

# Scènes nationales : le modèle va-t-il exploser ?

PROPOS RECUEILLIS PAR CYRILLE PLANSON. PHOTOGRAPHIES DE JULIEN PEBREL



**VINCENT  
ECHÈS**

Directeur  
de La Ferme  
du Buisson, scène  
nationale de  
Marne-la-Vallée



**JEAN JOËL  
LE CHAPELAIN**

Directeur de  
L'Apostrophe,  
scène nationale  
Cergy-Pontoise  
et Val-d'Oise



**BABETTE  
MASSON**

Directrice  
du Carré, scène  
nationale et cen-  
tre d'art contem-  
porain du pays de  
Château-Gontier

**LA SCÈNE :** La plupart des scènes nationales ont vu leurs marges artistiques se réduire, et donc leurs capacités d'accompagnement de la création. Certaines ont annulé des représentations, d'autres ont mis en place des plans sociaux. Le modèle actuel, ancré à la fois sur la diffusion et un fort accompagnement de la production, est-il toujours soutenable dans ces conditions ?

**BABETTE MASSON :** Les baisses affectant la culture ont une force symbolique, elles vont dans le sens de certains citoyens qui pensent que la culture ne sert à rien. Ce ne sont pas de grosses sommes, donc c'est aussi une manière de dire que cela ne change pas grand-chose. On voit que, lorsqu'au plan national ce sont de plus grands territoires et l'économie même qui sont touchés – je pense aux festivals – les réactions sont tout autres. Je comprends qu'il y ait des baisses mais j'ai du mal à comprendre pourquoi la culture est la plus touchée, sinon pour ces raisons

symboliques. C'est peu de choses mais ce sont des emplois en moins dans nos structures. Il y a donc quelque chose d'inconséquent et qui me dépasse souvent lorsque l'on questionne les élus sur cela. Leurs réponses sont souvent vides de sens.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** La culture n'est pas la seule touchée, nous le savons. Pour autant la question est : Si l'on doit réaliser des coupes budgétaires, va-t-on le faire sur des éléments de développement de l'intelligence et de la créativité plutôt que sur d'autres secteurs qui – à nos yeux – pourraient davantage le supporter ? Le cercle vertueux qui était la marque de fabrique des scènes nationales est à mon avis clairement remis en cause sur la production ou la diffusion. La place des structures n'est pas la même que lors des années Lang.

**VINCENT ECHÈS :** Une nouvelle génération d'élus est arrivée aux affaires. Et cela interroge nos propres pratiques, car il me semble qu'ils sont passés à côté de la décentralisation culturelle. Ils n'en ont pas mesuré les enjeux et un travail de compréhension doit être engagé.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Si l'on parle de modèle, est-ce celui du père fondateur André Malraux ? Celui de Jack Lang ? On passe d'une période centrée sur le meilleur de la création mondiale mise en rapport avec les habitants, à une période où tout est art chez Lang et où il faudrait peut-être instrumentaliser les établissements pour faire une pédagogie accélérée. On en est là. Avant de réduire leur budget, les collectivités ont fortement investi sous l'autorité de l'État qui les a encouragés à le faire. Les attentes des collectivités ont glissé, tout

S :

mais ce sont  
structures. Il y a  
ent et qui me  
ionne les élus  
vent vides de

a culture n'est  
a. Pour autant  
r des coupes  
éléments de  
la créativité  
qui - à nos  
supporter ?  
de fabrication  
s clairement  
la diffusion.  
a même que

e génération  
ela interroge  
semble qu'ils  
on culturelle.  
et un travail

l'on parle de  
ateur André  
passe d'une  
la création  
s habitants,  
Lang et où il  
es établisse-  
e accélérée.  
eur budget,  
nvesti sous  
gé à le faire.  
glissé, tout



naturellement. Il y a plus de diffusion aujourd'hui qu'il n'y en avait il y a 20 ou 30 ans. Malgré les problèmes financiers, il y a plus de compagnies, plus de créations. Et nous consacrons 20% de notre budget artistique au soutien à la production.

**BABETTE MASSON :** Chez nous, c'est de l'ordre de 20 à 25 % de notre budget, selon les saisons. Il faut que l'on arrive à penser autrement. Tu as raison, Vincent, nous avons une forme de responsabilité sur ce qu'il s'est passé, sur la manière dont on a pu travailler avec les élus à une époque. Aujourd'hui, que fait-on ? Nous avons de grandes questions à nous poser. Le ministère ne se les pose pas et c'est, comme souvent, à nous de nous en emparer. C'est compliqué parce que nous avons une histoire, des habitudes qu'il faut dépasser. Il faut que l'on change beaucoup de choses. Quand on parle de production, il est clair que nombre de choses devraient changer. Je n'ai pas la solution. La partie budgétaire fait partie de ces questions, mais pas plus que cela. Les artistes produisent car ils ont des aides pour créer mais les lieux ne peuvent pas absorber cette création. Par contre, la diffusion, qui leur permet de garder un spectacle au répertoire - car nous savons qu'un spectacle n'existe vraiment artistiquement

qu'après une vingtaine de représentations - n'est pas vraiment incitée. Le vrai problème est une question de fond : la culture ne peut plus continuer d'avancer comme à l'époque de Lang. Ce n'est plus possible. Et à tous les niveaux.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Est-ce que ce n'est pas possible ou est-ce que l'on constate que le choix du politique n'est pas fait ?

