

La MC93, un théâtre au cœur de la cité

Extraits de l'auto-évaluation du contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 de la Maison de la Culture de Seine-Saint-Denis

par Hortense Archambault, directrice

Préambule

Au moment où je commence la rédaction de ce document, la France entière est confinée et le spectacle vivant est à l'arrêt depuis un mois et pour une durée indéterminée. Je ne saurais mesurer combien et comment ce contexte particulier influence ces lignes et ma pensée. Il me semble cependant que cette autoévaluation ayant débuté avec l'année 2020, dans la perspective d'un prochain contrat d'objectifs et de moyens, les réflexions ci-dessous gardent la pertinence qu'elles avaient avant la crise. Dans mon esprit, elles sont l'occasion d'un retour subjectif sur les premières années de ma direction de ce beau lieu, doté d'une histoire forte qu'est la MC93.

Un an auparavant, avant de prendre mes fonctions, j'avais écrit un texte qui traçait un horizon désiré :

Tous les chemins et les routes d'une cité idéale mènent de manière plus ou moins directe en son centre. Là, il y aurait un « théâtre », ouvert. C'est parce que la cité idéale veillerait à fabriquer jour après jour sa représentation du monde et à la partager, qu'elle pourrait être tout à la fois dans le doute et la conviction. Le « théâtre » idéal serait un grand espace, constitué de différentes salles avec des capacités très variables. Ce serait un lieu où peuvent se rassembler des foules, mais aussi où se dérouleraient des conversations intimes. Ce serait une fabrique à spectacles, associant étroitement création contemporaine et pratiques de spectateurs, réunissant les mouvements d'éducation populaire et les avant-gardes artistiques. Laboratoire de nouvelles formes aussi bien sur les plateaux que dans la salle, s'inscrivant en cela dans l'histoire du théâtre public profondément marqué par l'utopie émancipatrice de l'art et s'appuyant sur la force symbolique de sa programmation artistique. Ce « théâtre » se penserait sur deux axes, celui qui accompagne les artistes comme celui qui accompagne le public. Ce serait un lieu cohérent, articulé et libre, permettant d'expérimenter des nouvelles manières de créer comme de nouvelles manières d'aborder l'oeuvre. Naturellement la rencontre de tous les habitants de la cité idéale se ferait au sein de ce « théâtre » habité par eux, dont l'espace et les circulations intérieures seraient adaptés. Ce serait le coeur de la cité, le lieu du peuple et de sa convivialité.

Il y aurait des espaces dédiés à la création, secrets et relativement protégés de l'extérieur ; d'autres espaces en seraient contigus, ceux de l'école du regard, lieu de paroles, de transmission, lieu de travail, de confrontation tout à la fois. Artistes et spectateurs y circuleraient tour à tour, mêlés ou séparés, selon ce qu'ils y feraient. Il ne s'agirait pas de communier autour d'oeuvres d'art, il s'agirait de fabriquer du commun dans la capacité à chaque habitant de cette cité idéale de partager avec les autres une expérience esthétique, d'en éprouver leurs divergences et de les affronter. La cité idéale serait forcément complexe, faite de frottements, de cultures différentes, de générations en conflits. Mais au coeur d'elle-même, s'opèrerait à travers le « théâtre », la possibilité de vivre ses contradictions dans la douceur, au-delà d'une violence assumée et dépassée.

Ce premier contrat d'objectifs et de moyens est celui de la mise en place d'un nouveau projet, dont l'enjeu principal était et reste celui d'interroger une institution nationale comme la MC93 dans un contexte social, géographique et politique renouvelé par rapport à celui qui avait présidé à l'élaboration des grandes politiques culturelles de sa fondation, les années 80. Mon hypothèse repose sur l'idée qu'après plusieurs étapes ambitieuses dans les politiques culturelles de notre pays, dont la dernière remonte au grand souffle des années 80, notre paysage institutionnel a du mal à se réinventer et chaque nouveau concept (je pense notamment à celui des droits culturels) révèle douloureusement cet état de fait. Nous sommes dans un moment de perte de confiance dans la possibilité de faire du commun à partir de notre système de société. La conscience de plus en plus prégnante qu'il faut se réinventer sur des plans multiples sans en avoir le mode d'emploi, ni vraiment l'ambition, pèse sur notre société tant au plan individuel que collectif. Je pense par exemple au rapport tendu entretenu entre le global et le local, à la question écologique, à l'échec des promesses d'égalité du progrès, à l'aspiration démocratique avec une défiance de plus en plus grande vis-à-vis des institutions, aux injonctions contradictoires sur la notion du bonheur, à l'idée sous-jacente et morbide qu'il n'y aurait plus de places pour tout le monde et qu'il faudrait donc choisir.

Je suis frappée dans mes discussions avec de jeunes professionnels, qu'ils soient artistes ou non, de constater combien nos institutions ne sont plus désirables. La plupart se projettent dans de nouvelles aventures singulières, souhaitant établir leur propre lieu et outil mais ne considérant quasiment jamais comme un projet possible le fait d'accompagner de l'intérieur la transformation de notre service public culturel.

(...)

Le service public permet la recherche, la tentative, l'invention ; il permet la durée, la possibilité de se projeter ; il permet de trouver un rythme, une souplesse, une attention et une écoute. Cette crise que nous traversons liée à la pandémie, révèle à la fois la nécessité du service public dans une société humanisée et en même temps invite à se repencher sur sa définition, pour qu'au-delà d'un mantra auquel on a régulièrement recours, cette notion soit précisée et partagée largement. La charte des missions de service public pour le spectacle vivant date de 1998, peut-être faudrait-il la questionner.

(...)

I. Une programmation

De mon premier métier de productrice, je garde une habitude de faire confiance aux artistes. Ce sont donc eux plus que leurs spectacles que je programme. Ainsi, je fais un travail de prospection, secondée par l'équipe, plus pour repérer les artistes qui me paraissent intéressants que pour trouver des spectacles. Alors, le temps de la programmation est long, basé sur une rencontre avec un.e artiste - toujours après avoir vu son travail et compris ses enjeux - faite de plusieurs discussions, puis on se donne mutuellement un rendez-vous, celui d'un projet à la MC93. La Maison est résolument ouverte aux artistes, elle est leur outil. Ils la traversent de différentes manières en spectateurs, en répétitions et/ou pour y présenter leurs créations, en formateurs, en enquêteurs parfois.

