c’est largement inspiré de Mains d’Œuvres. Je me suis dit : eh ben, déjà c’est au moins sympathique de le dire, parce que j’y ai passé des heures avec la Ville de Paris à Mains d’Œuvres [à propos du projet du 104] !

PH – Sur ce cas ?

FB – Oui, les cabinets de consultants qui venaient, les élus.

PH – Pour voir comment ça fonctionne ?

FB – Et comment vous feriez et tout ça. Et après, tu arrives et tu demandes 20.000 € de subventions.

PH – Et ils te disent : on n’a pas !

FB – On n’a pas. Et cette année-là, la responsable m’a regardé dans les yeux, elle a eu quand même un peu... et elle m’a donné 3.000 € !

PH – 3.000. Quand on voit ce qu’ils mettent [pour le 104] (rire).

FB – Oui. C’est pour cela que ce n’est plus possible, ces deux poids deux mesures. Une ville qui peut mettre 10 millions d’euros de budget de fonctionnement pour une équipe et un lieu, tant mieux. Parce que moi je me rends compte que des fois – ce n’est pas qu’on est jaloux, mais quand je nous écoute et que je m’écoute aussi je me dis : on a peut-être des “petites aigreurs” quand même. Il faut qu’on fasse attention à ça, parce que ce n’est pas constructif, ce n’est pas les uns à la place des autres. Donc je trouve aussi sain qu’on ne reste pas dans ces aventures, pour garder cette modestie que te donnent également les réseaux européens, pour garder conscience que tu participes à une politique publique – je ne sais pas comment dire. Parce qu’en France souvent tout le monde te connaît. [En Europe], tu arrives et il y a des gens qui ne te connaissent pas, ça te remet à ta place, tu reviens chez toi remis en place d’une certaine manière. Continuer à ce que ce soit vraiment constructif, c’est pour ça que j’espère que je peux être utile ici à cette Mission – on verra bien, pour faire évoluer cette prise de conscience. On verra bien, c’est autre chose.

PH – Peut-être un dernier point sur les finalités. Dans les projets initiaux il y a – et ça revient aussi à cette question de la contamination au-delà du bâtiment, la question de faire de ce lieu un espace d’accueil pour des projets de jeunes, de jeunes qui ne sont pas forcément d’après ce que j’avais compris des jeunes

FB – Repérés.

PH – Oui et en professionnalisation artistique. Par rapport à cet objectif initial, comment pourrait-on dire : les choses ont été réalisées, n’ont pas été réalisées, ont évolué... ?

FB – En fait, je me suis jetée un peu dedans dès le début, parce que je l’ai aussi beaucoup fait au Confort Moderne. C’était formidable – mais au Confort Moderne je n’étais que sur de la diffusion et un peu de répétition, mais il n’y avait pas de lieux d’accompagnement. Après, c’est devenu compliqué parce que les équipes avaient du mal à respecter les règles du lieu, avec des gardiens, avec un bar qui est géré d’une certaine façon. Une difficulté à faire accepter les règles et puis il y a aussi ici des gens qui débarquent et qui voudraient que ça se passe comme ils veulent (inspiration). Et ça je n’avais pas connu ça, à Poitiers. Peut-être parce que c’était en province et peut-être une autre époque, je n’avais jamais connu cette espèce de comportement de choses dues ou de manque de souplesse et de gentillesse – je ne sais pas comment dire. Que pour s’installer, on puisse se dire : c’est possible, mais nous fonctionnons pour l’instant comme ça –

peut-être que ce n'est pas le mieux, mais c'est la façon dont on arrive à tenir, donc si vous voulez il faut que ça se passe là-dedans. Donc ça s'est fait beaucoup récemment avec la musique.

PH – Avec des jeunes de Saint-Ouen ?

FB – D'ailleurs. De se dire que c'est un lieu possible pour des gens qui ont envie de programmer de la musique. On a réinstallé [un cadre] pour la musique, beaucoup en 2007 et 2008, en imaginant même qu'à la place de payer une personne responsable de ce secteur on donnait un petit cachet à la personne qui organisait et on lui assurait un minimum garanti. Il y a aussi le fait que le bâtiment est vite devenu plein, mine de rien. Il n'y a que pour la musique avec la salle de concert que ça été le plus fluide pour faire ça. Je l'ai fait aussi pour des initiatives citoyennes. A l'époque notamment des élections et pendant deux ans, au moment des temps forts, il y a des gens qui t'appellent la veille pour le lendemain, plutôt le milieu associatif engagé activiste, et qui te disent qu'ils ont besoin d'un lieu. Je leur disais que nous ne pouvions rien faire gratuitement, parce qu'il faut que tous les gens qui utilisent le lieu y contribuent, au pire des cas c'est un chapeau que vous faites passer, vous demandez à chacun de mettre 50 centimes ou 1 euro, qu'ils participent. C'est toujours rappelé que nous sommes sur une économie où il nous faut générer la moitié de ce que coûte ce bâtiment. Ce fonctionnement basique a été compliqué des fois à expliquer, mais nous savions que c'était la seule façon de tenir et puis maintenant c'est comme parfois les fêtes à Paris où chacun donne ce qu'il a envie. Il y a aujourd'hui une économie qui peut être que collective, ce n'est pas facile [à faire passer].

PH – Pour en revenir aux amateurs, est-ce qu'on les trouve plutôt dans les studios de musique ?

FB – Oui, alors là énormément.

PH – Ils demandent et y passent une heure ?

FB – Oui.

PH – Et les plasticiens aussi ?

FB – Non.

PH – Ce sont plus des professionnels, et les danseurs aussi ?

FB – Oui, mais il y a quand même beaucoup de cours de danse et du coup beaucoup d'activités avec les amateurs, que nous n'avons effectivement pas sur les arts visuels.

PH – Et les activités théâtre, les groupes amateurs de théâtre ?

FB – Pour le théâtre, il y a beaucoup d'initiatives à un moment donné. Des personnes même comme [Pascal] Rambert qui utilisaient régulièrement le hangar pour faire des choses... expérimentales, dont il ne parle pas mais qui se déroulent en général toujours avec des gens quand même. On a également eu beaucoup de spectacles épisodiques.

PH – Mais ce ne sont pas, par exemple, des groupes de jeunes de Saint-Ouen ou d'ailleurs qui viendraient ?

FB – Non.

PH – Ce sont des professionnels.

FB – Je pense qu'on pourrait ouvrir plus maintenant. J'avais adoré ça au Confort Moderne. Juste il faut bien gérer et bien dire les choses. Mais ça pourrait se faire un petit peu plus, même si le bâtiment est quand même déjà beaucoup utilisé.

PH – Et puis c'est aussi un autre contexte, Saint-Ouen n'est pas Poitiers. Il y a d'autres espaces – peut-être l'Espace 89 ou d'autres équipements de quartier, qui sont qui ont peut-être déjà cette fonction d'accueil, ou pas ?

FB – Oui, mais il y a quand même de la demande.

PH – Il y a toujours de la demande ?

FB – Oui.

PH – Et qui serait plutôt quoi ?

FB – Des petits théâtres ou des expositions, il y a de la demande. Mais parfois tu vois les projets et tu ne saurais pas quoi en faire. J'ai accepté des résidences courtes pour certains qui faisaient des expositions ailleurs, ça je l'ai beaucoup défendu auprès de l'équipe. C'était aussi une façon d'accompagner quelqu'un qui tire plutôt quand même vers le haut, au niveau de la pratique et du contenu. Ça s'est très bien passé dans le contexte de Mains d'Œuvres. Mais ça se passe vraiment surtout avec la musique et beaucoup avec les locaux de répétition, parce que la partie en location horaire – qui était une idée commerciale de Christophe à l'origine, est devenue une idée qui a beaucoup aidé pour les relations avec le quartier. Il y a plein de deals qui se sont faits avec les jeunes sur des plages horaires où ils utilisent gratuitement les locaux avec Norbert, où ils font des ateliers avec les plus petits, où ils répètent, avec des possibilités d'utilisation du studio de son ou avec des tarifs préférentiels.

PH – Il y a une vingtaine de studios musique ?

FB – Ouais. C'est en fait le plus grand studio associatif.

PH – En plus on ne le voit pas, parce que c'est en sous-sol.

FB – Si j'avais eu le temps, j'aurais aimé faire beaucoup plus avec la musique parce que je l'ai vécu avec le Confort et que je sais qu'avec la musique et à partir de ces 20 studios de musiciens (pfouu)... J'avais essayé avec le Conservatoire dès le début de faire une création avec 50 guitares dès le début. Je gardais ça du Confort et ça a marché énormément. Mais avec l'expérience au Confort, je voyais bien qu'après il faut gérer tes 50 compagnies et puis avoir des réunions avec tout le monde (inspiration), ça devient un petit gouvernement, un petit pays (inspiration), ça prend du temps.

PH – Mais sans aller jusque-là, par exemple est-ce que tous ces groupes plus ou moins amateurs qui passent au sous-sol organisent des choses dans Saint-Ouen – il y a ici les deux salles et gymnase, ou ailleurs vers l'extérieur ?

FB – Oui quelquefois dans Saint-Ouen ou ailleurs. Mais là aussi, on sait très bien qu'il faudrait qu'on ait quelqu'un qui soit dédié à la musique dans l'équipe.

PH – À la limite, la salle de concert et le gymnase est déjà plein avec les programmations des groupes professionnels ?

FB – Non et en particulier en musique, la salle de concert reste pas mal [disponible] et des propositions viennent justement souvent par les locaux de répétition.

PH – Par l'en dessous, par le sous-sol !

FB – Voilà, parce que c'est aussi plus facile à identifier. C'est le seul endroit où ça fonctionne. Après, la danse consiste plutôt en pratiques, il y a eu des possibilités sur des soirées ou des choses comme ça – mais pas tant que cela, c'est vraiment surtout des cours. Le théâtre, je dirais pas du tout si ce n'est des initiatives d'artistes. Et puis les arts visuels, rien sauf des choses épisodiques et spécifiques sur une journée, ou tout d'un coup la possibilité de donner un espace pour travailler à un artiste de Saint-Ouen pendant deux mois ou un mois.

PH – Sur ces artistes accueillis, un élément qui m'a paru intéressant à remarquer, c'est l'évaluation. Vous faites des fiches – enfin des tentatives de décrire ce qui s'est passé.

FB – Des tentatives, merci Philippe (rire).

PH – Pour l'observateur, les responsables de Mains d'Œuvres essaient de mettre au moins quelle a été la nature de l'accompagnement. Et puis il y a une partie réservée à l'artiste, à l'évaluation par le groupe artistique et, là, il y a je crois la moitié des fiches qui ne sont pas remplies, où l'évaluation n'est pas faite et sinon l'évaluation est souvent très légère. Comment ça se passe cette sorte de capacité de dire : bon on est accueilli, mais on évalue ou on se met en synergie avec les autres ? N'y a-t-il pas aussi un côté : j'ai trouvé une opportunité de faire mon affaire, même intelligemment, mais une fois que c'est fait je vais ailleurs, merci Mains d'Œuvres ?

(75') FB – Oui. Et quand on dit merci, c'est pas toujours le cas !

PH – Oui, on ne dit pas toujours merci.

FB – Ah non. Ça serait pourtant plaisant. Angela essaye vraiment avec la danse, elle a fait des questionnaires, elle essaye de prendre le temps, de réunir les artistes en danse une fois tous les deux mois. Et puis souvent quand les artistes partent et qu'ils ne savent pas où aller, ils ne sont pas contents... On comprend, mais quand même.

PH – C'est à la fin de la résidence ?

FB – Oui. C'est amusant, parce que certains se plaignent tout le temps et puis, dès que c'est le moment de partir (sourire, silence), on repousse on repousse. C'est amusant, c'est très puéril des fois (expiration).

PH – On retrouve ailleurs cette difficulté d'accueillir principalement des équipes artistiques en professionnalisation, avec aussi des enjeux culturels et sociaux plus larges. Ce n'est pas toujours facile de faire avec ces groupes. Et, ici, il n'y a pas de sélection, vous n'avez pas de sélection particulière de ce point de vue-là – c'est difficile à l'amont de le savoir ?

FB – Normalement si. Ce sont des choses très fortement dites dès le départ, mais les gens ne le font pas forcément. Par exemple, la compagnie Ultima Chamada est tout le temps en train de se plaindre, mais elle fonctionne très bien maintenant – ils sont allés au Tarmac. Ils sont venus avec un projet lié aux laboratoires pharmaceutiques, moi c'est uniquement là-dessus que j'ai accepté – parce qu'ils voulaient faire un lien avec les ONG. Et bien, tu n'entends plus parler (rire) de ce projet, parce que tout d'un coup ça marche sur un projet artistique et voilà. Ou bien encore [et dans un rapport plus positif] avec la compagnie La Tribouille et le rapport de Patrick Viveret, l'idée était comment un lieu artistique peut servir à la réappropriation de connaissances que les citoyens n'ont pas vraiment. Je vois ça et je me dis que c'est fou,

parce que du coup tu as l'impression qu'ils se plaignent parce que quelque part ils ne sont pas en conscience claire vis-à-vis d'eux-mêmes. Ca te fait sourire parce qu'ils savent bien qu'ils sont venus sur un autre engagement, mais inconsciemment... Quand même, pour la plupart, tu sens qu'ils y tiennent et qu'ils font des choses. Par exemple, la compagnie La Tribouille a su créer un lien avec beaucoup d'organisations de développement durable, c'est formidable, ça crée vraiment des synergies.

PH – Puis peut-être il y a, Mais s'il y a des choses prévues et qui ne marchent pas, je pense quand même qu'ils doivent un peu parler avec les accompagnateurs ?

FB – Oui.

PH – Les accompagnateurs suivent les différentes compagnies en résidence.

FB – Oui et il y a des échanges. Mais encore une fois, ça peut se faire comme ils l'ont imaginé. Par exemple pour *Je ne suis pas un artiste* ou certains autres projets, on a réussi à trouver des financements complémentaires parce qu'il y a ça aussi. Et beaucoup de projets ont cette ouverture, c'est un choix quand même dès le départ cette ouverture.

