

La culture, transformatrice des territoires ? L'expérience hors normes de Marseille-Provence 2013

par

■ **Claire Andries** ■

Ancienne directrice de projets de Marseille-Provence 2013,
directrice générale, Groupe SOS Culture

En bref

On connaît l'effet Bilbao, vision mythifiée qui attribue à l'arrivée du musée Guggenheim et à son bâtiment iconique, signé Frank Gehry, le miracle d'une transformation urbaine. Quand Marseille s'est portée candidate au titre de Capitale européenne de la culture, les enjeux étaient aussi importants et le contexte social et politique beaucoup plus complexe, voire chaotique. Les porteurs du projet ont épousé l'utopie que cet événement pourrait avoir un effet transformateur sur le territoire. En prenant la direction des projets, Claire Andries a pu éprouver ses convictions profondes du pouvoir transformateur de la culture au cours de cette expérience hors normes. Cette dernière ne consistait pas en la réalisation d'un grand geste, mais de 900 projets qui ont impliqué de nombreux efforts de transformations infimes pour permettre de faire de Marseille-Provence 2013 une grande réussite et pour transformer durablement le territoire, sa vie quotidienne, son image et son économie.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

En 2018, lorsque le jury du programme des Capitales européennes de la culture désigne la ville française qui portera le flambeau cinq ans plus tard, son choix ne s'arrête pas sur une métropole au rayonnement culturel déjà bien assuré, comme Lyon, Bordeaux ou Toulouse, mais sur un outsider, Marseille. Motif de fierté pour ses habitants et ses acteurs culturels, cet événement fut une occasion sans pareille d'engager une dynamique structurante et de transformer durablement l'image de la ville et de la région.

J'ai rejoint l'aventure quelques mois après l'annonce de la sélection. Diplômée de HEC, et ayant suivi des études de philosophie et de théâtre à l'université de Bristol, je m'étais consacrée pendant vingt-cinq à la production de spectacles pour le théâtre national de Dijon, le festival Paris quartier d'été et la MC93 (maison de la culture de la Seine-Saint-Denis) à Bobigny, avant de devenir directrice des productions et de la programmation ainsi que secrétaire générale du théâtre national de Chaillot. Ces expériences m'avaient confrontée à des questions qui se sont avérées déterminantes pour le projet Marseille-Provence 2013 : comment fédérer les énergies et accompagner les idées jusqu'à leur concrétisation ? Comment introduire l'art dans des espaces qui ne sont pas dédiés à l'accueillir ? Comment toucher le public le plus large ? Comment travailler à l'échelle d'un territoire ?

Le programme des Capitales européennes de la culture n'a pas toujours été l'outil de transformation des territoires qu'il est devenu. Lancé dans les années 1980 par Melina Mercouri, alors ministre de la Culture grecque, il visait à célébrer la culture européenne en faisant fi des frontières et à mettre en lumière des villes moins connues que d'autres. Une édition a changé la donne, celle de Lille en 2004. Elle a permis à cette ville, qui n'était jusqu'alors guère perçue comme une destination culturelle accueillante, de se tailler une place entre Paris, Bruxelles et Londres, et de redorer son image. La formidable énergie provoquée par l'événement a fait naître et a renforcé des équipements et des opérateurs culturels, démontrant que l'exigence artistique était compatible avec l'ouverture au plus grand nombre. Ce fut pour nous un modèle.

Miser sur un outsider

Après Lille 2004, le programme des Capitales européennes de la culture s'est apparenté à une compétition. Pour Marseille, ce fut épique. À l'annonce de sa candidature, une bonne part du milieu culturel a réagi : comment cette ville, qui n'avait jamais brillé par sa politique culturelle et dont les acteurs semblaient quelque peu désorganisés, pouvait-elle briguer le titre suprême face à Lyon, Bordeaux, Nice et Toulouse ? Ces dernières, qui avaient souvent pour maires des personnalités politiques de premier plan, avaient rédigé des projets très structurants, ancrés dans le territoire, qui cochaient toutes les cases. À la surprise générale, Marseille l'a emporté, avec un projet brillant – je le dis d'autant plus librement que je n'ai pas participé à la candidature.

Deux arguments fondamentaux ont distingué Marseille. À l'époque, l'Europe s'interrogeait sur ses frontières, en particulier méditerranéennes, et sur la possible adhésion de la Turquie à l'Union européenne. Le dossier rédigé par Bernard Latarjet pour Marseille se présentait justement comme un outil de rayonnement autour du bassin méditerranéen, particulièrement vis-à-vis de sa rive sud. Le jury a également estimé que Marseille était la ville qui avait le plus besoin d'être soutenue. Bordeaux avait déjà réussi sa mutation sous l'égide d'Alain Juppé, misant sur la rénovation urbaine et la préservation du patrimoine, tandis que Lyon comptait de grandes manifestations culturelles et des équipements. Marseille ne possédait pas autant d'atouts. Il a semblé que sa désignation lui permettrait, ainsi qu'à son territoire, de franchir plusieurs seuils pour se doter durablement d'outils culturels – la pérennité des réalisations étant l'un des critères de sélection.