Un des objectifs de la Maison est de diversifier les personnes qui la fréquentent, cela passe par une programmation volontairement éclectique sur le plan des esthétiques qui y sont convoquées.

(...)

Pas de définition esthétique donc, seule l'affirmation d'une prise de risque partagée autour de la création et l'acceptation de pénétrer dans les enjeux fondamentaux de représenter notre société. Il faut que chacun à sa place (auteurs, interprètes, techniciens, équipe administrative, spectateurs...) s'y mette en jeu. Je revendique que l'élaboration d'une programmation, incluant dans notre cas les artistes participant à la Fabrique d'Expériences, est une pensée et qu'elle devrait, en tant que représentation possible et multiple du monde, contribuer au débat démocratique.

(...)

Hors les murs

Après une saison 2016/2017 hors les murs sur le territoire de la Seine-Saint-Denis qui a permis de tisser des liens forts avec différentes structures culturelles qui avaient accepté de nous accueillir dans un dialogue respectueux de leur projet et de celui de la MC93, la programmation s'est recentrée dans notre lieu rénové.

(...)

Nous avons conservé depuis septembre 2017 en hors les murs des formes qui s'y prêtent, et poursuivons la production d'un cycle de lectures originales dans des lieux non théâtraux. Ce cycle est constitué d'un partenariat avec le label « jeunes textes en liberté » que nous accompagnons depuis 4 ans et de projets dont la phase « lecture » (faisant l'objet d'un travail de répétitions) me permet de valider ou non la poursuite de notre accompagnement jusqu'à une forme théâtrale au sein de la programmation. Parallèlement, nous diffusons une fois par an des spectacles itinérants dans des lycées et lieux partenaires. La plupart de ces représentations sont destinées aux personnes fréquentant ces lieux, mais certaines sont ouvertes au public et contribuent à une rencontre entre des personnes qui n'ont pas l'occasion de se fréquenter. Cette forme de diffusion est appelée à se développer, me semble-t-il.

Dans les derniers numéros de nos carnets (programme trimestriel de la saison 19/20) qui détaillent nos actions artistiques et culturelles, nous avons deux rubriques qui disent l'esprit de notre positionnement, « la MC dans le 93 » détaillant cette programmation hors les murs et « le 93 dans la MC » accueillant des événements nés sur le département et présentés dans la Maison

Rythme

Je suis convaincue de l'importance des séries pour les artistes comme pour la possibilité de trouver de nouveaux publics moins à l'affût et initiés

(...)

Nouveau répertoire

Si les formes sont très différentes à l'intérieur de la programmation, le fond lui est plus cohérent. Je privilégie des artistes qui se saisissent des sujets d'aujourd'hui, convaincue que le spectacle sert à interroger notre rapport au monde à travers sa représentation. Le répertoire est contemporain - en effet un seul texte classique (*Georges Dandin* de Molière) a été programmé lors de ces quatre dernières saisons. Ce n'est pas une position dogmatique de ma part, mais le souci de parler ici et maintenant. Les spectacles posent des problématiques contemporaines, ne les résolvent pas (pas de message, pas de mode d'emploi ni de solutions toutes faites) mais forcent à ce que chacun trouve l'espace de prendre position. C'est prendre la température d'une société, la représenter, se projeter, être un endroit qui participe pleinement à la négociation démocratique.

Au cours des rencontres qui se sont déroulées à la MC93, alors hors les murs, à l'appel de l'auteur et metteur en scène Lazare après les attentats de novembre 2015 - rencontres réunissant des artistes de différents horizons et notoriété pour échanger - est apparue cette idée qu'il y avait des récits manquants, ou peut-être que ces récits existaient mais que l'institution théâtrale les manquait. Dès lors, cette préoccupation d'écouter les récits pour ne pas les manquer et contribuer à une amnésie nationale ne m'a plus quittée. J'attache une attention particulière aux textes et spectacles qui parlent des classes populaires peu représentées sur les plateaux de théâtre.

(...)

J'ai envie de partager ici un constat, celui de l'émergence d'un processus de création de plus en plus fréquent chez les artistes qu'on pourrait qualifier de « théâtre documenté ». En effet depuis une trentaine d'années j'observe ce phénomène. Les artistes se rapprochent du « réel » - ce fut d'abord le cas d'une avant-garde par exemple Jean Michel Bruyère et le collectif LFKs dans les années 90 - progressivement la jeune génération s'en est emparée, chacun à sa manière - on peut citer les artistes internationalement reconnus aujourd'hui comme Milo Rau ou Stefan Kaegi -, aboutissant à

des spectacles aux formes finales très différentes mais dont l'écriture même s'appuie sur un long travail d'enquête de terrain. Comme une plongée au coeur de la société, rencontres, ateliers, exploration des invisibles, interviews, recherches universitaires, convocations d'experts, autant de travaux préalables nourrissent la création de plateau. Le texte dramatique n'est plus premier, et les matériaux accumulés dans des médias différents forment le spectacle. C'est un genre qui s'ancre dans le théâtre documentaire mais qui désormais peut rejoindre un désir de narration fictionnelle. L'intérêt de cette démarche pour un projet comme celui de la MC93 est que l'action culturelle produite dans la phase d'enquête préparatoire est totalement imbriquée dans la création elle-même. Ainsi sont impliqués des personnes de la société civile, des participants, qui ne sont pas pour autant systématiquement des amateurs de théâtre et dont la présence est rarement sur le plateau dans la forme finale du spectacle. Il me semble pertinent de prêter attention à ce mouvement de fond. Je peux citer parmi les artistes programmés Stefan Kaegi, les Winter Family, Catherine Boskowitz, Sandra Iché, Marie Lamachère et Barbara Métails Chastanier, Natascha Rudolf, Leyla Claire Rabih, Didier Ruiz, Jean-François Auguste et Laetitia Ajanohun, Myriam Marzouki, Thierry Thieu Niang ou encore Jérôme Bel dans *Gala* comme se rattachant à cette démarche. La Fabrique, qui est parfois le point de départ de ces aventures artistiques, joue un rôle de laboratoire dans l'exploration des formes artistiques.

(...)