PH – Dans le projet il y a ça.

FB – C'est écrit dans la convention [de résidence].

PH – Deux mots peut-être quand même du bâtiment, ce vaste bâtiment qui vous a posé un certain nombre de problèmes d'aménagement.

FB – Oui. On l'a ouvert avec 500.000 €. Pour 4.000 m² (rires), je ne sais pas si on peut appeler ça des problèmes ! Je me rappelle qu'à la même époque il y avait le Cargo [à Grenoble] sur la même surface – c'était une rénovation d'un lieu qui existait déjà, ils l'ont ouvert avec 300 millions de francs. Et nous c'était 3 millions de francs – 100 fois moins ! Donc tout est relatif, on a eu des problèmes parce que ça a ouvert avec trois francs six sous, mais quand même avec [l'accord d']une commission de sécurité. Et c'est pareil, la jeune femme de la mairie directrice des affaires culturelles – qui est adorable par ailleurs, parfois nous remonte les bretelles en réunion de partenaires. Mais enfin, ce bâtiment est à eux et c'est nous qui le maintenons (sourire) à peu près en état de marche. Alors tu es halluciné tellement tes interlocuteurs ne se rendent pas compte ce que ça veut dire de maintenir un bâtiment de 4.000 m² en état de marche. C'est aussi une de nos forces d'avoir été capables de mettre de fait en place une sorte de maîtrise d'usage – comme dit Claude [Renard-Shapiro], parce qu'ouvrir avec 500.000 € ! Après, on a remis 500.000 €. Donc, à un moment donné, chère mairie : c'est votre bâtiment, c'est votre patrimoine.

PH – Du point de vue de la structure d'ensemble, le clos et le couvert sont à peu près réalisés ?

FB – Oui, ça pourrait être amélioré, mais c'est à peu près fait quand même. Surtout qu'on vient d'avoir une dérogation pour un système qu'ils nous demandaient depuis le début dans les locaux en bas. La mairie a d'ailleurs dépensé sans problème 10.000 € pour faire réaliser un audit pour des choses qu'on savait déjà (rire)... C'est pour ça que je dis souvent : il faut être de bonne humeur, tout le temps. Je me dis aussi que ça a évolué et que le fait qu'ils aient ce document officiel peut ouvrir des choses, derrière mais on en a passé des heures à discuter, on a plus passé des heures à discuter

PH – Qu'à trouver.

FB – Après bien sûr, ce n'est pas assez entretenu. Il faudrait changer les vitres, il n'y a qu'une dame qui fait le ménage jusqu'à trois heures de l'après-midi avec le sourire tous les jours, il faudrait qu'elles soient deux. Encore une fois, tout est relatif. Par contre, maintenant, on aurait aussi envie de développer ça avec plus de facilité et avec des énergies renouvelables – ça paraissait fou d'en parler en 2000, aujourd'hui c'est dans l'air du temps. Peut-être que la dimension mécène peut arriver par le biais du bâtiment, parce que c'est visible et que les entreprises sont elles aussi sur des nouvelles formes d'énergie. Camille a vraiment ça en tête, elle va bien suivre ça, c'est sa génération en plus.

PH – Et puis ça donnerait une bonification au bâtiment. Pour l'instant, vous faites avec ce que vous pouvez, en ayant à peu près rendu l'espace gérable habitable.

FB – C'est basique. Alors encore une fois, est-ce que ça vaut le coup de faire des choses basiques ? Quand tu vois le nombre de projets, le résultat même sur la ville, tu ne peux pas nier qu'il y a des gens et qu'il y a plein de pratiques. Ca restera toujours la discussion – c'est ce que je dis toujours aux partenaires : à un moment donné, vous nous donnez un petit peu plus d'argent – on sait jamais !

PH – Oui (sourire), la question financière de l'affectation relative des moyens publics aux équipements se pose.

FB – Oui.

PH – Et surtout pour un site de 4.000 m², qui n'est effectivement pas un petit studio théâtre dans un coin.

FB – Sans oublier qu’à chaque fois on leur présentait des budgets tellement modiques. Mais là, par principe, le Conseil général ne voulait pas venir si la ville ne voulait pas. Après, tu es l’enjeu de ça. Et maintenant que le bilan remonte – parce qu’ils flippaient tous en fait [face au bilan un moment dégradé].

PH – Pendant longtemps, les partenaires publics en particulier ne voyaient pas très bien quels étaient les enjeux de ces lieux. Aujourd’hui, ce n’est pas forcément plus clair, mais il y a en plus le problème des moyens limités parce qu’ils sont tous “au taquet”, plus une politique d’État dont on ne peut pas dire qu’elle soit très portée sur ces aventures.

FB – Ils sont tous au taquet, mais dès que c’est un projet qui est leur projet

PH – Ils trouvent comme par hasard les moyens, c’est ça ?

FB – Oui. Donc, je n’y crois pas à ça. L’autre jour je suis intervenue avec Jean-Michel Lucas, que j’avais perdu de vue et qui avait été au cabinet de Lang. Il avait fait un tableau qui était très intéressant de tout ce qui a été donné par [le ministère de la Culture] sur une année – je crois même que c’était là l’année 2007. L’Opéra de Paris a eu 500.000 € de plus par exemple (inspiration), tu restes abasourdie, je trouve que ça devrait être publié et assumé.

PH – C’est une des revendications de l’Ufisc aux entretiens de Valois que tous les chiffres – ce qui serait normal, soit rendus publics.

FB – Bien sûr.

PH – Qu’on sache quelles sont les affectations. Et même s’il faut faire des corrections – mais que l’on sache au moins la part de l’Etat pour ceci et pour cela, et que la même chose soit faite au niveau des collectivités locales. Ce serait la moindre des choses, mais c’est à mon avis un long combat.

FB – C’est bizarre quand même. Nous, on est prêt à donner tous nos chiffres, on les met sur Internet. En plus, je pense que ça les aiderait aussi, parce qu’il y a des choses dont ils ne se rendent pas compte eux-mêmes, mais ça va venir, je pense qu’il y a une nouvelle génération.

PH – Espérons !

FB – D’élus en tout cas.

PH – Et puis il y a aussi une tradition française du secret sur ces choses-là. On essaie toujours de gérer son affaire directement avec le Prince et on s’arrange pour ne pas croiser l’autre dans la coursoive ou de le croiser en disant : bonjour, ça va, attention il est de bonne humeur aujourd’hui, mais on ne parle pas de ce que le Prince nous a accordé, ça reste un secret entre lui et nous. Il y a quand même quelque chose qui n’est pas encore passé dans notre mentalité collective.

FB – Oui tu as raison. Donc, beaucoup à faire pour le bâtiment, mais la question va être de trouver des moyens petit à petit. Ça a plutôt été le système D tout le temps, mais ça a aussi été le fait d’être à l’aise avec les chiffres – parce que j’étais plutôt une forte en maths à l’école et tout le monde pensait que je devais faire maths (rire). J’étais piano et maths (rire), c’est le piano qui l’a emporté. Donc, le fait d’être à l’aise avec les chiffres et d’être aussi à l’aise avec le bâtiment – déjà au Confort Moderne, j’ai fait le tout-à-l’égout, le marteau-piqueur, la chape en béton. Je ne le referais pas là, c’est bon, mais j’ai participé dans les années 1980 et 1990 à un certain nombre d’aventures où tu te retrousses les manches. Donc, tu te sens à l’aise, même si les contraintes en face sont plus dures qu’elles n’étaient alors. Je pense que ce sont nos deux points forts, qui font qu’on se dit : allez, on y va et puis on gère ça comme une entreprise. Bien sûr que le coup n’est pas joué d’avance, mais le boulanger sait bien qu’il faut qu’il vende son pain pour...

PH – Bien. Pour boucler notre entretien, une question double pour terminer. Pour le présent et le futur de Mains d’Œuvres, quelles serait aujourd’hui la préoccupation qui te paraîtrait majeure après ces plus de 10 ans de travail et

FB – On est ouvert depuis sept ans.

PH – Oui c’est ça, sept ans d’activité. Et sur quels points une recherche telle que la nôtre pourrait apporter éventuellement un éclairage... ?

FB – Je pense que la question de l’évaluation est une chose importante... et la question de la formulation. On fait des gros rapports d’activité, mais je pense qu’il y a un contenu qui n’est pas... exprimé, qui n’est pas formalisé à propos du pourquoi c’est important. Pour l’évaluation en termes, il y a bien sûr des quantités des choses, mais pourquoi ces initiatives comptent ? Je pense qu’il y aurait un pas à faire pour essayer de mieux le dire, de mieux le montrer, parce que c’est un vrai enjeu, encore plus crucial aujourd’hui.

PH – Et qui n’a pas beaucoup avancé depuis les réunions des années 2000 ou qui... ?

FB – Si, parce qu’on se rend compte qu’on est plus nombreux, c’est peut-être ça qui a avancé. Du coup, ça donne une force et une légitimité, mais je ne trouve pas qu’on soit effectivement tant avancé que ça.

PH – Dans le rapport de forces – ce n’est peut-être pas le bon mot ?

FB – Dans notre capacité à... le dire, à l'écrire, à le formuler, à faire des propositions et à pouvoir travailler avec... l'institution. Alors là, des deux côtés, mais je pense qu'il y aurait un pas à faire. Parce qu'on sait bien que les études des chercheurs sont aussi des documents sur lesquels les gens qui décident dans les politiques publiques s'appuient. Je pense qu'il est maintenant temps et qu'il y a de la maturité. Et puis de l'autre côté aussi, les institutions – au-delà de ce qu'on voit aujourd'hui avec ce gouvernement très radical sur certains aspects (rire), notamment au niveau des collectivités parce qu'elles sont plus proches et qu'on commence à bien comprendre qu'on ne peut plus ne pas faire avec. De toute façon le mot de "participation" est partout, même si on ne sait pas trop encore ce qu'on met derrière, ça reste des mots, mais je pense qu'il y a là un enjeu fort. Et puis je crois toujours à cette idée de croiser davantage avec ce qui s'invente vraiment de constructif et de positif dans d'autres secteurs de la société, l'importance de relier davantage. Parce que ce sont des histoires qui sont dans la même vision que nous et de ce qui est important dans une société, non seulement en termes de valeur mais aussi de façons de faire et d'organisation... Nous l'avons vu à Mains d'Œuvres et notamment le 29 mars à la journée sur le Produit Intérieur Doux, c'était comme un aboutissement d'étape. Autant de gens du quartier qui viennent à un débat sur les indicateurs de richesse ! Et du coup, notamment [Jean] Gadrey était trop content de se dire : je peux parler avec des femmes, des enfants et on voit qu'il y a des gens qui commencent [à s'y intéresser]. Nous, on peut vraiment servir à la réappropriation de plein de contenus que les gens croient qu'ils doivent laisser à des experts, c'est aussi la question. Je trouve que, là, on pourrait être central, mais on ne le fait peut-être pas assez. Je le vois par rapport à Autre(s)pARTs-ArtFactories où j'ai plein d'échos, je vois bien qu'il y en a d'autres qui le font dans le monde ou en Europe. Mais on peut vite revenir à la professionnalisation des jeunes artistes, parce que déjà c'est une vraie dimension en soi. Et en même temps, comme je l'ai dit, on n'en est qu'à 20 %, on est sur le chemin, rien que cela c'est un vrai chantier.

(90') PH – Finalement il a trois choses : l'évaluation ; la formalisation-explicitation ; l'enjeu du croisement d'un certain nombre de créativité sociales diverses – l'artistique et les autres. Ca te paraît l'enjeu de Mains d'Œuvres pour aujourd'hui et demain. Est-ce que ça te paraît aussi un enjeu important pour les autres friches françaises ou européennes ?

FB – Oui.

PH – Avec les mêmes difficultés ?

FB – Oui, même si on voit bien qu'on ne partage pas tous ça.

PH – Ce n'est pas un enjeu partagé par tout le monde ?

FB – Pas forcément. Même s'il y a une ouverture, c'est comme si on ne restait pas sur son sujet – en même temps je comprends. Mais je crois que c'est comme ça qu'on se donne aussi de la force, parce que je pense que ces autres initiatives sont d'une certaine manière les mêmes que les nôtres, dans d'autres secteurs. Et puis aujourd'hui, il faudrait arrêter qu'on ne se parle pas avec les équipements institutionnels.

PH – Avec les institutions artistiques et culturelles ?

FB – Voilà.

PH – Ca continue à être un peu chacun pour soi ?

FB – Je me dis que ça va être possible.

PH – Et par exemple à Mains d'Œuvres ?

FB – J'ai essayé de voir le directeur de Bobigny, je ne sais pas combien de lettres je lui ai faites.

PH – Le Théâtre Gérard Philipe de Saint-Denis ?

FB – Il ne m'a pas répondu.

PH – Pas répondu. Une tentative, mais rien. Avec Aubervilliers ? Parce qu'il y a quand même plusieurs Centres dramatiques nationaux et plusieurs Scènes nationales importantes même dans le 93.

FB – Oui.

PH – Ou Rambert à Gennevilliers ?

FB – Avec lui, j' imagine qu'il pourrait se faire des choses. Il est beaucoup passé à Mains d'Œuvres pour faire des choses – il a utilisé cet outil et puis il a discuté avec nous, il connaît.

PH – Mais pour reprendre Bobigny ou Aubervilliers qui sont géographiquement proches et emblématiques, c'est difficile. Et avec des théâtres de ville ?

FB – Ca commence justement plus avec des théâtres de ville et puis peut-être que le contexte fait que [ça devient possible]. Dans ces institutions, les "dirigeants" font carrière en quelque sorte, alors que nous ne sommes pas là-dedans du tout... Donc, ce sont des modalités de fonctionnement (sifflet) tellement différentes.

PH – Des différences de reconnaissance symbolique aussi.

FB – Oui.

PH – Une façon d’organiser le sens qui n’est pas forcément la même.