**BABETTE MASSON :** On se rend bien compte que tout cela ne fonctionne plus.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Qu'est-ce qui ne fonctionne plus ?

**BABETTE MASSON :** Les créations sont démultipliées en permanence, comme je l'expliquais. Il faut aussi valoriser les croisements entre les disciplines - je dis cela car je dirige au sein de la scène nationale un centre d'art -, des croisements qui n'existaient pas il y a peu. Des mouvements sont en marche liés aux nouvelles technologies, à une autre manière de fonctionner et de communiquer. Il faut que l'on ne soit pas à la traîne de tout cela. Les artistes et les lieux, nous portons ensemble un renouveau. Nous le savons,

## LE MÉTIER

# TABLE RONDE

cette force est symbolique et profonde, elle est fondée sur le plaisir, sur l'intelligence, sur la vie future...

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Je n'ai pas le sentiment que ce que portent les scènes nationales aujourd'hui soit en décalage avec le réel de la création...

**BABETTE MASSON :** Moi je trouve que si ! Un peu. Quand je vois le nombre d'artistes que je rencontre et qui se heurtent aux difficultés que j'ai évoquées. Ce n'est pas qu'une question financière, car même si nous avions tout l'argent du monde, ils ne pourraient pas tourner tous. Faut-il plus de partenariats, de coopération ? La mutualisation est un mot qui me fait très peur. Quelque chose ne peut plus continuer en tout cas...

**VINCENT ECHES :** Sur ce point, un document est intéressant à faire lire, c'est le cahier des missions et charges des scènes nationales, une circulaire du ministère de la Culture. Il avance trois responsabilités : artistique, culturelle et professionnelle. La troisième est nouvelle, elle nous renvoie à la manière dont nous pouvons nous inscrire sur un territoire comme un élément d'une chaîne – pas forcément d'un réseau – mais plutôt dans des rhizomes, non statutaires mais affinitaires. Que développer là pour que des notions longtemps moins centrales comme l'emploi artistique, le rapport entre production et diffusion soient requestionnées ? Notre secteur va plutôt très vite dans le bouleversement des postures. Peut-être plus que d'autres structures, les scènes nationales peuvent toucher les réseaux de la lecture publique, les librairies indépendantes, les cinémas arts et essai, le réseau de l'éducation populaire car notre ADN est largement pluridisciplinaire et ouvert sur le territoire. L'espoir, je le situe beaucoup là. Comment, avec des partenaires qui partagent un territoire, le bien commun, se construit autre chose. Ce changement de paradigme est en marche et je ne suis pas sûr qu'il va s'arrêter.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** C'est le cas dans bon nombre de structures. Cette mise en mouvement existe, il n'y a pas de modèle à suivre. Je te rejoins, Vincent, sur ce qui définit nos maisons, cette capacité à travailler avec tous. Mais, ce faisant, est-ce que l'on continue de développer le cœur même de notre activité dans un contexte

où l'on constate que la volonté de partenariat entre collectivités publiques qui présidait à la vie de nos maisons est bien moins effective ? Aujourd'hui, il y a une plus grande difficulté des élus à se mettre d'accord sur un projet d'ensemble.

**«Le cercle vertueux qui était la marque de fabrique des scènes nationales est, à mon avis, remis en cause» JEAN JOËL LE CHAPELAIN**

**VINCENT ECHES :** La clé du problème, c'est aussi de restaurer le dialogue entre les trois partenaires principaux que sont l'État, la Ville ou l'agglomération et le Département, ou parfois la Région. En trois ans, les échéances électorales ont tout bouleversé.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** En effet, certaines générations n'ont pas connu la décentralisation culturelle et nous pensions que ces valeurs étaient partagées par les décideurs. Ce fond commun ne l'est plus.

**LA SCÈNE : Pourquoi ?**

**BABETTE MASSON :** Il y a une méconnaissance de la part des élus, et il faut reconnaître que l'on les a un peu oubliés à un moment donné. Je suis parfois surprise de voir comment certains élus ne savent rien des politiques culturelles, ne connaissent même pas l'existence de la DRAC alors même qu'ils peuvent être députés. Ces nouveaux élus sont perdus et ils ont peur lorsque je leur explique certaines choses. Le contrat d'objectifs peut tout aussi bien aider ou tout bloquer.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Par définition il est la résultante d'un endroit formidable : la réponse d'un directeur à un cahier des charges, il est la résultante des attentes des différentes collectivités publiques. Pour qu'il ait du sens, il faut que les collectivités jouent le jeu jusqu'au bout. Mais c'est là où le bât blesse. Les générations ont changé. Aujourd'hui, on tire vers la proximité – je n'ai rien contre – mais on a peut-être laissé accroître que l'excellence, qui était extérieure à ce territoire n'est plus à l'ordre du jour ?