II. Un accompagnement des artistes

En dehors des cinq semaines de fermeture annuelle, la MC93 accueille tous les jours des artistes en création. C'est une véritable ruche. Le partage de l'outil ou plutôt comment faire en sorte qu'il soit au service des artistes nous occupe. Cela nécessite un travail de planning attentif, une sectorisation spatiale du bâtiment et une organisation où chacun doit avoir la discipline de savoir qu'il n'est pas tout seul et qu'il participe au bon déroulement de l'ensemble des activités. Le discours récurrent que je tiens, relayé par les équipes, expliquant le projet et racontant aux différents occupants la présence de leurs voisins, l'organisation de pots d'accueil des compagnies, l'attention à ce que chacun se sente « accueilli », tous ces petits gestes font que nous n'avons pas eu de problèmes de cohabitation jusqu'ici, y compris avec des artistes réputés ombrageux.

Résidences (chiffres 2018)

Fabrique d'Expériences (résidence territoriale de longue durée) : 328 jours

Résidence de création : 292 jours.

(...)

En fonction des projets et des besoins des artistes, nous cherchons des partenaires coproducteurs, pré-acheteurs, travaillons à la diffusion des spectacles, conseillons sur la structuration à mettre en place autour de l'artiste, construisons des décors, accueillons diverses phases de répétitions, faisons des retours dramaturgiques dans les différentes phases du processus, organisons des auditions, fabriquons les costumes, assurons l'accompagnement technique et de production, faisons le travail de communication et de presse.

La part des dépenses d'activités dans le budget des coproductions/productions s'élèvent respectivement à 50% en 2016 (moyenne des scènes nationales à 24%) et 74% en 2017 (moyenne des scènes nationales 23%). La production est bien au centre de l'activité artistique de la MC93.

(...)

III. Une Fabrique d'Expériences

La MC93 s'est dotée d'une « Fabrique d'Expériences » qui regroupe des ateliers de pratique, des résidences de création impliquant des habitants du territoire, des endroits de rencontres et de réflexion qui concourent à renouveler le rapport avec ses usagers. L'idée de la Fabrique d'Expériences est issue du constat que le théâtre public doit se penser non plus uniquement comme

un lieu de programmation de spectacles mais aussi comme un lieu qui contribue à faire ensemble société et participe à la vie de la cité. La Fabrique est notre outil pour expérimenter, elle est un endroit de réflexions riche de discussions internes.

La réflexion sur les droits culturels nourrit la Fabrique. Cependant, leur définition très large et souvent dogmatique rend complexe leur appréhension concrète et nécessaire leur expérimentation. Découlant des théories sur les droits humains, il s'agit d'accroître en chacun de nous sa capacité à négocier une meilleure position pour soi-même dans la société. Dans le domaine culturel, on peut traduire cela par la capacité de chacun à générer et déployer son propre imaginaire. Il n'y a pas de règle pour cela et c'est ce qui en fait tout l'intérêt et la difficulté. Concrètement, lors de son démarrage pendant la période des travaux et de fermeture du théâtre, elle a permis à chaque membre de l'équipe d'aller à la rencontre du territoire et de l'écouter. Nous avons posé un diagnostic construit d'hypothèses et d'expériences partagées, à partir duquel nous avons élaboré des actions et des projets. Ainsi nous avons acquis une expertise, en matière d'ingénierie culturelle et de connaissance du territoire, que nous nous efforçons de partager le plus largement possible.

Une logique par projet s'est déployée pour devenir progressivement notre modus operandi qui a permis le développement d'un savoir-faire de recherche-action partagé entre les artistes et l'équipe. La transmission et la rencontre sont au coeur de notre démarche qui repose sur l'idée que chaque participant a quelque chose à apporter à travers son regard sur l'art et la vie. La mise en acte de l'égalité est un socle de la Fabrique, et on sait tous que ce n'est pas si simple.

Les artistes sont au coeur de la Fabrique. Les projets transforment artistes, équipe et participants. C'est lorsque cette transformation opère que l'on peut dire que le projet a réussi. Comment chacun s'est déplacé ? quels liens se sont tissés ? comment nos imaginaires se sont élargis ? Autant de questions qui peuvent être les jalons de cette auto-évaluation. Il n'y a pas de méthode a priori, mais l'accumulation des expériences a permis de tirer une connaissance des conditions les plus favorables.

Une chose est certaine, l'expérience nécessite un engagement et une honnêteté intellectuelle de toutes les personnes y participant. A commencer par l'artiste. Pas de banalité possible, pas de routine, il faut que les choses, les gestes, les lieux soient pensés, beaux et propices à ce que l'expérience puisse advenir, la prise de risque être partagée. Chacun est donc requis, artiste comme participant. C'est ce travail délicat que fait l'équipe, trouver les conditions de l'expérience artistique, qu'à chaque fois quelque chose d'unique et inouï puisse se jouer.

La Fabrique repose aussi sur l'existence d'un réseau de complices, relais, partenaires engagés. Sans eux nous serions manchots. Nous entretenons des relations régulières avec 70 partenaires relevant du champ social sur le territoire et l'ensemble du réseau de l'Education nationale. Ces relations reposent sur une confiance mutuelle et de la solidarité. C'est au fur et à mesure des expériences, parfois difficiles mais le plus souvent heureuses, que la confiance se construit. Plus elle existe, plus nous pouvons nous lancer dans des aventures innovantes.

(...)

Les partenaires du territoire sont fragiles et un turn-over important existe qui nous place de fait comme

un acteur fort et d'une stabilité étonnante (inversant ainsi l'idée habituelle que l'art serait instable). La pratique du spectacle vivant n'est pas forcément répandue chez nos interlocuteurs et face à cette constatation nous avons mis en place une formation dès 2015 pour partager une expérience du spectacle et construire un langage commun. Cette formation est gratuite. Intitulée « itinéraire, accompagner les publics, elle se déroule sur une journée et demi et a été conçue par une équipe rassemblant des experts de l'éducation populaire et un artiste. Elle a touché 239 personnes depuis cinq ans. La plupart sont devenues à leur tour des relais de nos projets.

La porosité entre la Fabrique et la programmation est de plus en plus présente, faite d'allers-retours, témoignant de notre recherche tant de nouvelles formes que de nouveaux rapports.

La Fabrique s'articule autour de trois axes : le territoire de Bobigny et de la Seine-Saint-Denis, la

jeunesse, l'hospitalité d'une institution publique aux quels s'est progressivement ajouté un quatrième axe autour de la rencontre entre art et handicap.