FB – Je trouve que ça serait bien qu’on [essaye], peut-être que ce sont des Chantal [Lamarre] qui pourraient nous aider à ça par les Scènes nationales.

PH – Des sortes de “go between”.

FB – En 2005 par exemple, j’ai emmené cette fille d’Argentine qui avait fait ce projet de lieu *Vale la pena / Ca vaut la peine*, une ancienne danseuse qui travaillait dans les quartiers en Argentine et qui cherchait désespérément à ce qu’on lui laisse une usine vide. Je l’ai emmenée voir Chantal et ce jour-là c’était une journée de restitution du travail qu’ils faisaient avec les enfants en période hors scolaire. Je me disais que c’était formidable, ces enfants dont certains étaient montés sur scène avec des artistes depuis deux ou trois ans. Le fait d’avoir vécu ça, c’est quelque chose qui change leur destin quoi et tout le public était constitué de gens qu’a priori tu ne vois jamais dans une Scène nationale. J’ai visité l’autre jour à Poitiers la nouvelle Scène nationale qu’ils viennent de construire. C’est magnifique, c’est 30.000 m², une structure qui à coûté 60 millions d’Euros environ je crois. Et c’est en 2008 le même directeur qui venait boire des verres au Confort Moderne (sourire).

PH – Mais sans mise en synergie par exemple avec le Confort Moderne ?

FB – Rien à ma connaissance. Il y a quand même quelque chose[qui ne va pas]. Je l’avais dit à [Robert] Cantarella : ça changera chez les politiques si nous, déjà, on est capable de se parler !

PH – Dans les milieux professionnels. Je vois aussi, dans le spectacle vivant, la difficulté que le Syndeac et le Synavi ont à se parler, à trouver des positions communes, à dépasser les vieux antagonismes, il y a du chemin ! Mais s’il n’y a pas de propositions venant de là, on ne peut pas non plus mettre sur le dos des politiques le fait qu’ils n’ont pas de nouvelles idées.

FB – De nous mêmes.

PH – Des milieux professionnels eux-mêmes.

FB – Je dis toujours que les politiques nous ressemblent, ils sont le reflet de notre conscience collective. Et pourtant, nous, c’est à un niveau plus simple. Donc, j’ai ça en tête, je me dis que ce serait super qu’à un moment donné on essaye vraiment d’inventer des choses, qu’on puisse se parler, qu’on fasse un effort d’aller voir certains et puis on verra bien – je ne sais pas, est-ce que c’est par le réseau Actes if ? J’ai aussi bien vu avec le Plan banlieues de Fadela Amara – parce qu’on est aussi concerné ici. Ce plan a ressorti avec force qu’il faut emmener les jeunes défavorisés vers les équipements culturels institutionnels. Je me disais : si c’est ça leur politique, autant qu’ils les “embêtent” un peu ces équipements (rire). Je pensais en moi-même : allez-y, mais allez-y vraiment (rire).

PH – Le mieux serait effectivement de mettre en synergie les institutions et les lieux comme vous.

FB – C’est ce que je disais.

PH – Parce que les institutions ont des moyens d’accueil.

FB – C’est ce que je ne cesse de leur proposer. Mais franchement, c’est comme si je parlais dans le vide. Donc après je me suis dit : au moins, qu’ils les embêtent bien jusqu’au bout et puis après peut-être que de fait les synergies se feront.

PH – C’est ce qui se dessine dans les entretiens de Valois, où on en revient d’ailleurs à la Charte de mission de service public [de 1998], en disant : il faudrait recaler un contrat-type, qui pourrait être décliné spécifiquement sur un territoire, mais où on réélargit les missions et les objectifs. Ici aussi, l’histoire balbutie parfois !

Entretien avec Camille Dumas, Coordinatrice de Mains d'OEuvres

Réalisé à Saint-Denis, le jeudi 11 septembre 2008

Durée de l'entretien enregistré : 1 heure et 26 minutes

Philippe Henry – Donc, comment s'est organisé la rencontre et qu'est-ce qui a fait que tu t'es engagée dans cette affaire de façon pleine et entière, ou tout au moins importante ?

Camille Dumas – Alors, on va un peu parler de mon parcours. J'ai fait des études en commerce international et puis j'ai fait une école qui s'appelle l'Icart – une école de médiation culturelle. J'ai plutôt suivi un parcours en arts contemporain, j'ai toujours été passionnée par l'art contemporain et donc, quand je suis sortie du lycée, j'avais en tête de travailler dans une galerie d'art, c'était un peu mon objectif.

PH – C'était quelle année ?

CD – 1998 et je suis ensuite arrivée sur Paris en 2000, pour faire cette école. A travers toutes mes expériences, je me suis rendue compte que la galerie n'était pas l'endroit qui me convenait, parce que je n'y voyais pas trop de public. Et à part moi qui était passionnée, j'avais l'impression que les galeries n'étaient pas du tout l'espace de rencontre entre la création artistique et le public ordinaire – je pense que la galerie est vraiment un obstacle, pour les personnes qui ne connaissent pas trop l'art contemporain. Donc, j'ai un peu oscillé, j'ai fait plusieurs stages et j'ai eu la chance d'aller travailler à New York dans une galerie d'art, donc de voir aussi tout ce qui se passait là-bas et de faire un mémoire sur les résidences d'artistes dans l'État de New York. J'ai vraiment étudié toute [cette] histoire avec les colonies d'artistes – que ce soit ici en Europe et aussi aux Etats-Unis. Je trouvais ça très intéressant : plusieurs artistes se regroupent dans une maison à la campagne... Tout ça m'a amenée à aussi aller travailler à Montréal dans un centre d'art. Ce travail était très intéressant, parce qu'ils n'avaient pas un espace comme ici à Mains d'Œuvres, mais il s'agissait à chaque fois d'utiliser un espace urbain ou rural [différent]. J'ai travaillé sur une biennale dans un incinérateur, désaffecté depuis une dizaine d'années. L'idée était d'arriver et de s'installer pendant une semaine dans cet espace, dans cet incinérateur, de travailler avec les habitants, de leur faire découvrir ce qu'il y avait à l'intérieur, de leur faire redécouvrir aussi à travers des oeuvres d'artistes et puis aussi que certains artistes utilisent l'histoire du quartier et des habitants pour réaliser certaines oeuvres *in situ* dans le bâtiment.

PH – Ça s'appelle comment ce centre ?

CD – Champ libre. C'était tout à fait la voie qui me convenait. Donc, quand je suis rentrée en France fin 2004 - début 2005, j'ai recherché du travail.

PH – Que faire de ma vie, que vais-je faire (sourire) ?

CD – (rire) Exactement . Je cherchais plutôt dans un centre d'art, j'étais toujours intéressée par la résidence d'artistes. Ce qui m'intéresse vraiment, c'est le processus de création. Tout ce qui touche à la rencontre entre l'oeuvre finie et le public est bien sûr intéressant, mais je m'intéresse vraiment à tout ce qui va faire que l'artiste va créer, l'utilisation de son imagination et puis de le faire partager avec une population. Du coup, je cherchais et j'ai rencontré Fazette [Bordage] – comme ça par hasard, ce n'était pas dans l'idée de travailler à Mains d'Œuvres, c'était plus pour lui demander si elle connaissait des lieux qui cherchaient des gens pour faire de la coordination de projets ou des relations publiques, des actions de proximité, des choses comme ça.

PH – Vous vous êtes rencontrées lors d'une rencontre professionnelle ?

CD – Non, je l'avais appelée et je suis venue ici.

PH – Directement.

CD – Et elle a bien voulu me rencontrer.

PH – Donc, tu avais fait une sorte de repérage des lieux possibles ?

CD – Voilà et puis, comme j'avais quand même vécu à Paris, je connaissais [ici], j'étais déjà venue plein de fois à Mains d'Œuvres.

PH – Tu connaissais déjà.

CD – Au niveau moi personnel, oui, [comme] d'aller voir des concerts ou des spectacles. Je connaissais le lieu, plutôt de nuit que de jour (rire), le jour [où je suis venue pour l'entretien] je ne reconnaissais d'ailleurs pas le lieu. J'ai également eu un entretien pour une autre structure, qui s'appelle Savoir au présent. C'était assez intéressant, il s'agissait de réaliser des résidences d'artistes dans des entreprises, c'était ça le projet et j'ai accepté ce travail-là. En même temps, Fazette m'a recontactée en me disant qu'il allait probablement y avoir une place qui se libérait à Mains d'Œuvres en tant qu'assistante de

coordination – tout ce qui concerne la recherche de financement, la coordination du lieu etc. Et ça m'intéressait aussi, mais comme Savoir au présent m'avait contactée et était d'accord pour me prendre, j'y ai travaillé. Mais humainement, ça ne c'est pas bien passé du tout avec la directrice, on n'était pas sur la même longueur d'onde et Fazette cherchait toujours quelqu'un. Et donc, je suis arrivée ici.

PH – Ca s'est fait pendant la durée d'essai, finalement ?

CD – Voilà, j'ai fait les deux mois d'essai, ça ne se passait pas bien et j'ai dit que j'arrêtais. Entretemps, Fazette entretemps me disait qu'elle avait un poste pour moi. J'ai commencé tout de suite après à Mains d'Œuvres.

PH – Qu'est-ce qui t'intéressait, qu'est-ce qu'on t'a proposé ?

CD – Au départ déjà, le lieu en tant que tel m'intéressait, dans sa volonté de faire rencontrer la création et la population. Ça m'intéressait d'avoir des artistes qui restent pendant une longue période – ce qui est rare, parce que c'est quand même souvent deux ou trois mois de résidence dans la plupart des lieux. Je trouvais l'idée vraiment intéressante d'accompagner un parcours d'artistes pendant un an, deux ans, trois ans. Je trouvais que, là, ça avait vraiment sens de travailler avec ces artistes, de vraiment comprendre leur travail, de pouvoir les aider jusqu'au bout et pas juste sur un temps donné, sur un petit projet en leur donnant deux ou trois conseils. Je trouvais que c'était intéressant et également toute cette question de travail sur le territoire. Je n'avais pas encore vu ce que faisait Mains d'Œuvres sur le territoire, donc j'allais [le] découvrir à ce moment-là. Ça m'intéressait aussi de comprendre le mode de fonctionnement de ce type de lieu, parce que j'avais travaillé dans une structure qui n'avait pas de lieu ou sinon dans des galeries d'art, je n'avais donc pas travaillé dans un lieu comme ça, indépendant. La question de lieu – une friche réhabilitée ou quoi que ce soit d'autre, ce n'était pas ça qui m'a vraiment convaincue, qui m'a attirée pour venir. C'était plus le travail qui se passait aujourd'hui dans les murs qui m'intéressait. Le concept qui consiste à réutiliser les bâtiments et à revenir s'ancrer dans un quartier, comme on avait pu le faire avec Champ libre au Québec, est intéressant, mais j'étais vraiment attirée par cet accompagnement d'artistes, je trouvais ça vraiment hors du commun par rapport à ce que j'avais pu voir. Et c'était en même temps un peu la même chose que la galerie d'art finalement, quand les artistes sont soutenus pendant plusieurs années – des dizaines d'années peut-être aussi, on soutient leur projet, on trouve des moyens de production pour réaliser leurs œuvres. C'est un peu spécifique à l'art contemporain, puisqu'il y a une vente, c'est commercial, mais il n'y a pas ce côté rencontre avec le public comme cela pouvait se faire ici.

PH – Ton expérience antérieure était donc plutôt en arts plastiques ?

CD – Oui et au Québec c'était le domaine de la vidéo et des arts électroniques.

PH – Oui, les arts numériques.

CD – Il y avait des installations, c'était très art contemporain. Donc, je ne connaissais absolument rien au spectacle vivant. Par contre, j'allais voir beaucoup de théâtre, beaucoup de spectacles de danse, de concerts. Mais en tant que professionnelle, je n'étais pas capable de monter des spectacles vivants. Tout ce qui touchait à l'intermittence relevait de choses que je ne connaissais pas – en pratique en tout cas. Je connaissais les grands champs, comment ça fonctionnait, mais au niveau pratique je n'avais pas les outils. Tout ça aussi m'intéressait, apprendre comment fonctionne le spectacle vivant sur le plan théorique et aussi administratif. J'ai été engagée spécifiquement sur l'assistance à la coordination, donc tout ce qui touchait aux relations entre les résidents et l'équipe de Mains d'Œuvres.

PH – Tous genres confondus, c'est-à-dire que ce soit les arts plastiques ou la musique ?

CD – Exactement, c'était en fait tout ce qui relevait de la communication interne au bâtiment, plus que le travail d'accompagnement spécifique d'artistes – parce qu'il y a pour ça des accompagnateurs par discipline. Je me suis trouvée à accompagner certains artistes, parce que la personne que je remplaçais était sur le pôle citoyenneté et qu'il y avait certaines associations qui étaient toujours présentes à Mains d'Œuvres quand je suis arrivée. J'ai donc fait un peu de travail d'accompagnement.

PH – Surtout sur ce qu'on appelle ici les actions citoyennes ou des choses comme ça ?

CD – Voilà, c'étaient des structures en résidence. Par exemple, Panamako qui font du théâtre forum, ou bien Vecam qui travaille sur les logiciels libres, des choses comme ça.

PH – Oui, Vecam qui est d'ailleurs fondatrice de Mains d'Œuvres.

CD – Et surtout aussi tout ce qui était recherche de financement avec Fazette et la gestion.

PH – Pour l'ensemble de la structure ?

CD – Pour l'ensemble de la structure.

PH – Tu ne connaissais pas cet aspect ou tu avais déjà des ?

CD – J’avais déjà monté des budgets. A Montréal, j’avais travaillé sur ces questions, aussi sur la coordination des budgets de la biennale, donc je connaissais. Et puis les chiffres ne me font pas peur du tout, j’aime ça, j’ai fait un bac scientifique, j’adore les maths. Donc, tout ça m’intéressait.

PH – C’est une dimension dans laquelle tu te sens bien.