**BABETTE MASSON :** Là, c'est à nous de nous battre. J'explique que j'ai des missions nationales et cela marche encore.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Le rapport principal aux décideurs et aux financeurs est bien celui d'une politique. En matière de culture, la politique jacobine est combattue par les décideurs locaux qui estiment que notre rôle est celui de la proximité. La circulaire a pour mérite de clarifier la situation, mais autour de la table, il n'y a pas toujours de vrai dialogue ou de vraie attente concertée. Vous êtes au milieu du gué. Vous essayez de «réimposer» les missions fondatrices sur l'excellence artistique, par exemple.

**BABETTE MASSON :** Moi, je sens vraiment, grâce au label, une porte de sortie sur ces enjeux locaux. Le label m'offre une plus grande liberté.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Évidemment, mais on sent bien une volonté de définir ensemble une politique qui serait celle d'un établissement national en région. Je sens mal la clarté des échanges sur le sujet.

**BABETTE MASSON :** C'est là que nous, directeurs, avons un rôle à jouer. Comme tu le disais, il y a de plus en plus de réseaux locaux qui travaillent avec nous. Nous sommes des centres de ressources en lien avec le national. Quelque chose se dessine là qui peut être une force parce que ces partenaires ont besoin de cet accompagnement, de cette reconnaissance, de cette volonté d'échanger. On est, on doit être cette force là.

## «La culture ne peut plus continuer d'avancer comme à l'époque de Lang» **BABETTE MASSON**

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Objectivement, nous le sommes. Tu as l'impression que nous la perdons ? Les élus sont face à des territoires qui se paupérisent et la culture a été considérée un temps comme un des outils pouvant réduire cette fracture sociale. Et c'est l'un des éléments de confusion. Si le théâtre public doit jouer ce rôle, il ne peut pas être le seul à le faire. Il faut une convergence d'intérêt, d'énergies et aussi de moyens qui nous échappent. Développer l'action culturelle et artistique sur le territoire aujourd'hui, cela n'est possible que sur la base du volontariat des enseignants, rappelons-le. Le plan Lang-Tasca est loin derrière nous. Je regrette qu'il n'y ait pas de saut qualitatif pour se

dire «comment essayer tous ensemble de trouver des portes de sortie à ces situations ?»

## **LA SCÈNE : En imaginez-vous certaines ?**

**VINCENT ECHES :** Il faut voir se dégager un projet de politique culturelle autour de notre contrat d'objectifs et de moyens, mais c'est compliqué. Alors, trouver une majorité de projets où chacun a ses propres enjeux mais fait confiance à l'autre, est une option intéressante. Sur l'éducation artistique, on peut imaginer que les collectivités locales fassent confiance à l'État qui a une expertise sur les propositions qui peuvent être faites.

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Un théâtre public est d'abord une entreprise. Il faut donc tout réorganiser en se posant les bonnes questions. Faut-il abandonner l'idée de l'accompagnement de la création par la coproduction ? C'est une piste possible, pour devenir un «garage» à diffusion. Ou bien aller vers un autre modèle plus coopératif ? Nous sommes obligés de nous interroger sur cela. Ce que je ressens le plus douloureusement, c'est la question du débat de fond. Le danger est celui de la gestion d'une économie plutôt que du développement d'un projet artistique. Je veux bien que l'on réinvente, mais je n'ai pas le sentiment qu'on ne le fait pas.

**BABETTE MASSON :** Quelle politique culturelle nationale ? Il n'y en a pas...

**JEAN JOËL LE CHAPELAIN :** Cela peut remettre en lumière des initiatives qui étaient pionnières, celles des scènes nationales, mais qui devraient être portées par un projet politique. On en revient toujours au même constat.

**BABETTE MASSON :** J'ai été très étonnée, aux BIS, en janvier dernier, de voir que la grande majorité des élus et des responsables culturels qui s'exprimaient parlaient sans cesse d'action culturelle sans plus jamais parler d'art. Là aussi, nous avons une vigilance à garder car si les artistes ne sont pas des animateurs socioculturels, nous ne le sommes pas non plus. Pour un élu qui s'exprimait alors, je me souviens, la culture c'est l'action culturelle, ce qui m'a beaucoup étonnée et même mise en colère. Car cela n'a plus de sens. Il y a là un vrai problème de fond.

Remerciements à La Villette-EPPGHV pour son accueil.