Territoire

Le principal enjeu énoncé dans le contrat d'objectifs et de moyens 2016/2020 était l'exploration du territoire et la rencontre

avec ses habitants. Le territoire de la Seine-Saint-Denis est fascinant, par ses contrastes en premier. Il est vaste et complexe, extraordinairement mouvant. Il ne laisse pas indifférent, il peut repousser ou émouvoir. Il faut se laisser aller à une exploration curieuse et se déprendre de nos peurs et préjugés pour le rencontrer. La présence de l'équipe comme médiatrice et guide à l'égard des artistes comme des publics permet à la rencontre de se faire.

Ce territoire est confronté plus qu'ailleurs à des fractures de notre société qui cloisonne de plus en plus les hommes. La mixité sociale est un des défis à réaliser, elle passe par une reconnaissance commune de valeurs portées par le territoire et la fréquentation mutuelle de populations dont la différence est accentuée par la gentrification des communes limitrophes de Paris. Peu de lieux sont fréquentés par les différentes catégories d'habitants qui se côtoient peu et se connaissent parfois mal. La MC93 en est un, comme les autres lieux artistiques et culturels. En dehors de ceux-ci, seuls les parcs sont des « lieux communs et partagés ».

Au-delà des difficultés sociales, ce territoire aspire à une reconnaissance de son extraordinaire richesse culturelle. Appréhender ce territoire-monde et tenter, à travers la puissance symbolique d'une institution culturelle comme la nôtre de lui donner parole et dignité, voilà le programme. La règle est simple, nos actions se concentrent sur le département. En revanche nous recherchons un rayonnement international et national. Pas de repli, mais une ambition encore plus démesurée qu'ailleurs, le meilleur est nécessaire ici. La dimension multiculturelle (je préfère ce terme métissé à celui de plus en plus usité d'interculturel) est naturelle en Seine-Saint-Denis où la plupart des habitants ont plusieurs cultures. Ils sont à la fois inscrits dans le territoire et reliés au monde entier. Le territoire est riche d'acteurs culturels, nous sommes attentifs à ne pas empiéter sur leurs projets et leurs actions, mais à jouer la complémentarité. De la même manière, notre travail ne peut se faire sans s'appuyer sur le tissu associatif. Le destin de la MC93 est lié à celui de la Seine-Saint-Denis et c'est une chance réciproque.

Les résidences de création territoriale au long court sont au coeur du processus :

(...)

Les projets de la Fabrique d'Expériences issus de ces résidences sont totalement intégrés à la programmation et traités sans différenciation des autres spectacles, mis à part que, lorsqu'ils incluent de nombreux participants non professionnels au plateau, les places sont gratuites. Il devient souvent difficile de déterminer quand un projet glisse de la programmation à la Fabrique d'Expériences ou de la Fabrique à la programmation.

Ces discussions internes subtiles me réjouissent, car elles témoignent plus que tout de la réussite du projet. Nous avons bien deux pieds, la Fabrique et la programmation, et un seul corps.

Chaque artiste en résidence a nourri le projet de la MC93. La méthode s'invente à chaque résidence avec un horizon de travail le plus libre possible en fonction du désir et de la nécessité de l'artiste et des problématiques que l'on perçoit du territoire, dans l'écoute que nous en avons. A travers les questions de l'artiste résident et les personnes qu'il souhaitait rencontrer, s'est tissé au fil du temps un arpentage du territoire. Le livre de Daniel Conrod « *On ne répare pas le monde, arpenter Bobigny* » en donne l'éclairage le plus limpide. Les échanges sont nombreux entre les artistes et l'équipe au point qu'ils sont, comme elle, « la Maison ». Une des difficultés est de mettre un terme à la résidence, en réalité le lien se poursuit moins formel jusqu'au projet suivant. L'intuition de ne pas avoir décrété d'artistes associés mais de considérer que les longues résidences garantissent la présence artistique au centre de la MC93 et de son projet, s'avère juste.

(...)

Jeunesse

Cet axe de la Fabrique est sans doute celui que nous avons le mieux structuré jusqu'ici. Il est central dans notre travail de médiation, à la fois parce qu'il s'agit d'un axe « classique » de l'éducation artistique et culturelle mais aussi parce que la Seine-Saint-Denis est un des départements les plus jeunes de France. Aussi pour modifier sur le long terme le public d'une institution et en assurer le renouvellement, il est essentiel de s'y atteler. Plusieurs principes guident notre action, faire des jeunes des habitants naturels de la MC93, les considérer comme des spectateurs à part entière, capables d'exercer leur esprit critique et les poussant à le faire, travailler sur les différentes tranches d'âge, mêler la pratique du théâtre et celle de spectateur sans les dissocier, travailler sur le temps scolaire et hors temps scolaire. Nous sommes attentifs à élaborer un cadre d'émancipation collective possible ; là encore pas de recettes, mais des expériences de longue durée.

La MC93 s'inscrit dans les dispositifs existants et développe également des projets innovants en dehors de ceux-ci. Le triptyque artiste/enseignant/animateur ou médiateur, est au cœur de nos projets. C'est dans un travail commun où chacun exerce son rôle et ses compétences que les projets peuvent se faire. L'artiste ne peut pas être considéré comme un prestataire, il faut que sa démarche d'action culturelle réponde à son travail de création. Il ne peut pas non plus être envoyé « seul » sur le terrain. Les projets féconds ont bénéficié de la présence aux côtés de l'artiste d'un médiateur/animateur professionnel. L'équipe de la MC93 initie des projets mais accompagne aussi artistes et enseignants dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets.

Plusieurs classes (23 en 2019) sont concernées par des parcours de plusieurs spectacles, une visite de la MC93, des formations des enseignants et des propositions pédagogiques pour organiser des « retours » après les spectacles par les enfants. Cette idée du retour, qui marque la considération que nous avons pour le point de vue des spectateurs dès leur plus jeune âge, considérant qu'il n'y a pas face à l'art une vérité mais une possibilité individuelle de transformer son ressenti en quelque chose qui construit sa personnalité et nourrit son imaginaire. Chaque année, une classe passe une semaine à la MC93. Les enfants qui y ont participé gardent une relation forte au théâtre, ils y sont résolument chez eux. Depuis 2019, nous avons ouvert l'accès aux groupes scolaires des petits à leurs parents, pour le même tarif (6 euros) et pu constater combien l'enfant peut être à son tour l'initiateur de ses parents. Depuis 2015, sous forme de stages d'abord, puis sous forme d'atelier de pratique régulier, nous avons initié « la petite troupe » qui s'adresse à des enfants vivant à Bobigny entre 9 et 12 ans. Outre un atelier de pratique hebdomadaire qui aboutit à une présentation publique, les enfants participants viennent voir régulièrement des spectacles. L'un d'entre eux a indiqué « comédien à la MC93 » dans la rubrique profession de son profil facebook.