CD – La gestion m’intéressait beaucoup, j’avais fait de la comptabilité dans mes études en commerce. Ce sont des choses que je connaissais – en théorie et un peu en pratique. J’avais également fait un peu de recherche de financement au Québec et ça m’intéressait de le faire ici. Parce qu’écrire sur un lieu fait aussi vraiment partie de la compréhension de ce lieu. Je pense qu’il y a beaucoup de choses qui se disent à l’oral, mais je trouve finalement intéressant d’écrire des dossiers de subventions, parce que ça permet de se poser. Pour des personnes qui font de la coordination, ce sont des temps pour se reposer, se repositionner, pour savoir un peu ce qu’on fait réellement dans le lieu, pour comprendre ce qu’on fait, l’analyser avec les bilans.

PH – Oui mettre des mots, reformuler.

CD – Mettre des mots, voilà. J’étais vraiment intéressée de travailler sur les dossiers de subventions, parce que c’est finalement la base, c’est l’écriture du projet. Pour comprendre un projet, je trouve que ça passe aussi par l’écriture, je ne voyais pas ça du tout comme une contrainte d’écrire des dossiers de subventions, mais plutôt comme un point très intéressant pour comprendre le lieu dans sa globalité et les principes qui sont défendus ici. Et puis du coup aussi pour comprendre tout ce qui se passait dans le lieu, parce que faire des dossiers de subventions pour Mains d’Œuvres, c’est connaître tout ce qui s’y passe – ça veut dire tous les projets qui s’y trouvent, tous les résidents, tout l’accompagnement qui est à réaliser pour chaque résident. Donc c’est comprendre la globalité du lieu en fait et pas seulement par secteur ou [avec] le bâtiment d’un côté, la résidence de l’autre. En tout cas, je trouvais que c’était intéressant de le faire et puis aussi de rechercher de nouveaux moyens de financer le lieu. J’ai en particulier un grand intérêt pour le mécénat et tout ce qui est partenariat privé, parce que je pense qu’il y a vraiment des liens à réaliser avec l’entreprise. C’est pour ça d’ailleurs que les résidences en entreprise m’intéressaient aussi. L’artiste en tant que tel utilise l’outil de la création et l’imagination dans son processus pour réaliser un projet et un objet. Et je pense que ce mode-là concerne aussi la vie de tous les jours, aussi bien dans une entreprise que dans le quotidien d’une personne individuelle. Et je vois un intérêt à associer un artiste à une entreprise, parce qu’il a une réflexion sur les modes de fonctionnement de la société et que cela peut être vraiment intéressant à partager avec l’entreprise. Une des choses qui étaient importantes ici pour Fazette, c’était d’essayer aussi de diversifier les partenariats et les ressources financières et moi ça m’intéressait de travailler sur cette thématique du mécénat et du sponsoring.

PH – Oui. D’une certaine façon, est-ce qu’on peut dire que Mains d’Œuvres était une opportunité à la fois de prolonger un certain nombre d’expériences et d’engagements antérieurs et en même temps de découvrir d’autres éléments, d’autres dimensions ?

CD – Voilà. Et puis d’essayer d’autres choses aussi, que je n’avais pas fait, mais que j’avais envie de faire dans ma vie, comme la recherche de financement avec les entreprises que je n’avais jamais faites, mais qui m’intéressaient vraiment, en tout cas de tenter l’expérience.

PH – Si on date, c’est ?

CD – Je suis arrivée ici en mai 2005.

(15’) PH – Et donc nous sommes en

CD – 2008.

PH – Et donc trois ans après (sourire), est-ce que la fonction a changé ?

CD – Je suis arrivée en tant qu’assistante de coordination, mais finalement j’ai été très rapidement amenée à faire de la coordination, parce que les deux coordinateurs du lieu – qui étaient Christophe [Pasquet] et Fazette. Christophe était déjà sur un autre projet – le Point éphémère, il était donc peu présent sur la structure. Quant à Fazette, elle était déjà – comme à son habitude, par monts et par vaux dans plein de projets et n’était pas tous les jours dans le lieu. Finalement et très rapidement, c’est moi qui, au fur et à mesure, a vraiment fait ce travail de coordination du lieu.

PH – Interne et externe ?

CD – Oui.

PH – D’abord interne peut-être, et puis petit à petit ou assez vite les deux ?

CD – Assez vite les deux en même temps, parce que j’ai tout de suite compris le fonctionnement du lieu. Et puis quand on arrive dans ce lieu – comme tu le disais dès le départ, c’est en fait un engagement, on arrive pas comme ça pour juste faire les missions qui nous sont proposées, tout de suite on fait un peu tout ici.

PH – Encore faut-il être aussi en capacité de faire tout, de négocier avec la banque, de négocier avec des partenaires institutionnels, d'aller voir la fuite d'eau du sous-sol, ce n'est pas forcément non plus – tout le monde ne le fait pas !

CD – Mais ça m'intéressait en tout cas de voir tout ça (rire). Et avec Fazette on s'est mis tout de suite sur les budgets, les dossiers de financement qu'il fallait faire sur 2005 et qui n'étaient pas tous terminés. Donc aussi, aller rencontrer les partenaires dès le début, au départ avec Fazette mais tout de suite. J'ai été immédiatement dans le bain pour aller représenter Mains d'Œuvres à l'extérieur. La première chose que j'ai également faite en arrivant – ma première semaine, ça a été d'aller à une rencontre de Trans Europe Halles qui se déroulait à Buenaventura en Italie. La première chose et ma première semaine, j'ai fait ça parce que [Fazette] voulait que j'essaie de travailler sur Trans Europe Halles dans la mesure où elle n'avait plus le temps d'y aller à chaque fois. Elle m'a demandé si je pouvais être déléguée pour Mains d'Œuvres à Trans Europe Halles. Du coup, au niveau représentation de Mains d'Œuvres à l'extérieur, ç'a été très rapide.

PH – Et puis une ouverture aussi à d'autres expériences.

CD – Oui et ça a en tout cas été très important dans mon parcours à Mains d'Œuvres, ça m'a aussi permis vraiment de comprendre le mode de fonctionnement dans d'autres structures qui sont un peu similaires, mais en même temps qui ont des parcours totalement différents. Parce qu'elles ne sont pas dans les mêmes pays, donc ce ne sont pas les mêmes politiques culturelles, pas du tout les mêmes types de lieux non plus – parce qu'il y a des tout petit lieux et des grands lieux, pas les mêmes activités non plus. Mais finalement, il y a la même démarche qui est d'être un lieu indépendant ouvert sur le territoire, souvent ce sont des lieux réhabilités qui avaient une mémoire et puis aujourd'hui des lieux de création artistique. Après, ça dépend des typologies de projets artistiques. Et puis il y a ce travail important avec la population. Dans ces rencontres, ce qui m'a permis d'avancer, ça a été finalement de beaucoup discuter avec les directeurs des autres lieux, pour comprendre comment eux ils fonctionnaient, comment ça se passait.

PH – Comment ils s'organisaient. Je pense qu'il doit y avoir de très grandes différences entre les lieux ?

CD – Voilà, comme avec ceux en Hollande. A Mains d'Œuvres, c'était vraiment un fonctionnement très particulier que je n'avais jamais appréhendé, avec finalement une coordination de toute l'équipe. Les prises de décision ne sont pas prises seulement par les directeurs, comme dans certains théâtres ou dans les galeries ou même dans le centre d'art dans lequel j'ai travaillé à Montréal – c'était quand même beaucoup des individus qui étaient directeurs et qui prenaient vraiment les décisions. Alors qu'ici – la volonté en tout cas de Fazette dès le départ, c'est vraiment d'impliquer tous les membres de l'équipe dans les prises de décision.

PH – Parce qu'à un moment donné, il faut bien que quelqu'un décide ?

CD – C'est sûr, ce type de fonctionnement a de toutes façon des limites – et je m'en suis rendue compte très rapidement (sourire), ce n'était pas évident d'essayer justement que tout le monde participe et que la prise de décision se fasse ensemble. Aussi, parce que certaines personnes n'ont pas envie d'être responsables de ces prises de décision et d'être responsables pour le lieu.

PH – Oui.

CD – Ils ont envie de s'occuper de leurs projets, d'être responsables de leurs projets.

PH – De leur secteur.

CD – Mais pas d'être responsables de tout Mains d'Œuvres. C'est encore quelque chose qui n'est pas évident ici à Mains d'Œuvres, parce que certains voudraient être impliqués dans tout, mais en même temps ils n'ont pas toujours les données pour pouvoir tout comprendre et prendre les décisions. Et puis il y en a d'autres qui sont vraiment dans leur secteur et ont du mal à regarder le secteur de l'autre et ce que fait l'autre.

PH – Il y a aussi des prises de risques, des prises de responsabilité où mettre tout le monde au même niveau est une belle utopie, mais la réalité ne correspond pas à ça.

CD – Ce n'est pas évident de le faire. Au niveau des financements, je n'ai jamais eu peur ou quoi que ce soit, il n'y avait pas de problème pour moi pour prendre ces responsabilités-là. L'équipe a aussi beaucoup évolué depuis que je suis arrivée, donc ça m'a aussi beaucoup permis de changer de fonctions, d'avoir différentes missions qui m'arrivent. Par exemple, je ne faisais au départ que le budget prévisionnel et les recherches de financement, il y avait quelqu'un qui faisait vraiment toute l'administration et les plans de trésorerie. Cette personne-là est partie, je crois en 2006, et du coup j'ai repris tout ça. Ça m'a vraiment permis de faire de la gestion au jour le jour et de m'approprier aussi la responsabilité sur les financements de Mains d'Œuvres qui n'étaient pas juste du financements global, mais gérer Mains d'Œuvres au jour le jour parce que – par exemple, il y avait déjà un déficit de 150.000 € quand je suis arrivée.

PH – Oui, le fameux déficit de 2005.

CD – Et en 2005 on a eu aussi [un financement qui n’a pas été honoré]. On est donc arrivé en fin 2005 à un déficit de 180.000 €, c’était aussi un vrai challenge pour moi d’arriver à ce moment-là, pour essayer de restructurer la gestion du lieu, ce n’était pas évident. Mais comme tout le monde était quand même dans la posture de : il faut faire avec les moyens que l’on a, avec la débrouillardise. Il s’agissait d’essayer de serrer certaines vis à certains endroits au niveau des charges et surtout de rechercher de nouveaux partenaires pour financer le lieu. Et finalement, depuis 2006, on a réussi.

PH – Oui, à petit à petit récupérer le déficit.

CD – À résorber ce déficit au fur et à mesure, c’était pas mal. La coordination d’un lieu m’intéressait également beaucoup, parce que je trouve qu’il y a vraiment plein d’opportunités dans ce lieu, il y a toutes ces disciplines qui sont dans ce lieu, tous ces artistes en résidence qui y sont tout le long de l’année – de un à deux ou trois ans. Je trouvais qu’il y avait aussi beaucoup de choses à faire au niveau de la coordination, parce que je pense que chaque responsable de pôle gère assez bien ses budgets – aussi bien pour l’accompagnement que la diffusion. Mais je trouvais qu’il manquait encore des croisements à l’intérieur du lieu, entre les résidents, entre les accompagnateurs et les programmeurs du lieu aussi.

PH – Ce ne sont pas les mêmes, les accompagnateurs et les programmeurs ?

CD – Les programmeurs – qu’on appelle ici les accompagnateurs, arrivent souvent dans les réunions avec déjà leur idée des artistes qu’ils vont accompagner. Il n’y a pas une réflexion et une décision globales sur les artistes qu’on va ou qu’on ne va pas accompagner. Finalement, chacun a un peu déjà fait son planning dans sa tête, avec ses artistes. Il n’y a pas – en tout cas il n’y avait pas au départ, un travail global et pour se dire ensemble : voilà les projets qu’on va accompagner ensemble et pas seulement par pôle et les uns à côté des autres.

PH – Mais il y a bien un responsable par chaque pôle, qui fait à la fois les propositions d’équipes qui vont être en résidence et les propositions de programmation de spectacles ?

CD – Oui, mais il fait ces propositions sans regarder en fait ce que fait l’autre. Le problème fréquent d’ailleurs, c’est qu’on se retrouvait avec des doubles programmations par soir et pas du tout de liens possibles entre les deux programmations. Et puis on a beaucoup de mal quand même à intéresser le public qui vient voir le spectacle de danse pour aller voir après le spectacle de théâtre. Même si nous trouvons ça super intéressant de pouvoir proposer de la danse et du théâtre le même soir, le public n’a pas obligatoirement cette envie d’aller voir un spectacle de danse et [un autre] de théâtre.

PH – Absolument, ici comme ailleurs.

CD – Même dans notre belle utopie de se dire : nous, on propose plein de choses, ils peuvent voir plein de choses dans la soirée, le public n’avait pas obligatoirement envie de le faire. Donc, il y a ce travail-là et moi qui ai désormais ce rôle de coordinatrice, c’est quelque chose que j’ai vraiment envie d’essayer de faire cette année, des programmations un peu plus liées entre les différents programmeurs et pas seulement chacun de son côté faisant sa programmation.

PH – Même si, pour ce genre d’affaires, ça se met en forme et s’organise à la fin de la saison précédente ? Cette année-ci [2008-2009] sera peut-être une année de transition ?

CD – Oui.

PH – Parce que ton nouveau poste ou statut – je ne sais pas comment dire, date de ?

CD – De juin.

PH – De juin 2008.

CD – C’est ça. C’est sûr que ça va être difficile de mettre ça complètement en œuvre sur la saison. En même temps, on ne travaille pas sur une saison [complète].

PH – Oui, c’est un peu trimestre par trimestre ?