Un tandem détonnant

Autant le dire, il n'y aurait pas eu de projet de candidature sans Bernard Latarjet, ardent défenseur du service public de la culture, ancien conseiller culturel de François Mitterrand, fondateur de l'Établissement public

du parc et de la grande halle de La Villette – pour ne citer que ces fonctions –, auteur de rapports ayant fait date et actif dans moult associations. Quand Marseille s’est portée candidate, son maire, Jean-Claude Gaudin, ancien vice-président de l’UMP, a eu l’idée de génie de faire appel à cet homme de gauche, qui n’était pas du pays et était doué d’une force de conviction pouvant confiner à la raideur. Le tandem était détonnant. Le projet avait besoin de la droiture, de l’intelligence et de la curiosité intellectuelle de Bernard Latarjet. Celui-ci a animé la candidature, en l’articulant autour de thèmes courageux. Il n’a toutefois pas souhaité participer à la phase opérationnelle et a cédé la place à Jean-François Chougnat.

Pour l’anecdote, Marseille s’était proposée, quelques années plus tôt, d’accueillir l’America’s Cup. Malheureusement, la visite du jury de cette compétition nautique a coïncidé avec une grève des éboueurs et la question a été vite réglée... La ville était traumatisée de ne jamais avoir été retenue pour un événement d’envergure. Sa désignation comme Capitale européenne de la culture a provoqué une immense fierté et une appropriation par les différentes composantes du territoire.

Tentatives de récupération

L’obtention du label a été suivie par quelques mois de confusion. Comme souvent pour les Capitales européennes de la culture, la municipalité n’était pas directement organisatrice. L’opération était orchestrée par une association indépendante, financée par les partenaires publics du territoire. L’une des forces du dossier de candidature était de s’étendre à la quasi-totalité des Bouches-du-Rhône, incluant Aix-en-Provence, Martigues, Gardanne, Arles, la plaine de la Crau, la Camargue, Fos-sur-Mer... Ce fut la première Capitale de la culture territorialisée – plus tard, la Ruhr a suivi cet exemple. L’enjeu était d’engager, dans une dynamique commune, un territoire qui présentait d’immenses disparités.

Après l’obtention du label, la mairie de Marseille a voulu s’en attribuer le succès et prendre les rênes. Elle entendait balayer la gouvernance qui avait été instaurée, qui constituait pourtant l’un des outils du succès de la candidature. Le maire a annoncé que toutes les initiatives devaient être validées par Renaud Muselier, premier vice-président de la communauté urbaine Marseille Provence Métropole. Naturellement, les membres du conseil d’administration de l’association ont poussé des hauts cris. Il s’est ensuivi un bras de fer. Ce conseil d’administration était particulièrement animé et haut en couleur, avec un échiquier politique allant de l’extrême gauche à une droite très conservatrice. Surtout, chacun de ses membres avait la tentation de défendre son propre territoire. Nous devons éviter à tout prix une balkanisation du projet global et enclencher un projet fédérateur. Le budget attribué à l’association étant à la hauteur de l’enjeu, à savoir 100 millions d’euros, les opérateurs culturels implantés de longue date voulaient obtenir une grosse part du gâteau : pour une fois que des fonds étaient attribués à la culture, ils devaient en profiter !

De l’idée au projet, du projet aux idées

J’ai pris mon poste en août 2009, après que Bernard Latarjet a assaini la situation. Le dossier de candidature que j’ai découvert était brillant, mais s’apparentait à une dissertation théorique sur la Méditerranée. Il était semé d’images merveilleuses et inspirantes – coiffer la Bonne Mère d’un dôme pour la transformer en boule de neige à paillettes géante, par exemple –, mais souvent irréalisables et dispersées.

Des outils de gouvernance fédérateurs

Ma première initiative fut de tout reprendre à zéro, fidèle à la devise, que j’ai affichée dans mon bureau : *Une idée n’est pas projet*. Aucune des 90 idées esquissées dans la candidature n’a été réalisée, ou presque. Nous nous sommes en revanche inspirés de ses grandes thématiques pour en trouver des traductions concrètes, susceptibles de transformer le territoire.

Plusieurs outils ont été créés à cette fin. Le premier – qui s’est avéré une erreur stratégique, mais était presque inévitable – consistait en un appel à projets auprès des opérateurs culturels, quel que soit leur statut : acteurs nationaux, festivals reconnus ou confidentiels, petites associations, organisations débutantes... Il nous a fallu