Pour les collégiens, nous développons des projets dans le cadre des CAC dispositif départemental ou en dehors. Les sollicitations sont nombreuses et prennent des formes différentes, demande d'intervenants artistes, demande de salle, d'initiation aux métiers du spectacle, accompagnement technico-artistique pour la chorale du collège Pierre Sénard, venue au spectacle avec un « retour ».

Pour les lycéens, nous nous sommes inscrits depuis 2019 dans le dispositif CREAC de la Région Ile-de-France avec un projet dont le titre résume bien la philosophie de la Maison « Faire, voir, fréquenter et s'approprier ». Ce projet réunit 5 lycées (2 à Bobigny, dont un lycée professionnel et le lycée Louise Michel de Bobigny avec lequel la MC93 entretient des liens depuis 1998, 1 à Drancy, 1 à Bondy et 1 au Bourget). A travers le dispositif « Nouvel élan » (lycée Mozart du Blanc-Mesnil), de jeunes « raccrocheurs » viennent également une semaine en immersion à la MC93, reproduisant pour les plus grands ce que nous avons développé pour les petits. D'autres lycéens sont en relation avec nous, le plus souvent parce que nous sommes sollicités pour un projet (Montreuil, Paris, Epinay-sur-Seine...). Lors d'une présentation de saison destinée aux enseignants partenaires, j'ai eu la fierté de constater qu'étaient réunis autour de la table aussi bien des enseignants de lycées techniques de Seine-Saint-Denis que des enseignants des classes préparatoires aux grandes écoles des lycées parisiens les plus prestigieux.

S'ajoutant aux dispositifs scolaires, nous avons développé des projets innovants en direction des jeunes entre 16 et 20 ans. « L'Atelier des anciens », initié par l'équipe avant mon arrivée, se

poursuit. Il propose à tous les anciens lycéens en projets avec la MC93 de continuer leur pratique artistique après le bac, sous forme d'un atelier hebdomadaire. Le premier semestre est consacré à la découverte de plusieurs artistes de la programmation en atelier, puis le second semestre permet de créer un spectacle pour le Festival des Ecoles mis en scène par un artiste sur un texte choisi par les jeunes. Entre 25 et 30 jeunes y sont inscrits chaque année. Parfois, nous arrivons à réunir des financements pour que certains d'entre eux partent une semaine au Festival d'Avignon.

« Le Conseil des jeunes » est un projet nouveau mis en place en 2016 et qui continue de s'expérimenter. Il réunit des jeunes de 16 à 20 ans (entre 15 et 20 selon les années) qui habitent en Seine-Saint-Denis et qui éprouvent l'envie de s'impliquer au sein d'une institution culturelle. Chaque année, ces jeunes réalisent des missions de médiation culturelle, inventent des outils de communication et proposent des projets accompagnant certains spectacles ou événements. Les membres du conseil sont accompagnés par l'équipe de la MC93 pendant un an sur ces missions et selon leurs besoins par des intervenants extérieurs dont un artiste. Il s'agit de réfléchir à une pratique de spectateur.

Le « Festival des écoles » est le point d'orgue en termes de visibilité de ce travail sur la jeunesse. Sur 3 jours en mai, il rassemble dans tout le bâtiment les différents projets qui résultent des ateliers. En 2019, il a permis à une centaine de jeunes de vivre le plus souvent leur première expérience théâtrale sur des planches et a réuni 1859 spectateurs (ce nombre est en constante progression 1180 en 2017, 1780 en 2018). J'ai participé, lycéenne, à la création du Festival lycéen de Thonon-les-Bains qui, pendant plusieurs éditions fin des années 80, a réuni des spectacles sélectionnés dans la France entière. A ce titre, je peux témoigner de l'importance de ce type de rencontres. Je croise encore parfois certains d'entre mes camarades, devenus comme moi « professionnels ».

S'est créée au fil des ans autour de la MC93, une communauté de jeunes, complices et acteurs de la vie de la Maison. Nous avons mis en place des activités autour des spectacles à destination de ces adolescents, conscients que c'est un âge où beaucoup de choses se jouent.

Nous souhaitons développer un travail intergénérationnel, notamment en construisant des propositions mêlant adultes et enfants. Depuis 2019, trois rendez-vous par saison s'adressent aux familles, les « samedis en famille », complétant la venue au spectacle d'un atelier et un moment de convivialité partagé. Ces rendez-vous sont fréquentés par des personnes socialement très différentes (personnes rencontrées lors de nos projets avec des associations sociales ou, sur notre territoire qui se gentrifie, personnes de plus en plus nombreuses cherchant des activités culturelles de proximité l'association Pantin Family par exemple) qui partagent une expérience artistique ensemble.

La Prépa' Théâtre 93 s'adresse à des jeunes qui souhaitent devenir des comédiens professionnels. C'est la dernière pierre du dispositif de pratique théâtrale en direction des jeunes. Menée depuis septembre 2015 à travers un partenariat entre la MC93 et le Conservatoire de Bobigny, cette préparation intensive aux concours des écoles nationales d'art dramatique s'est progressivement organisée. Elle a obtenu en 2019 l'agrément du Ministère de la Culture qui permet de reconnaître à ses élèves le statut d'étudiant. Entièrement gratuite grâce au soutien de la fondation d'entreprise Hermès, du Ministère de la Culture et d'un partenariat étroit avec le réseau des conservatoires de Seine-Saint-Denis elle est accessible sur concours. Elle s'inscrit dans une démarche affirmée de mixité sociale. C'est pourquoi elle est constituée d'élèves (entre 11 et 13 selon les promotions) relevant du dispositif Egalité des chances et d'élèves issus des trois conservatoires partenaires. Atypique car intégrée à la MC93, la classe permet aux élèves d'évoluer dans un environnement artistique de haut niveau et de bénéficier d'un programme de rencontres, de discussions avec les artistes de la programmation et de l'équipe du théâtre (technique, construction de décors, réalisation de costumes, production, médiation et communication). L'ambition de ce projet est de participer à un mouvement large de diversification des profils des futurs professionnels du théâtre. Les résultats sont très satisfaisants et stables puisque déjà 24 élèves passés par elle ont intégré des écoles nationales (entre 3 et 5 par promotion). La saison 2020/2021 verra les premiers d'entre eux sortir

des écoles et être engagés dans des spectacles de la programmation. Un lien puissant et durable se construit de plus en plus entre eux et la Maison.