CD – Voilà, donc il y a encore des choses qui sont possibles à réaliser au niveau de début de 2009. Une des choses que j’ai toujours essayé de faire ici – je me souviens le premier jour quand je suis arrivée ici, j’ai fait ma transmission avec la personne qui était du poste “citoyens” et que je remplaçais et elle m’a bien dit : une des choses que j’ai essayé de tenir ici à Mains d’Œuvres, c’est que cette rencontre entre l’art et le public se fasse tout le temps, qu’il y ait toujours des actions de proximité qui se mènent, que ça ne soit pas juste de la diffusion pour de la diffusion. Elle m’a dit aussi : c’était un peu mon rôle d’essayer de tenir ça. Je me suis pris cette question à cœur, parce que c’était aussi important pour moi. C’est quelque chose que j’ai essayé vraiment de faire depuis toujours. Et donc, depuis 2006, j’ai toujours essayé d’avoir un stagiaire qui faisait vraiment ce rôle qu’on appelle coordinateur de ce pôle-là d’actions de proximité. J’ai toujours essayé qu’il y ait des actions pendant le temps de la création des artistes, que ce soit des rencontres, des ateliers ou des projets vraiment plus importants comme on a pu mener un spectacle qui s’appelle *Je ne suis pas un artiste* avec une centaine d’amateurs qui travaillaient dans le processus de création. C’est quelque chose qui

me tenait vraiment à cœur. Et cette année, à partir de septembre, j'ai réussi à embaucher quelqu'un à mi-temps pour être coordinateur des actions de proximité.

PH – Dans les différents secteurs ?

CD – Dans toutes les disciplines.

PH – Il va donc y avoir des coordinations à faire entre ce nouveau poste et les différents accompagnateurs de secteur ?

CD – Exactement.

PH – Sous ta supervision, sous ton impulsion ?

CD – Voilà. En même temps, je trouve ça intéressant parce que chacun faisait un peu ses actions de proximité dans son coin avec des partenaires. Pour les partenaires locaux, c'était assez difficile de comprendre Mains d'Œuvres, parce que chacun faisait ses petites choses de son côté. C'est donc pour moi vraiment important d'avoir une personne qui peut coordonner et travailler sur du long terme avec les acteurs sociaux ou éducatifs du secteur.

PH – Ça veut dire les écoles les lycées...

CD – Les écoles, les associations d'insertion, les centres aérés...

PH – L'espace [culturel municipal] 1789 aussi ou avec eux ce sont d'autres relations ?

CD – Avec l'espace 1789, ce sont plutôt des relations artistiques, c'est donc plutôt avec les programmeurs artistiques.

PH – Oui, ce ne sont pas forcément des projets d'actions sur le territoire.

CD – Si, j'essaie justement de monter un projet avec l'espace 1789. On s'est vu cet été, on va essayer de monter conjointement des spectacles en appartement. Parce qu'ils ont aussi des résidences sur l'année, donc ça nous intéresse d'essayer de nous associer pour un projet ensemble sur le territoire. Mais eux, ils ont des financements que nous n'avons pas. Pour chaque résidence [chez eux], les artistes sont obligés de faire des actions de proximité. L'espace 1789 a aussi des financements pour payer les artistes sur ces actions, alors que nous, c'est complètement différent. Déjà, ce n'est pas une obligation pour les artistes, c'est un travail qu'on essaye de réfléchir avec eux, c'est vraiment selon leur envie, on réfléchit ensemble par rapport à leur projet. Et puis, il faut que nous trouvions des financements pour faire ces projets, parce qu'on n'a pas de budget [spécifique] dans notre budget de fonctionnement pour les faire. Par exemple et depuis deux ans, j'ai réussi à avoir une aide du Conseil régional – par politique de la ville, qui nous a permis de payer vraiment des artistes et pas de ne faire ça que de temps en temps. Et avec cette coordinatrice des actions de proximité, on va essayer de trouver d'autres financements, pour essayer d'en faire plus et surtout de rémunérer les artistes pour faire ces activités.

(30') PH – Est-ce qu'on peut dire que c'est une priorité ? En revenant sur les priorités d'aujourd'hui et les finalités essentielles du lieu, seraient donc maintenues les résidences et le travail d'accompagnement. Dans ton projet, quelles sont désormais les priorités ?

CD – En termes de priorités, le premier axe de Mains d'Œuvres est quand même l'accompagnement de projets artistiques et citoyens. Pour moi, il est vraiment important de garder cette ligne, elle est le cœur du projet de Mains d'Œuvres. C'est quelque chose que je trouve exceptionnel par rapport à d'autres lieux et que j'ai vraiment envie de garder et même d'accentuer encore plus. Cela a été variable, suivant les différents programmeurs et accompagnements. Cette année, j'ai recruté quelqu'un pour les arts visuels en janvier – parce que la personne [chargée de ce secteur] partait. On a aussi arrêté de travailler en juillet avec la personne [chargée du] théâtre, je cherche donc également quelqu'un pour le théâtre. En danse, l'accompagnement se fait très bien, l'accompagnement personnalisé est vraiment poussé, alors qu'en théâtre l'accompagnement se faisait autour d'une création ou autour d'un projet, mais ce n'était pas vraiment [un travail] sur la structuration des compagnies. L'accompagnateur avait cette sensibilité-là, ce savoir-faire et il n'avait pas celui d'un travail sur une longue durée avec des compagnies. C'est quelque chose que je veux faire, par rapport au recrutement de la prochaine personne en [charge du] théâtre. C'est aussi ce que je veux faire avec cette personne recrutée au niveau des arts visuels, un vrai travail d'accompagnement avec les artistes plasticiens parce que c'est souvent plus difficile avec eux – il n'y a pas de billetterie comme au niveau des spectacles, c'est donc très difficile pour la rémunération des plasticiens. Avec la chargée des arts visuels et dans l'accompagnement, je veux aussi trouver des financements pour les plasticiens. Ça va être une de nos priorités pour 2009. Par rapport aux entreprises et au mécénat, mon idée de départ portait sur Mains d'Œuvres globalement. Mais la priorité pour 2009, c'est de trouver déjà un ou deux mécènes pour les plasticiens, sur un projet particulier des artistes, pour avoir un budget de production pour les artistes, pour pouvoir les rémunérer.

PH – Donc un travail qui se ferait au sein ou en lien avec des entreprises particulières ?

CD – Voilà.

PH – Ou un mécénat classique des entreprises qui donnent un peu – pour des raisons qui les concernent. Je vois bien le côté accompagnement artistique, mais tu disais projets artistiques et citoyens, je vois moins à quoi correspond le “et citoyens”.

CD – [Ce projet vise] l’accompagnement artistique des artistes qui sont ici, dans le lieu.

PH – Leur professionnalisation ?

CD – Je pense qu’il faut vraiment faire sur du long terme. C’est une des choses qu’on fait à Mains d’Œuvres et qui n’existe pas dans tous les lieux, c’est la première chose. Par rapport [au lien entre] artistique et citoyen, la deuxième chose est justement le travail sur le territoire. Parce qu’une des choses que nous pensons, moi et les autres membres de l’équipe, c’est que la créativité n’est pas seulement artistique, elle est vraiment en chacun de nous et elle est vecteur de développement social et de création de la société. Une des choses en laquelle je crois et que je veux défendre à Mains d’Œuvres, c’est que tout le monde peut avoir accès à la créativité. Et notre médium, ce sont les artistes et les projets artistiques pour ouvrir les populations – les enfants ou les adultes, qui peuvent être acteurs de la société dans laquelle ils sont et aussi acteurs de leur propre vie. L’accompagnement au niveau de la citoyenneté est dans ce sens-là, c’est pourquoi je veux développer tout ce qui est action de proximité, action sur le territoire. Je veux impliquer les habitants dans Mains d’Œuvres plus qu’ils ne le sont encore aujourd’hui, avec des projets aussi des habitants qui peuvent se faire dans Mains d’Œuvres – pas seulement des projets artistiques en direction des habitants. Par exemple, il y a une association qui m’a contactée et qui s’appelle *Au bonheur des femmes*. Elle veut monter un café culturel ici, pour des femmes qui n’ont pas de lieu de rencontre et aucun espace de discussion sur Saint-Ouen, parce que les bars sont très masculins. L’idée est qu’à partir de la rentrée on fasse une soirée par semaine consacrée aux femmes qui habitent à Saint-Ouen, autour de différentes discussions. Ça peut aussi bien passer par la cuisine que par la rencontre autour d’un projet artistique ou par un débat de société. On va donc construire la programmation avec l’association. Du coup, c’était pour moi important d’avoir vraiment quelqu’un sur l’action de proximité, pour coordonner et faire réellement le lien avec ce territoire que nous n’arrivions pas à tenir sur du long terme et qui n’existait juste que de temps en temps, par projet. Le travail avec les maisons de quartier ce n’est pas juste une fois avec un projet, c’est sur du long terme, se voir de temps en temps, discuter, voir les projets et leur problématique, voir ce qui se passe chez eux qui sont tout le temps en contact avec les habitants, réfléchir avec eux – et avec les artistes qui sont ici, [pour repérer] s’il n’y aurait pas des choses sur lesquelles on pourrait travailler ensemble. Par exemple, il y a aussi une association sur Saint-Ouen qui fait des modules de citoyenneté pour des repris de justice, ça m’intéresse qu’on travaille ensemble [sur] tout ça.

PH – Une préparation à la sortie ou en vue d’une réinsertion ?

CD – Non, ce sont des personnes qui sont censées aller en prison et qui vont [plutôt] avoir à faire des travaux d’intérêt général. Et au lieu d’en faire peut-être 100 heures, ils vont n’en faire que 60 et avoir un module de citoyenneté à la place de 40 heures. L’idée de ce module de citoyenneté est d’essayer de leur montrer un peu que le monde n’est peut-être pas aussi difficile qu’ils en ont l’impression, de réfléchir et de rencontrer des gens et des acteurs de la société civile – de rencontrer aussi les juges et les policiers, pour qu’il y ait vraiment un dialogue qui se crée entre des personnes qui sont censées s’affronter au quotidien. Et puis de les faire réfléchir qu’eux aussi peuvent avoir leurs propres projets et [la possibilité] de réaliser des choses dont ils ont vraiment envie, qu’ils ne sont pas seulement obligés d’être contraints par tout ce que constitue la société – comme eux la voient. Voilà pour ce module de citoyenneté et c’est aussi travailler avec des associations citoyennes. Pas pour avoir des associations ici au sein de Mains d’Œuvres, mais plutôt pour travailler en lien avec des associations qui sont sur le territoire de la Seine-Saint-Denis et, avec eux, de voir avec tout ce qui se passe ici – toutes les ressources qu’on a ici avec les artistes et tous les projets qu’ils ont envie de faire, voir s’il y a des liens qui peuvent se réaliser.

PH – Est-ce que je me trompe en disant que, jusqu’à maintenant, vous êtes repérés à Saint-Ouen, dans le 93 [Département de la Seine Saint-Denis] et plus largement, mais que c’étaient des actions localisées avec des partenaires associatifs, scolaires, culturels, judiciaires et qu’il y aurait désormais une sorte de volonté de développer un tissu de relations plus pérennes ?

CD – De pérenniser, exactement. D’avoir des actions sur du long terme et pas juste parce qu’il y a un artiste qui vient nous voir, qui veut faire un projet et hop ! : on va essayer de trouver des jeunes ou des habitants qui pourraient convenir à ce projet. Mais plutôt aussi de regarder ce qui se passe à l’extérieur et – avec toutes les compétences des artistes qui sont ici, d’essayer vraiment de travailler en lien avec eux, aussi sur des projets qui peuvent venir d’autres structures et pas seulement de Mains d’Œuvres. Et je pense que si cela n’a pas été fait dès le départ, c’est seulement parce qu’il y avait un manque de moyens pour le faire et tant qu’on n’avait pas une personne qui coordonnait – on est tous tellement surchargés de travail, qu’on agit au bout du compte au coup par coup. Et déjà on se dit : super, on a déjà pu faire ça, on a déjà pu travailler

avec ces jeunes-là, sur ce projet, leur permettre pendant six mois de travailler sur la thématique du bonheur avec des artistes, on sent qu'il y a eu quelque chose qui [a compté] vraiment pour ces jeunes-là et qui les a ressoudés en tant que groupe, qui leur a aussi vraiment permis en tant qu'individus de s'approprier d'autres dimensions sur lesquelles ils n'avaient jamais réfléchi. Mais c'était ponctuel et mon idée est d'essayer vraiment de travailler [de façon] pérenne avec certaines structures.

PH – Un certain nombre d'entre elles vont être plus centrales ? Souvent, par exemple dans les centres culturels, ce sont les écoles qui sont centrales. Quelle serait votre géographie de partenaires locaux ?

CD – Je pense qu'on travaille vraiment avec différents publics. C'est sûr que les collèges et les lycées fonctionnent très bien, on a toujours des partenaires privilégiés. Il y a toujours dans les structures des personnes qui vont vraiment s'intéresser à ce qu'on fait ici et qui se disent que la création artistique est vraiment essentielle dans l'éducation et dans le développement personnel, et qui vont nous solliciter souvent. On a, par exemple, le collège Michelet qui est un partenaire depuis le début de Mains d'Œuvres et on continuera cette relation tant qu'il y aura cette conseillère éducative et pédagogique.

PH – Il y aura une relation, une collaboration.

CD – Voilà, ce qui se fait déjà. Donc, il s'agit plutôt de développer d'autres partenariats avec des structures avec lesquelles on n'avait pas l'habitude [de travailler]. Il n'y a pas une volonté de travailler plus spécifiquement avec les écoles ou avec les maisons de quartier. Je pense aussi que c'est avec des personnes que va se créer ce lien et cette volonté de travailler sur des projets plus longs.

PH – Je reprends cette histoire de mécénat – et au-delà du mécénat, cette sorte de volonté de collaboration avec les entreprises qui semble être un de tes objectifs si j'ai bien compris. Sur ce plan, où en êtes-vous ? Est-ce que vous avez trouvé cet équivalent de personnes – parce que souvent ça passe effectivement par des personnes, dans quelques entreprises ou bien est-ce que ça reste encore... ?

CD – Avant d'entrer en congé de maternité, j'avais fait un [premier] travail [sur le] mécénat.

PH – Oui, j'ai vu le dossier.