La MC93 accueille également plusieurs séminaires ou cours de l'université : les cours de régie pour les étudiants en deuxième année de licence arts du spectacle de Paris X Nanterre en 2018-2019, et 2019-2020, le Master de Création Littéraire de Paris VIII sur la saison 2018-2019, un séminaire du Master 2 médiation du spectacle vivant à l'ère du numérique de Rennes 2 en 2019, le parrainage de la promotion du Master professionnel Métiers de la production théâtrale de Paris III sur la saison 2020-2021.

Hospitalité

« Dans un théâtre plus qu'en aucun autre endroit peut-être, les vies, toutes les vies, doivent être rendues à leur dignité après qu'elles aient été meurtries. Ce pourrait être le sens ultime de l'hospitalité » Daniel Conrod

L'hospitalité est une clé qui à travers des signes multiples signifie à chacun qu'il est chez lui dans la Maison et le bienvenu. Elle sert à ouvrir les portes de la MC93, permet à ceux qui ne se sentent pas légitimes de le devenir en franchissant le seuil. Elle permet aussi de conserver une « sacralité » du lieu, qui en fait un lieu à part, avec ses codes (ceux du théâtre), un lieu où l'on puisse se sentir en sécurité (Safe Place), existant pour ce que l'on est.

(...)

L'ouverture du hall les après-midi et l'accueil d'activités multiples ont contribué largement à l'hospitalité du lieu. Il a fallu mettre en place des règles internes pour savoir qui et pourquoi accueillir. Nous gardons le cap de notre mission artistique et culturelle. Ainsi sont accueillis les artistes, programmés ou non, et les ateliers ou activités culturelles menés par des associations partenaires avec lesquelles nous sommes en projet. L'occupation du studio attenant au hall est gérée par l'équipe des projets avec les publics qui en dispose. Le hall sert à différentes activités et le principe est la cohabitation harmonieuse des différentes personnes qui travaillent. Les visites de la MC93 sont souvent la première activité proposée pour permettre aux futurs usagers de la Maison d'en comprendre le fonctionnement et de mesurer les impératifs de chacun (54 visites commentées du lieu ont été organisées pour des groupes en 2019). Les personnes les plus éloignées socialement pour des raisons physiques, psychiatriques ou parce qu'elles viennent d'arriver en Europe et/ou y vivent dans des conditions indignes sont évidemment les plus fragiles. Il faut donc encore davantage que les autres les accueillir et leur dire dès leur arrivée que nous serons heureux de les revoir.

Art et handicap

Cette dernière thématique de la Fabrique est apparue au cours des premières années et décrire notre chemin pour y parvenir révèle notre « méthode » expérimentale.

Il y avait un travail préalable sur la question du public handicapé à la MC93, s'appuyant de manière classique sur le développement de l'offre d'accessibilité. Plutôt que de le poursuivre, nous avons souhaité le réinterroger en partant des liens que nous pourrions tisser avec les intéressés. Cela s'est fait d'abord à travers l'accueil de spectacles engageant des artistes handicapés comme ceux du Théâtre de l'Entresort, dirigé par Madeleine Louarn en janvier 2017 au TGP lors de la saison hors les murs et en janvier 2019, ou celui de la troupe Candocco avec le Festival d'automne à Paris en décembre 2018. Une relation avec plusieurs IME s'est tissée, un en particulier dont les personnels ont suivi la formation « Itinéraire accompagner les publics » que nous proposons et qui sont devenus des interlocuteurs précieux. Nous les avons sollicités pour permettre à leurs bénéficiaires de partager des ateliers (avec Jérôme Bel ou Régine Chopinot) et eux nous ont sollicités en retour pour en organiser pour eux (Nacera Belaza). Ils fréquentent régulièrement la MC93 et enrichissent nos réflexions. Nous avons organisé des lectures à l'hôpital de Ville Evrard, avons des liens avec le CMPR de Bobigny. Lors de différentes résidences se sont produites des rencontres : Frédéric Nauczyciel a souhaité impliquer dans son projet de « Marching Band » de jeunes sourds et malentendants, le travail de Daniel Conrod sur le territoire était influencé par l'expérience de

l'Hôpital de Saint-Alban et la façon dont artistes des avant-gardes et psychiatres entre les années 1930 et 1960 se sont nourris réciproquement, Thierry Thieu Niang travaille depuis un an en résidence à l'hôpital Avicenne de Bobigny, où Jean Michel Bruyère avant lui avait entamé une relation avec Charles Di, psychologue clinicien du service de psychopathologie de l'enfant et de l'adolescent. Ainsi, nous nous sommes aperçus que nous entretenons des liens avec des acteurs du secteur. Aussi nous nous sommes rapprochés du département de Seine-Saint-Denis et avons proposé d'accueillir et de co-construire des rencontres. Elles ont eu lieu en décembre 2018 en partenariat avec le Festival Imago dirigé par Olivier Couderc, artiste et militant qui nous avait contacté, désireux de trouver des partenaires culturels pour relayer son travail sur le département de l'Oise.

(...)

IV. Accompagnement des publics

A la confiance aux artistes correspond une confiance aux spectateurs, à leur intelligence, à leur curiosité. Cette conviction a des conséquences sur le rapport que nous instaurons avec les publics. La MC93 a l'ambition de permettre en son sein une école du spectateur, le considérant comme son meilleur maître et nous efforçant de mettre à sa disposition le maximum d'outils pour augmenter sa connaissance et sa capacité de faire des choix.

La communication, la mise en place du pass illimité, le fait d'élaborer des parcours de plusieurs spectacles pour les groupes de spectateurs avec nos relais, l'enjeu de se mettre à l'écoute et de conserver une souplesse pour adapter les projets à ce qui se passent avec les participants ... sont les principes de notre action.

Accompagner les publics dans la découverte de la programmation de la MC93 et de ses activités nécessitait au préalable la réalisation d'un diagnostic de territoire, avec les relais et les acteurs de ce dernier, afin de les questionner sur leurs pratiques artistiques et culturelles et leurs envies. Ce travail, qui a constitué les premières expériences de la Fabrique rendu plus aisé par l'absence de lieu et de programmation sur la saison 2015/2016, a conduit à la mise en place de nouveaux dispositifs, de projets spécifiques et par conséquent, a nécessité de revoir notre organisation et de faire évoluer l'ensemble des métiers liés aux publics.

Ainsi, il n'y a plus de « relations publiques » à la MC93, l'équipe a changé d'intitulé et se désigne désormais « projet avec les publics ». Il s'agit d'un vrai changement, le premier objectif n'est pas de « remplir » la salle mais de faire en sorte que ceux qui y sont, sachent pourquoi ils sont là et qu'ils soient participants à la vie de la Maison. Cette équipe travaille en élaborant des projets avec nos partenaires. Nous insistons beaucoup sur le fait que la représentation est un moment de l'expérience, précédée par une préparation qui vise à donner les codes de la représentation, et suivie d'un « retour » permettant l'expression d'un ressenti partagé qui marque aussi le début d'un travail pour laisser cheminer à l'intérieur de soi ce que le spectacle a produit. Le travail est précis minutieux et concerne un nombre important de personnes qui viennent au spectacle en groupe constitué. Sur la saison 2018/2019 cela a représenté 19% de nos spectateurs. Le confinement a permis l'élaboration d'un tableau exhaustif sur l'ensemble des projets prévus menés par l'équipe dans la Fabrique d'Expériences sur la saison 2019/2020 : ont été répertoriés 296 interventions/projets concernant environ 5 300 personnes sur 3 000 heures d'intervention dont le tiers sont menées par des artistes.

Un poste de chargé de développement a été créé en 2017 afin de pouvoir répondre à la mise en place de projet avec les publics de l'entreprise et d'initiatives de l'économie sociale et solidaire, qui sont nombreuses dans le département. Son objectif est d'atteindre individuellement sur le département des personnes regroupées dans des endroits collectifs en dehors des partenaires éducatifs et sociaux avec lesquels nous sommes déjà en projet : il s'agit des entreprises, notamment en réinventant le lien entre les théâtres publics et les comités d'entreprises. La billetterie a été dématérialisée afin de permettre aux publics d'être à la fois plus autonomes dans leurs réservations de billets, permettant au personnel de billetterie de mieux accompagner les publics dans leurs choix

et envies de spectacles, la mise en place du Pass illimité a nécessité invention de leur part. Enfin, la communication s'est quant à elle focalisée sur le développement de publics individuels du territoire, par la mise en place de partenariats ciblés, d'une communication plus locale, faisant de la MC93 un lieu du quotidien pour les habitants de Seine-Saint-Denis, tout en développant une communication de contenu, où une place importante est faite aux projets de la Fabrique.

Comme l'accompagnement des artistes, celui des publics concernent l'ensemble de l'équipe de la MC93, les métiers techniques sont une porte d'entrée possible dans l'univers du théâtre et l'équipe technique prend sa part dans les actions de médiations.

(...)

Avec la Fabrique d'Expériences, la notion de participant est devenue importante, elle souligne le caractère actif du spectateur et qu'au-delà de l'acte d'assister à une représentation qui reste central, il y a d'autre manière de fréquenter la Maison. Cela va de la participation à un atelier, à la participation à un projet de création ou à un projet de la vie de la maison. Cette participation, envisagée comme un engagement, vise à permettre aux publics de prendre part au projet de la MC93.

A cet égard, le projet en cours des « Nouveaux commanditaires » de la Fondation de France est passionnant. Contactés par François Hers qui souhaitait élargir au champ du spectacle vivant le protocole « des nouveaux commanditaires » créé par lui, nous nous sommes lancés dans cette aventure qui a commencé en octobre 2018. Nous nous sommes dit que le groupe de commanditaires pourrait être recruté à partir de toutes les personnes ayant participé à titre individuel à un projet de la Fabrique d'Expériences. S'est ainsi constitué un groupe qui après deux ans de réunions mensuelles a élaboré une question servant de base à la commande d'un spectacle « Comment agir ensemble ? » et choisi l'artiste Sandra Iché pour y répondre. Ce projet devrait aboutir à un spectacle produit pour la saison 2021/2022 et a mis la MC93 dans un rôle de médiateur, jouant le jeu d'une demande sociale possible en matière de programmation. La mise en place du « pass illimité » comme une modalité souple de fréquentation du spectacle dans un budget contraint est une réussite dans la mesure où ses détenteurs constituent le socle de nos spectateurs.

(...)

V. Organisation

Réseau professionnel

A mon initiative, et forte des liens noués pendant la saison hors les murs où nous avons été bien accueillis par eux, s'est construit « La Beauté du Geste ». C'est un groupe informel qui rassemble les lieux de création et de diffusion du spectacle vivant de Seine-Saint-Denis ayant une convention de financement avec le Ministère de la Culture (les trois CDN -Nouveau Théâtre de Montreuil, Théâtre de la Commune à Aubervilliers, Théâtre Gérard Philipe à Saint-Denis - les trois scènes conventionnées-Théâtre Louis Aragon à Tremblay, Espace 1789 à Saint-Ouen, Maison des Jonglages et Houdremont, centre culturel La Courneuve- et la scène nationale MC93 à Bobigny). Ce groupe fonctionne comme un réseau de solidarité et d'invention collective pour, tout en conservant la singularité des projets qui sont menés par leur direction dans chacun des lieux, réfléchir ensemble et faire des propositions qui en commun permettent de démultiplier leurs impacts. Il s'est réuni régulièrement depuis trois ans autour de la préparation de l'Olympiade Culturelle. Outre ce réseau séquano-dyonisien, solidaire et stimulant, je me suis investie dans l'association des scènes nationales, considérant que ces structures étaient des endroits où se rejouent l'avenir culturel institutionnel dans les territoires.