CD – J'avais rencontré le directeur du Medef à Saint-Ouen, j'ai rencontré le service économique également. L'idée serait d'organiser pour 2009 une rencontre autour du mécénat culturel, c'est quelque chose d'assez simple à réaliser. Par rapport aux entreprises et la volonté autre que celle du mécénat, de travailler avec les entreprises, [ça se met en place] avec la structure Entrepарт – c'est une personne qui s'appelle Christian Mayeur qui a monté cette structure. Ils sont basés dans le Sud de la France et ils montent des séminaires de créativité pour des entreprises. Ça fait plusieurs années qu'ils montent ces séminaires et depuis l'année dernière il y en a quelques-uns qui ont été réalisés ici avec le Crédit agricole, La Poste... C'était plus au niveau national, parce que ce sont des directeurs de différentes agences. qui sont venus à Mains d'Œuvres. Et pour l'instant, ces séminaires de créativité étaient réalisés par eux pour les structures et, de temps en temps, ils faisaient appel à nous pour visiter le lieu, pour qu'on explique qui on est, qu'est-ce qu'on fait ici et parfois aussi pour rencontrer un ou deux artistes.

PH – Mains d'Œuvres servait de lieu d'accueil, c'était une prestation de service.

CD – Exactement. Il y avait quand même cette rencontre qui pouvait se faire avec des artistes, mais c'était assez succinct. On s'est vu cet été avec Entrepарт et l'idée est d'essayer vraiment de monter des séminaires de créativité ensemble et avec les artistes du lieu. Réfléchir avec les artistes du lieu sur ce qu'ils auraient envie de réaliser, pourquoi pas un travail particulier qu'ils voudraient mener avec des chefs d'entreprise – ça peut être sur le montage d'un projet, sur la définition du travail, sur la relation avec la population locale. Il y a plein de thématiques qui pourraient être définies. L'idée, c'est donc de travailler ensemble pour réaliser ces séminaires. Pas seulement de dire : on a besoin de ça, est-ce qu'il y a un artiste qui pourrait faire ce projet, mais plutôt que les artistes s'impliquent aussi à réaliser ce séminaire de créativité.

PH – Vous avez repéré des artistes qui connaissent aussi un peu le monde de l'entreprise, des gens qui ont déjà fait des choses [dans ce sens] et qui seraient partants – c'est quand même un monde différent ?

CD – Oui, il y a des artistes qui ont déjà fait des actions dans les entreprises, surtout des plasticiens d'ailleurs.

PH – Oui, souvent.

CD – C'est souvent moins le spectacle vivant, mais il y a des artistes qui sont intéressés pour faire ce lien, aussi bien des gens de théâtre que de danse. Donc l'idée c'est de se mettre tous autour de la table.

PH – Et pourquoi pas aussi les plasticiens, pour utiliser la diversité des disciplines présentes selon les champs sociaux concernés.

CD – Bien sûr. Il y a deux ou trois semaines, j'ai demandé à chacun des accompagnateurs qu'il discute avec ses résidents, pour voir ceux qui pourraient être intéressés. On va faire une réunion fin septembre ou début octobre avec Entrepарт et quelques artistes de Mains d'Œuvres pour qu'Entrepарт se présente, qu'ils

disent ce qu'ils font et ce qu'ils ont déjà fait, qu'est-ce que demandent les entreprises, pourquoi elles sont intéressées par ce séminaire de créativité et puis que les artistes disent également les idées qu'ils auraient et qu'ils aimeraient développer avec des entreprises.

PH – Il s'agit d'une priorité d'orientation peut-être stratégique – mais il faudra voir dans un ou deux ans (sourire) ou est-ce que...

CD – Si ça fonctionne.

PH – Ça se met en place, alors que pour d'autres partenariats – pour lesquels vous avez déjà eu des liens, le dispositif de pérennisation sera sans doute plus facile à mettre en œuvre.

CD – C'est déjà plus facile avec les acteurs locaux. Avec les entreprises et au niveau du mécénat, c'est quelque chose qu'on est en train de construire et je pense que ce n'est vraiment pas encore évident pour les entreprises de comprendre leur intérêt.

(45') PH – Et je dirais volontiers que ce n'est pas non plus évident du côté des artistes, compte tenu de la culture artistique générale.

CD – Aussi. Cette année, on a quand même monté avec Trans Europe Halles un projet de sponsorship – il s'appelle *Sponsorship project*. C'était un projet pilote avec Nokia et ça n'a pas été évident pour l'équipe de Mains d'Œuvres de se dire : on va avoir un sponsor Nokia, ça va être Nokia partout, qu'est qu'ils vont nous demander – ils nous ont d'ailleurs demandé, de faire pour eux des questionnaires sur des téléphones, donc des questionnaires un peu marketing. Je pense que c'est aussi intéressant de discuter avec l'équipe des limites qu'on veut mettre dans le travail avec les entreprises. Qu'est-ce qu'on veut faire avec les entreprises et qu'est-ce que nous pensons pouvoir apporter aux entreprises ? Parce que ce n'est pas juste eux qui nous donnent de l'argent et on serait contents. Ils peuvent nous demander des choses que nous ne voulons pas leur apporter, comme par exemple une base de données de tous nos clients, de notre public qui vient à Mains d'Œuvres pour qu'ils puissent s'en servir, même revendre ces bases de données de clientèle ! On y a un peu réfléchi avec L'équipe. C'est vraiment intéressant de travailler avec Trans Europe Halles là-dessus. On a déjà fait une petite évaluation, on va en refaire une à la fin de l'année 2008, pour voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas sur cette question de sponsor et ce qui fonctionne dans certains pays et ne fonctionne pas dans d'autres. L'idée vient de la Finlande.

PH – Des gens du Nord.

CD – Les rapports avec les entreprises ne sont pas les mêmes qu'en Europe de l'Est ou même qu'ici, toutes ces expérimentations vont nous apprendre à travailler avec les entreprises, à mieux collaborer, à savoir discuter ensemble et à arriver à parler le même langage. Je vais également essayer, en lien avec Trans Europe Halles et Entrepart, de réaliser une formation pour les opérateurs culturels et des directeurs d'entreprises, une formation d'une semaine ensemble.

PH – Une formation conjointe pour confronter les mondes ?

CD – Voilà, par exemple sur le management, la communication, les ressources humaines, le montage de projets. On a finalement tous les mêmes lignes, mais on ne les réalise pas de la même manière. Donc, pourquoi ne pas faire une formation conjointe, qui nous permettrait d'apprendre des uns des autres. J'ai proposé cette idée à Entrepart et ils sont assez intéressés. Je vais voir avec Trans Europe Halles si c'est aussi une volonté du réseau de monter ce projet. Sachant qu'en ce moment, on est vraiment dans l'idée de monter des formations avec Trans Europe Halles – comme il y en a eu [une] ici l'an dernier avec ArtFactories, l'idée serait d'associer vraiment ArtFactories. Ça vaut vraiment le coup – maintenant, on va voir ce que devient ArtFactories et Autre(s)pARTs. Ce type de projet a sûrement été déjà fait d'ailleurs, mais je pense que ça peut être un véritable atout pour mieux se comprendre les uns et les autres.

PH – Et puis qui créerait ou tenterait de créer d'autres rapports entre Mains d'Œuvres et des environnements qui ne sont pas locaux, qui sont plus diffus dans le territoire.

CD – Voilà nationaux ou internationaux.

PH – Là aussi, c'est plus un chantier que déjà une réalisation.

CD – Voilà.

PH – Y a-t-il d'autres orientations comme ça ?

CD – Ça fait déjà pas mal.

PH – En effet.

CD – On va déjà essayer de faire ça. Et puis, il y a quand même une autre priorité pour moi. Au niveau des financements, il s'agit de terminer à résorber notre déficit et d'essayer de pérenniser les partenaires que nous avons aujourd'hui.

PH – Sur des conventions ?

CD – Oui, nous avons des conventions pluriannuelles qui se terminent cette année, qu'on va [chercher à] renouveler l'année prochaine pour trois ans.

PH – C'est en bonne voie ?

CD – Oui, les partenaires ont envie de travailler avec Mains d'Œuvres.

PH – Que ce soit l'Etat, la région, le département ou la ville : les quatre niveaux ?

CD – Oui. Ensuite, le problème est plus au niveau du montant des aides (rire). Ça peut évoluer dans un bon sens ou dans un mauvais sens, on va voir. Là, Fazette est un atout vraiment important et c'est important qu'elle reste dans Mains d'Œuvres. Et je trouve vraiment bien qu'elle tienne son rôle de présidente, le travail avec la maire de Saint-Ouen qu'elle connaît et qu'elle a déjà rencontrée plusieurs fois – je n'ai pas le rapport qu'elle a avec la maire, ni cette dimension de représentation publique qu'elle a. L'atout de son expérience est vraiment important, pour qu'on puisse réellement arriver à créer avec la mairie de Saint-Ouen des liens encore plus pérennes, avec aussi une aide un peu plus soutenue, supplémentaire, comme par exemple une exonération de loyer.

PH – Ce point n'est toujours pas réglé ?

CD – Non, c'est un chantier que Fazette mène depuis longtemps.

PH – Cela dit, il y a eu un rapport de forces initial avec : on s'installe en disant qu'on paye le loyer, après on verra, et maintenant on essaye d'inverser. Pour l'instant, c'est cette situation où la mairie ne vous réclame plus le loyer ?

CD – On paye un loyer, mais en fait il nous donne une subvention pour payer le loyer.

PH – Ça équilibre.

CD – On a finalement un peu plus d'argent que le loyer, on doit avoir 10.000 € réels de la mairie. Ce sont des choses importantes. Et puis le bâtiment aussi...

PH – La réfection du lieu, oui.

CD – Il y a un vrai [problème]. Le lieu existe quand même depuis très longtemps et c'est désormais un bâtiment qui appartient à la mairie. Il y a eu des chantiers qui se sont fait au tout début de Mains d'Œuvres et après au fur et à mesure. Et on voit qu'il y a encore beaucoup de faiblesses dans ce bâtiment, des fuites, des choses inhérentes au bâtiment – des problèmes de plomberie et de chauffage. On a pu résorber certaines choses au fur et à mesure, mais il y en a encore beaucoup à réaliser dans ce bâtiment. Dans notre vision et par rapport au projet d'Usines Éphémères que Fazette avait au départ, l'équipe d'ici [voudrait] que Mains d'Œuvres soit un lieu pérenne – par différence aux autres lieux d'Usines Éphémères comme Point éphémère [à Paris]. Du coup, l'idée est aussi d'engager de l'investissement encore plus important dans le bâtiment.

PH – De ce point de vue et sur les deux ou trois ans à venir, quelles sont les priorités, quelles seraient les priorités – on peut mettre au conditionnel (rire) ?

CD – C'est déjà de faire un état des lieux de tout le bâtiment. Non, d'abord il y a le problème de la sécurité qui date aussi. On n'a pas eu de commission de sécurité depuis l'ouverture, on en a eu une à l'ouverture, on n'en a pas eu une depuis. Normalement c'est pour le premier trimestre 2009 – il y avait un gros problème de désenfumage des studios de musique.

PH – Oui, qui sont en sous-sol.

CD – Ça coûtait 70.000 €, mais on a réussi, en montant un dossier sécurité à la Préfecture, à ne plus avoir à faire le désenfumage des sous-sols. Donc, ça devrait passer pour la commission de sécurité, il n'y aurait pas de problème. On a quand même quelques travaux de sécurité à réaliser dans le bâtiment avant la fin de l'année. C'est la petite chose. Mais la grosse chose, c'est de réhabiliter vraiment le bâtiment, au niveau du chauffage, au niveau de l'utilisation du gymnase aussi qui est pour l'instant un espace qu'on ne peut pas utiliser l'hiver.

PH – Trop froid.

CD – Il n'est pas chauffé, on ne peut pas chauffer cet espace-là. Le problème est maintenant que la danse – il n'y avait jusqu'ici que le théâtre au gymnase, à partir de cette année la danse va aussi aller dans cet espace. Parce que la danse était au rez-de-chaussée et il y avait des problèmes sonores avec les studios en dessous.

PH – De musique ?

CD – Oui, des contaminations sonores et donc des performances avec un peu de batterie ou de la musique créole en dessous !

PH – Et inversement, sur les CD, un peu de marcheurs et de danseurs au-dessus (sourire) !

CD – Ce n'était pas possible. Et comme Angela Conquet – qui est arrivée fin 2005 à Mains d'Œuvres, a lancé un vrai accompagnement pour la danse, une vraie professionnalisation et aussi un repérage avec les

partenaires professionnels de la danse contemporaine au niveau local de Paris / Région Île-de-France et au niveau national, on ne peut pas, on ne peut plus se permettre de faire des représentations comme ça. Du coup, tout le spectacle vivant va monter au gymnase et il va donc y avoir beaucoup de projets dans cet espace. Ça serait un gros chantier d'essayer de nous permettre d'utiliser ce gymnase tout au long de l'année.

PH – Ça veut dire isolation et aussi transformation du lieu ?

CD – Ça veut dire isolation, ça veut dire aussi sûrement – pour cet espace qui est au premier étage, qu'on puisse avoir une sortie de secours supplémentaire de façon à accueillir plus de public, ça veut dire aussi voilà le chauffage et quel type de chauffage peut-on mettre pour que ça fonctionne et puis l'équipement de cet espace.

PH – Un plancher ?

CD – Non, beaucoup plus par rapport à la lumière et le son. Et puis encore, la corniche ici [à l'extérieur des espaces du second et dernier étage] tombe et il y a des fuites, l'électricité a besoin d'être bien remise aux normes et que ça fonctionne. Il y a plein de choses à faire par rapport au bâtiment, aussi bien pour le bâtiment en tant que tel qu'ensuite pour les espaces avec leurs utilisations.

PH – Même si les utilisations sont relativement maintenant stabilisées.

CD – Oui.

PH – On peut dire qu'il y a le gros pôle musique en sous-sol, il y a le théâtre et la danse qui vont donc monter à l'étage, il y a la pépinière qui accueille quelques associations. D'un point de vue des activités et des grandes thématiques, les choses sont à peu près stabilisées ?