Outre la production internationale et la reconnaissance que le label pôle européen de création nous permet d'envisager, un objectif prochain serait le dépôt d'un projet européen autour de la Fabrique d'expérience. En effet, les questions multiculturelles et sociales qui sont au coeur de notre travail intéressent beaucoup les institutions culturelles des pays européens qui sont confrontés à une

nécessité de redéfinir leurs missions face aux vagues migratoires entrant sur notre continent. Il est assez passionnant de constater la manière dont les problématiques sont posées très différemment d'un pays à l'autre.

Une convention en cours avec l'Institut Français nous permettrait d'accélérer la construction de notre réseau informel.

(...)

Lieu de vie

Le projet de la MC93 est aussi d'être un lieu de vie.

Le hall du théâtre est ouvert au public du mardi au vendredi tous les après-midi même quand il n'y a pas de spectacles. Progressivement les personnes s'y donnent rendez-vous, les associations y tiennent leurs réunions. Cette ouverture se fait sans sécurité supplémentaire et c'est important de souligner que nous n'avons eu que très peu d'incidents. C'est le signe que le lieu est respecté.

L'ouverture et la transparence volontaire sur ce qui se passe à l'intérieur y contribue, tout comme la fréquentation de plus en plus de personnes.

Le restaurant est internalisé, c'est un service de la MC93 et sa vie participe pleinement de la vie du théâtre. Ce n'est pas un restaurant comme les autres, même s'il a des objectifs économiques. C'est l'espace d'avant et après le spectacle, c'est la première expérience pour quelqu'un qui n'est peut-être jamais entré dans une salle, c'est le lieu qui nourrit les artistes comme dans les théâtres d'ensemble allemands. Une sorte de foyer où se côtoient tous les habitants de la Maison.

(...)

La librairie est en partenariat avec la Petite Egypte, librairie engagée parisienne. Autour d'elle se déploie progressivement des événements et nous souhaitons pouvoir développer la commande de livres pour répondre partiellement à l'absence de librairie dans la Ville.

La garderie mise en place grâce à la prestation de professionnels nomades pour les représentations du samedi après-midi, permet de faire garder son enfant (de 18 mois à 8 ans) pendant qu'on assiste au spectacle. Ce service autorise de jeunes parents (surtout des mères) à renouer avec le théâtre. C'est en effet connu que même des spectateurs assidus perdent cette habitude avec leur premier enfant. Progressivement, il s'est installé dans les usages du lieu.

Reste encore à améliorer les parkings vélo et automobiles pour que le public soit plus paisible lors de sa venue.

VI. L'évaluation

Le désir exprimé dans le contrat d'objectifs et de moyens 2016/2020 de pouvoir élaborer de nouveaux indicateurs rendant compte du projet dans sa dimension territoriale a conduit la DRAC à m'inviter à me rapprocher de la scène nationale d'Evry qui avait la même problématique. Nous avons alors sollicité ensemble le laboratoire de recherche de géographie de l'université de Cergy-Pontoise pour co-construire avec lui une recherche – action concernant l'établissement d'indicateurs qualitatifs permettant de mesurer « l'empreinte civique » des théâtres sur leur territoire. Le travail entamé s'avère passionnant et très prenant. Le processus de recherche-action déplace l'ensemble des participants, puisqu'il s'agit de définir ensemble l'objet de la recherche et les méthodes à employer. Après plusieurs rapports d'étape sur l'analyse de projets particuliers à l'intérieur de chacune des scènes nationales, une journée d'étude a eu lieu en novembre 2019. Intitulée « mesurer l'empreinte d'un lieu culturel sur un territoire : observer, représenter, évaluer », elle a permis de confronter des pratiques et des points de vue sur l'évaluation fine de situations complexes. Nous entamons la dernière phase, celle de l'élaboration de critères.

(...)

Conclusion

Je finis la rédaction de ce document quelques semaines après la rentrée de septembre, l'épée de

Damoclès du Covid plane au-dessus de nous et depuis quatre mois, chaque projet qui peut se dérouler est vécu comme un petit miracle. C'est peut-être de garder de la joie et de la légèreté qui est la chose la plus difficile, avec en arrière-plan cette incroyable fragilité de notre art du spectacle. Tout prend plus de temps, le stress et les affects sont plus présents, il faut sans cesse se réadapter. C'est possible aussi grâce à la confiance de l'équipe et des usagers de la Maison, artiste comme public. Nous avons tous une relation quasi « organique » au lieu et à son projet. Rien d'univoque cependant, c'est bien la choralité pas toujours harmonieuse des voix singulières qui permet de prétendre à une ouverture du lieu. Le projet est énoncé et compris désormais. Il apparaît cohérent et porteur de sens. C'est un théâtre de la relation, où se produit résolument un art du présent. Une communauté d'artistes (entrés en lien tant par la Fabrique d'Expériences que par la programmation) s'est créée au fil des saisons autour de la MC93 qui lui témoigne un profond attachement. Ce phénomène n'est pas récent, une relation affective forte et difficile à saisir se noue entre les artistes et nous. Passer par la MC93 est signifiant, en lien avec son territoire et l'histoire artistique de cette Maison. Ce constat est difficilement mesurable, - le fait que les artistes se photographient avec le T-Shirt MC93 offert à chaque première et postent sur les réseaux ces images peut-il être un signe? Certains nous qualifient de « refuge », de « maison », tous nous sollicitent facilement pour héberger une répétition, un cercle de réflexions à l'instar de Lazare après les attentats de novembre 2015 ou de Catherine Boskowitz pendant le confinement. Ce cercle des artistes produits, présentés ou en longue résidence, dialogue avec les cercles des spectateurs participants, du conseil des jeunes, des détenteurs du pass, des partenaires associatifs... C'est de ces voix multiples que nous sommes à l'écoute, très, parfois trop, sollicités. Et pourtant nous sommes désireux de partager expertises et expériences, que des intellectuels observent et critiquent notre projet, que les élus puissent l'utiliser, les journalistes le commenter. La confiance des partenaires publics, leur regard, notre dialogue est essentiel car il donne tout son sens à notre action. Une action résolument inscrite dans une politique publique de l'art et de la culture, républicaine et critique, qui interroge les modèles et la société pour mieux faire vivre un débat démocratique. En quatre ans j'ai l'impression, quant à moi, d'avoir repensé mon rapport au temps et à la notion d'efficacité ; nous sommes en chemin, déterminés à l'égalité, heureux de notre liberté et relativement sereins.

Bobigny, le 6 octobre 2020
Hortense Archambault