CD – Oui et je pense que les artistes s'y retrouvent, dans le bâtiment comme ça. Je pense qu'il n'y a pas eu d'erreurs, à part cette histoire de contamination sonore et d'isolation sonore qui a peut-être été mal évaluée au départ – en même temps c'est parce que le projet évolue aussi. Au départ, c'était un lieu de création avant d'être un lieu de diffusion. A part la salle de concert qui était un espace de diffusion, au départ le spectacle vivant ne devait pas avoir une grande part au niveau de la diffusion.

PH – Mais est-ce que vous n'êtes pas en train de vous décaler sur un équipement qui se rapproche finalement des normes standard de la production / diffusion qu'on voit ailleurs ?

CD – Si, parce que c'est un besoin des artistes tout simplement. C'est bien de travailler dans l'espace, c'est bien d'avoir des espaces de création, d'avoir un accompagnement, d'être structuré. Mais la diffusion est quand même un problème majeur pour tous les artistes et c'est souvent aussi le seul espace où ils peuvent être rémunérés. Ça fait donc autant partie de l'accompagnement que le temps de création et de réflexion sur le projet.

PH – J'ai appris que vous avez un peu remis en forme cet été l'espace d'exposition pour les plasticiens, c'est aussi dans cette idée ?

CD – C'est dans cette dynamique-là.

PH – Parce que les ateliers arts plastiques, quant à eux, semblent [bien] fonctionner d'un point de vue spatial.

CD – Oui, les ateliers fonctionnaient. En même temps, il y avait beaucoup d'artistes qui étaient là, mais qui entreposaient plus leur matériel qu'ils n'étaient vraiment actifs dans leur atelier. C'est aussi une chose qu'on veut essayer de changer. Je pense qu'il y a beaucoup d'artistes qui ont vraiment besoin d'un espace de création. Il s'agit donc de ne plus laisser des personnes juste entreposer du matériel et ne jamais venir, ce n'est pas le concept de Mains d'Œuvres. Et puis, il y a une vraie dynamique de la part de la chargée des arts visuels de faire en sorte que l'espace d'exposition ne soit plus également un espace de performance ou de concert, qu'on devienne un vrai espace d'exposition et de visibilité pour les artistes, d'ouverture continue sur le quartier. C'est vrai que nous avons des expositions de temps en temps. Le public ne pouvait pas se dire : je peux aller n'importe quand à Mains d'Œuvres, il y aura toujours une exposition, il y aura toujours quelque chose à voir. Il y a donc une dynamique – qui rentre bien dans la volonté de Mains d'Œuvres, de pérenniser l'ouverture du lieu aux habitants et la visibilité des artistes qui passent par l'exposition. Pourquoi pas aussi la vente d'œuvres, c'est quelque chose qu'on va essayer de développer et que nous n'avons pas non plus fait avant. Un peu sur le système de Point éphémère qui est de dire : on essaye de vendre des œuvres. Alors, on définit bien avec l'artiste l'œuvre qui va l'être et on fait un contrat. Et si nous arrivons à vendre l'œuvre, on prend un tout petit pourcentage – peut-être 10 ou 20 %, qui sera mis dans des budgets de production pour les artistes plasticiens à venir, ça serait réinvesti directement pour les artistes. Ce qui permettrait du coup à l'artiste d'être dans une collection et d'être rémunéré pour une œuvre qu'il a faite. On trouve que cette thématique-là est vraiment intéressante, ce n'est pas non plus pour être une galerie d'artistes, le but n'est pas de représenter l'artiste partout et d'essayer de vendre à tout prix les œuvres, mais c'est de permettre cette visibilité-là à Mains d'Œuvres pour les artistes et qu'elle leur permette peut-être aussi de gagner un peu de sous.

PH – Mais tout ça veut dire que pratiquement toute l'équipe des accompagnateurs est en train de... ?

CD – De changer, voilà.

PH – Et donc ça décale aussi le projet, ça permet de le relancer, mais ça le décale aussi ?

(60') CD – C'est sûr, parce que ce qu'on appelle l'accompagnement fait vraiment le lieu. En danse, c'est la troisième personne qui est accompagnatrice ici à Mains d'Œuvres, elle a fait des choses qui ont permis une véritable évolution de ce créneau danse par rapport au départ. Donc je pense que la personnalité de l'accompagnateur fait l'accompagnement et du coup fait également les artistes qui sont accueillis ici, la programmation et ce qui s'y passe. C'est sûr que c'est important. Le chargé des arts visuels était là depuis le départ à Mains d'Œuvres, la personne du théâtre également. [Leur départ] va obligatoirement relancer une autre dynamique, en sachant bien sûr que tout ce qui a été fait avant est quand même très important. Il y a une continuité, mais aussi d'autres objectifs qui sont d'abord réalisés par les accompagnateurs.

PH – Pour revenir juste un moment sur toutes les actions en direction d'associations et toute cette dimension plus citoyenne, où cela va-t-il se passer, dans les espaces déjà existants ?

CD – Il n'y aura pas de structure.

PH – Il n'y aura pas de lieu.

CD – L'idée n'est pas comme avant, dans le projet initial de Mains d'Œuvres, d'accueillir obligatoirement des associations citoyennes en résidence. Il peut y en avoir, sur des projets qui nous intéressent et qu'on a envie de défendre. Ça peut arriver, mais ce n'est pas l'objectif premier. Il s'agit plutôt [de partir] des structures qui existent déjà et qui font un travail ici [à Saint-Ouen ou dans la région] et d'envisager des partenariats pérennes avec elles. Après, ça peut se passer [par des modalités diverses].

PH – Donc, utiliser une salle de réunion ou utiliser Star Trek [salle de rencontre et de réunion équipée].

CD – On peut utiliser Star Trek, une salle de spectacle, un studio de danse.

PH – Un studio de musique.

CD – Ça peut se passer dans n'importe quel espace, suivant le projet qui va être réalisé ou même aussi à l'extérieur pourquoi pas. Ça peut tout à fait se passer en prison, si c'est avec des détenus. Si c'est un projet qui nous tient à cœur, ça peut tout à fait se réaliser même dans l'espace public. Nous voulons vraiment relancer les repas de quartier qui étaient réalisés depuis le début de Mains d'Œuvres – je pense qu'il faut vraiment essayer de travailler ce rapport avec les voisins, parce que nous avons encore des voisins qui ne nous aiment pas trop. On ne pourra pas être aimé de tous (sourire), mais en tout cas...

PH – Essayer de faire en sorte

CD – Que ça s'améliore ou en tout cas qu'il n'y ait pas trop de crises. On va refaire ici un repas de quartier la semaine prochaine. On veut aussi faire de l'action chez les habitants, avec ce projet de spectacles ou d'œuvres en appartement, c'est un projet assez basique finalement et qui est déjà mené dans plein de structures. Mais je trouve vraiment intéressant que des habitants en tant que tels accueillent quelque chose, mais aussi pour eux rencontrent leurs voisins parce qu'il y a quelque chose qui se passe dans le bâtiment ou dans l'immeuble. Ça crée vraiment du lien social à l'intérieur du bâtiment, ça peut aussi permettre de faire des liens pour que ces gens-là viennent après à Mains d'Œuvres – même si, en regardant les bilans de ce qui se passe à Gennevilliers, ce n'est pas évident que les gens viennent ensuite dans le lieu. Mais ça permet quand même de faire des liens entre les artistes et même aussi pour les artistes – de jouer dans une salle, dans un salon plutôt que de jouer dans un lieu spécifique dédié au spectacle vivant ou à l'art contemporain, ça n'a rien à voir et c'est une expérience nouvelle et vraiment intéressante pour les artistes et pour le travail de l'artiste.

PH – Est-ce que ça veut dire que l'espace qui était dévolu à l'accueil d'associations de tous types – pas forcément en résidence, va être plus consacré aux artistes en résidence ?

CD – Oui, depuis que je suis arrivé, il y avait en fait de moins en moins d'associations citoyennes, il y avait de plus en plus de compagnies de théâtre qui arrivaient dans cet espace.

PH – Avec même certains qui étaient en résidence ?

CD – Qui étaient de toute façon en résidence, oui. Au départ, il n'y avait pas beaucoup de compagnies de théâtre installées ici, parce que l'accompagnateur n'avait pas cette volonté, ni ce savoir-faire de structurer les compagnies sur du long terme, du coup il y avait peu de compagnies qui étaient en résidence. Maintenant, il y en a de plus en plus, avec des bureaux, c'est vraiment une demande des compagnies aujourd'hui et l'idée est de continuer en tout cas dans ce sens.

PH – Oui que ça fasse partie de l'accompagnement des artistes en résidence. D'ailleurs avec dans vos textes une différence entre résidence "longue" et "autonome" que je n'ai pas totalement saisie (sourire).

CD – On en a justement reparlé hier en réunion de contenu, pour bien redéfinir tous ces termes-là, parce que depuis que je suis arrivée à Mains d'Œuvres il y en avait un nombre considérable : hors les murs, semi-autonome, autonome (sourire)... On a défini deux axes avec tous les accompagnateurs, on a [vérifié que] ça marchait pour la musique, les arts visuels, la danse. Désormais, il y a donc des “résidences longues” et des “accueils création”. Les résidences longues, ce sont des résidences avec de la vraie structuration et de l'aide à plusieurs projets.

PH – Et au moins deux ans ?

CD – C'est un an renouvelable – deux, voire trois fois. En général, c'est souvent doublé : deux ans. C'est vraiment au cas où il y a un problème et que ça ne fonctionne pas qu'on peut arrêter au bout d'un an. Quant à l'accueil création, c'est en fait pour un projet. Mais l'idée de l'accueil création – par exemple par rapport la danse et c'est ce que [la nouvelle accompagnatrice] a mené depuis qu'elle est arrivée ici, ce n'est pas de se dire que l'artiste va obligatoirement venir juste deux mois dans le lieu, mais il va peut-être venir une semaine et une autre semaine six mois après. Ce n'est pas une résidence longue, dans le sens où ce n'est pas sur plusieurs projets que la compagnie va être aidée, ni sur sa structuration. C'est sur un projet, mais le projet va souvent ne pas être réalisé en deux mois.

PH – Il va être réalisé dans une durée, donc pas de ces fameuses résidences courtes où : je vous accueille deux semaines et après...

CD – C'est aussi de se laisser cette flexibilité-là. Il y a donc deux choses : la résidence longue avec la structuration sur plusieurs projets et la résidence accueil création sur un projet. Et les deux peuvent être avec ou sans bureau. Voilà et qu'on arrête de s'appeler hors les murs ou autre chose encore.

PH – Il me semblait aussi que (sourire) que la réalité évoluait là encore et qu'il fallait recalculer les mots.

CD – Exactement, donc ça a été recadré. On va essayer de s'y tenir parce qu'il y a toujours de l'accompagnement et l'accompagnement est de toute façon toujours différent d'une structure à l'autre.

PH – Et puis à mon avis, il vaut mieux qu'il y ait toujours une relation forte avec l'équipement qui accueille.

CD – Bien sûr.

PH – Avec l'environnement, avec les opportunités de partenariat – entreprises ou autres. Tout ça fait beaucoup de monde finalement, si on regarde. Parce qu'il y a une association, qui est responsable juridiquement de cette affaire, il y a quand même une trentaine de personnes qui sont employées...

CD – On est 23.

PH – Et puis il y a l'ensemble des artistes accueillis, en particulier en résidence longue, sans parler de ceux qu'on accueille temporairement pour la diffusion. Ça fait beaucoup de monde, ça fait quand même une sorte de “cocotte-minute”. Ça se passe bien ? Est-ce que cette structuration – avec juste la coordinatrice générale et les accompagnateurs, permet de réguler tout ce beau monde ?

CD – Ça se passe bien.

PH – Est-ce qu'il y a aussi des orientations par rapport à cela ?

CD – Il y a de toute façon des temps un peu plus difficiles que d'autres (sourire), aussi bien entre les membres de l'équipe qu'entre les résidents et l'équipe de Mains d'Œuvres. D'ailleurs, je pense que c'est aussi important que la cocotte-minute explose des fois, pour remettre à jour certaines choses. Parce que d'être dans le quotidien dans lequel nous sommes aujourd'hui, avec autant de structures à accompagner, autant de projets et un bâtiment et une équipe de 23 personnes, toute l'administration de ça, c'est sûr que ça fait beaucoup d'heures et que des fois on est dans le vif du sujet et qu'on a du mal à se reposer. Donc, de temps en temps, la cocotte-minute explose et c'est bien qu'elle le fasse. Maintenant, il y a quand même des outils qui sont mis en place pour essayer de se poser, pas seulement quand ça explose, mais régulièrement pour éviter quand même l'explosion. Donc, on a ces réunions d'équipe – qui étaient les mardi matin et qui sont maintenant les vendredis matin. C'est hebdomadaire et tout le monde n'y participe pas, l'équipe des studios rarement et celle du restaurant jamais.

PH – Parce qu'ils sont en train de préparer les repas.

CD – Et puis les gardiens non plus n'y participent pas. Ce sont plutôt les gens qui gèrent les projets qui participent à cette réunion. Par contre, cette année et par rapport au restaurant, on a quelqu'un qui est dans l'équipe, qui va gérer le restaurant et aussi s'occuper de la musique.

PH – Un des accompagnateurs d'un secteur qui va aussi ?

CD – Qui va aussi gérer le restaurant.

PH – Avant, c'est la coordinatrice générale qui se chargeait du restaurant ou au moins de la relation au personnel ?

CD – Non, il y a eu plusieurs personnes et ça se faisait souvent directement en bas, au niveau de l'équipe du restaurant, il y avait une serveuse qui assurait aussi toute la gestion.

PH – Oui, mais qui était en rapport avec la coordinatrice générale ?

CD – Tout à fait. Mais depuis l'année dernière, on a quelqu'un qui était dans les bureaux, qui faisait l'administration et qui gérait aussi le restaurant, mais il était un peu débordé, il n'arrivait pas vraiment à passer du temps là-dessus. Alors que là, c'est une mission qui est vraiment dans la fiche de poste de la personne qu'on vient de recruter.

PH – Musique et restaurant.

CD – Du coup, qui pourra vraiment faire le point au niveau du restaurant en réunion d'équipe.

PH – Là encore, une nouvelle personne. Vous l'avez ou vous êtes encore en recherche ?

CD – On l'a recrutée.

PH – Pour le théâtre, ce n'est pas encore fait ; pour la musique, c'est fait ; pour les arts plastiques, c'est fait.

CD – Exactement.

PH – Pour la danse, c'est la même.

CD – Voilà (rire).

PH – Et l'accompagnatrice des actions de proximité, c'est aussi fait.

CD – Oui et on va voir si nous pouvons pérenniser le poste, c'est l'idée. Donc, il y a ces réunions d'équipe, des réunions de contenu également une fois par mois où on parle des projets – hier on a parlé de la typologie des résidences et on est revenu sur les mots pour bien les réexpliquer. On a aussi beaucoup parlé de ce que veut dire "action de proximité", qu'est-ce que nous entendions par ce terme, qu'est-ce qu'on voulait faire par rapport à ça. On a réfléchi sur les orientations qu'on veut donner ensemble au lieu Mains d'Œuvres, pour qu'on soit tous sur la même longueur d'onde. Voilà pour les réunions. Leurs comptes-rendus sont diffusés, tout le monde peut les lire, même ceux qui n'étaient pas à la réunion. Et puis avec les résidents, il y a une réunion. Depuis mon arrivée, il y avait une réunion de temps en temps et, depuis l'année dernière, j'essaie d'en mettre une tous les deux mois, pour essayer que ça ne soit plus que juste une fois comme ça, tous les six mois, [et encore] quand on pense à faire une réunion de résidents.

PH – Il y a l'accompagnateur qui doit être en contact direct...

CD – Qui est tout le temps en [contact] direct avec les résidents, mais pas avec les résidents globalement. Les résidents se rencontrent aussi, on parle des projets, on met des noms aussi sur des visages, il y a des projets qui peuvent être réfléchis ensemble – des gens qui vont dire : j'ai un projet et je cherche des musiciens. Et nous aussi, on peut dire : on voudrait faire ça, qu'est-ce que vous en pensez, est-ce que c'est quelque chose que vous trouvez intéressant ou pas par rapport au projet Mains d'Œuvres ? Alors, il y a toujours des petites clashes parce que nous sommes obligés de prendre certaines décisions, qui ne sont pas toujours évidentes par rapport aux résidents. Par exemple, on a été obligé de mettre en place des créneaux horaires, parce qu'il y a souvent des concerts et du spectacle vivant les mêmes jours, donc on a été obligé de mettre des horaires pour qu'on ne se retrouve à avoir des concerts et des spectacles vivants à la même heure. Du coup, on a mis le spectacle vivant avant, à partir de sept heures (entre sept heures et neuf heures), et à neuf heures la musique. C'est quelque chose qui n'est pas du tout évident pour les artistes spectacle vivant. On entend ce qu'ils disent, mais pour l'instant nous n'avons pas trouvé d'autres solutions. Si on en trouve une autre, on changera. On écoute aussi les résidents, mais il y a aussi parfois des décisions que nous sommes obligés de prendre, sans réussir à faire que tous les résidents soient d'accord avec notre solution. Je fais aussi une *news letter* mensuelle pour les résidents, où j'essaie de faire passer les informations que les résidents ne peuvent pas faire passer aux autres – des appels à projets, des financements possibles et puis les activités des résidents qui se déroulent ailleurs qu'à Mains d'Œuvres. Dans cette *news letter*, je fais également passer tout ce qui est information sur les changements dans l'équipe, l'ouverture du restaurant, les informations pratiques aussi au niveau du lieu, pour que tout le monde aie les informations. Ce sont les outils que nous avons mis en place pour avoir régulièrement des temps d'échange entre les membres de l'équipe et aussi avec les résidents, pour faire avancer le lieu et pour essayer de créer de vrais liens dans le bâtiment.

PH – J'ai lu que vous aviez aussi tenté des esquisses d'évaluation des différentes résidences avec des fiches – plus ou moins remplies d'ailleurs. Sur ces questions de l'évaluation des résidences, où en est-on ?

CD – Je me souviens que la première année où je suis arrivée, j'étais également en charge du journal d'activité, qui est justement le bilan de l'année de toutes les activités. Et pour moi, manquait vraiment le bilan des projets. Finalement, c'était la liste de tous les résidents et de tout ce qui avait été fait, mais ce n'était pas évident d'avoir des bilans. (75') C'était quelque chose que j'avais bien envie de mettre en place.

Avec l'équipe qui était en place, ça n'a pas été évident. Ce serait quelque chose qu'il faudrait vraiment faire et qui n'est pas encore réalisé dans le lieu.

PH – C'est une difficulté qu'on retrouve partout, ce n'est pas [spécifique à Mains d'Œuvres].

CD – Après, je suis partie en congé maternité. J'avais essayé de dire qu'il y avait ces fiches sur FileMaker. Et puisque, pendant les réunions d'équipe, on faisait aussi les bilans des projets de la semaine précédente, [je voulais] qu'on puisse déjà mettre directement des choses dans ces fiches. Parce que le problème est qu'à la fin de l'année tout le monde est submergé et en plus on doit remplir toutes les fiches. Mais comme je n'ai pas été là pendant un long moment, ça n'a pas été continué avec les personnes qui étaient là, il faut voir si j'arrive à remettre ce dispositif en place.

PH – Oui ou bien des évaluations par secteur, sur deux ou trois critères, parce que sinon ça... Pour l'instant, c'est donc dans l'état où ça apparaît dans les journaux d'activité ?

CD – Voilà. Ce serait quelque chose qu'on aimerait bien faire. Ce chantier n'est d'ailleurs pas seulement pour Mains d'Œuvres, il y a beaucoup de structures – que ce soit au niveau culturel ou au niveau de l'économie solidaire, il y a plein de personnes qui se posent cette question de l'évaluation, il y a des chantiers qui se mettent en place. Peut-être que ça pourrait être une réflexion globale – plutôt que chacun y réfléchisse dans sa structure, sur les critères d'évaluation qu'on veut mettre [en place] dans notre structure. Au niveau d'Actes if, il y avait cet observatoire qui avait commencé à travailler. C'est quelque chose qu'on aimerait bien continuer, mais Actes if a tellement de missions que c'est assez difficile de pouvoir les mener toutes. On est en train de réfléchir pour recruter quelqu'un de supplémentaire l'année prochaine et voir si on peut poursuivre cette mission d'observation.

PH – Oui, d'observation et d'évaluation, en mutualisant sur un ou deux thèmes ou des thèmes qui peuvent varier selon les années. Bien, on arrive à la fin de notre entretien. Pour boucler, je te poserais bien la question : au fond, aujourd'hui, quelle est ta préoccupation majeure pour le présent et l'avenir de ce lieu et de façon liée sur quel point notre recherche pourrait-elle apporter quelques éléments ? Une question double, d'une certaine façon.

CD – Il y a une question qui est encore floue dans mon esprit, c'est le mode de fonctionnement, avec cette dimension de la coordination. On appelle certains des directeurs ou des coordinateurs, il y a plusieurs personnes qui coordonnent, on essaye de mutualiser et de prendre des décisions ensemble : c'est un vrai chantier. Même si des petits outils à Mains d'Œuvres, ce n'est pas encore évident, ce n'est pas assez bien cadré. Enfin, moi, j'ai besoin de cadres et ayant repris l'organisation dans l'état où elle était avant, c'est de fait une de mes préoccupations. Maintenant et en tant que coordinatrice, comment je veux coordonner ? Parce qu'il y a tout le quotidien qui fait qu'aujourd'hui je fais ce qu'il y a à faire, je continue sur des choses qui étaient faites avant avec ces réunions et dans ce mode de fonctionnement. Mais cette question de la coordination et de la prise de décision est une de mes préoccupations. Pour que ça fonctionne bien dans le lieu et entre toutes les disciplines, qu'on arrive à ne pas faire des doublons au niveau même des plannings, de lier les prises de décision sur les projets qui sont accueillis avec les ressources humaines et techniques... Je n'ai pas encore réussi à mettre vraiment au point une technique qui soit facile. Ça veut dire qu'on se retrouve avec des temps – par exemple là au mois d'octobre, où on ne va pas avoir assez de ressources techniques par rapport aux espaces et par rapport aux programmations des accompagnateurs. Du coup, il y a un usage de certains espaces qui est trop important et d'autres espaces qui ne sont pas utilisés. Il y a donc aussi une coordination par rapport aux prises de décision de programmation en lien avec tout – avec le bâtiment, avec les techniciens, avec l'administration, avec la communication. Et je trouve qu'elle n'a jamais été vraiment bien réalisée ici, à Mains d'Œuvres. C'est en tout cas un chantier qui m'interroge beaucoup et je pense que cette étude pourrait être intéressante [à ce sujet].

PH – Ça renvoie à la question du mode de gouvernance et des outils de gouvernance – et s'il y avait une solution miracle quelque part, à mon avis ça se saurait. Mais c'est un vrai problème – y compris compte tenu de la complexité des choses. Est-ce que, pour toi, ça va aussi jusqu'aux rapports avec la structure officielle – j'évoquais précédemment l'association, parce qu'il y a plusieurs niveaux de responsabilité et de décision ?

CD – Oui, j'aimerais bien. Cette histoire de coordination et de prise de décisions ensemble, de qui tranche et comment on fait pour trancher, concerne déjà l'équipe. Il y a aussi le rôle du conseil d'administration – quand j'ai travaillé au Québec, le conseil d'administration était vraiment important dans les structures et je trouvais ça très intéressant. Parce que – comme je te disais, on est tout le temps dans notre quotidien, tout le temps dans notre affaire, même si on se pose parfois avec des réunions de contenu. C'est toujours en *speed*, on a toujours plein de points à voir, on ne se pose pas assez. Et je pense que ce le conseil d'administration, parce qu'il est extérieur au lieu, a ce rôle-là à jouer : écouter les problématiques, avoir ce recul et cette observation sur la structure, aider la structure à voir, à essayer d'analyser, à prendre les décisions. Je pense que c'est un rôle très important du conseil d'administration. Tel qu'il est aujourd'hui,

c'est très important que Fazette y soit. Il y a une autre personne qui s'appelle Cécile Bourne, qui est une de nos voisines, qui connaît bien le secteur culturel et je trouve ça très intéressant. Les autres personnes du conseil d'administration sont des personnes très intéressantes, car elle apportent un autre regard qui n'est pas celui de la culture, après sur certaines questions il manque peut-être des personnes plus du milieu culturel. J'aimerais donc vraiment essayer, avec Fazette, qu'on réfléchisse à des personnes qu'il serait intéressant d'avoir dans le conseil d'administration et qui puissent réellement nous aider – aider la structure pas obligatoirement pour trancher, mais plus en tant qu'observateur et œil extérieur, en tant qu'aide à la réflexion.

PH – Même si, à un moment donné, c'est quand même aussi le conseil d'administration légalement...

CD – Qui tranche, oui.

PH – Dans les associations, c'est aussi toujours cette difficulté entre le rôle de conseil et le rôle quand même juridique qui est : en dernier ressort, légalement – même si les salariés ont des responsabilités juridiques, c'est le conseil d'administration qui est [le premier] responsable. Et est-ce que cette préoccupation – que je renvoie plutôt à la question générale de la gouvernance, te paraît être aussi une question qui se pose dans les autres friches ?

CD – Oui, je pense. Parce qu'à chaque fois on passe justement tellement de temps [sur ces questions] dans les réunions – surtout celles de Trans Europe Halles, les réunions d'Actes if c'est différent. A Trans Europe Halles, on se pose beaucoup toutes ces questions de : comment ça se passe l'organisation ? C'est aussi lié aux ressources, les ressources humaines et les autres. Mais c'est souvent un des questionnements : comment fonctionnent les lieux, comment fonctionnent-ils économiquement, comment fonctionnent-ils humainement ? Et je trouve vraiment intéressant d'aller dans les lieux – ça me permet aussi de beaucoup me nourrir. Que les rencontres Trans Europe Halles se passent à chaque fois dans des lieux différents, ça me permet vraiment de me poser des questions par rapport à Mains d'Œuvres. Parce qu'il y a des structures où ils ne sont que des bénévoles – il n'y a pas du tout de directeurs ou de salariés dans l'association. Ici, ce ne serait pas possible, mais cet aspect des choses m'intéresse beaucoup. Et je pense que ça intéresse aussi beaucoup les gens de Trans Europe Halles.

PH – Et compte tenu des différences culturelles et de contexte historique – qui font que ça peut être très différent d'un pays à l'autre, y a-t-il eu à Trans Europe Halles un début de travail de comparaison ou au moins de description comparative entre les différents modes de gouvernance ?

CD – Non, je pense que ça n'a pas été fait, c'est plutôt informel quand on discute entre nous, mais il n'y a pas eu réellement de chantier là-dessus. Mais c'est peut-être justement un des chantiers qu'on pourrait aborder dans toutes nos thématiques de formation. Parce qu'il y a plusieurs réflexions, il y a une formation sur le financement, mais on pourrait essayer de réfléchir à faire une formation sur les différents types de gouvernance, essayer de réfléchir à tout ça.

PH – Et comparer, sans essayer de trouver un modèle, s'interroger en termes d'avantage / inconvénient ou de conflit / succès.

CD – Comparer, exactement, parce que de toute façon les formations font plutôt ça. Il ne s'agit pas de dire : voilà la solution à votre problème. Il s'agit plutôt de voir ce qui existe, avec toutes les expériences de tous les lieux du réseau, et de comparer, de voir ce que chacun pourrait apprendre de l'autre.

PH – Bon. Est-ce qu'y a un dernier point subsidiaire (sourire) que tu souhaiterais évoquer dans notre entretien ?

CD – Non, je ne sais pas. Pour l'instant en tout cas, peut-être qu'après il y aura d'autres choses.

PH – Et bien merci et restons-en effectivement là pour le moment.