

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 Chougnnet.

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

plus d'un an pour expertiser les milliers de propositions et la sélection a provoqué d'immenses déceptions. Ce fut néanmoins l'occasion de distinguer trois types d'initiatives : celles que nous soutiendrions financièrement et dont nous accompagnerions la production; celles que nous labellerions et qui bénéficieraient de notre campagne de communication, à défaut de fonds; et enfin, celles qui ne correspondaient à aucun de nos critères – une course de chameaux sur la digue du Large, par exemple. L'objectif était de tenir un propos engagé, exigeant artistiquement et ouvert au plus grand nombre.

Le second outil a pris la forme de comités territoriaux de programmation. Face à la demande insistante et persistante de chacun des élus d'organiser une mini-Capitale de la culture dans son pré carré, nous avons répondu par un dispositif de gouvernance politique, constitué de comités de pilotage pour chaque grande région (Marseille, Aix-en-Provence, Arles et Martigues). J'y participais en tant que directrice de projet, avec des membres de mon équipe.

Le dossier de candidature énonçait des thématiques fortes, comme « sexe et genre en Méditerranée », bien avant le mouvement Me Too, « le partage de l'eau », sujet visionnaire, et « migrations et mémoires », qui a fait grincer les dents de certains élus. C'était une manière d'affirmer que le territoire devait se confronter à son histoire récente, dans laquelle la question de l'Algérie était prégnante. Nous n'avions d'ailleurs pas entièrement perçu à quel point le sujet était encore brûlant.

Quand la ville fait obstacle

L'une des principales difficultés est venue de Marseille elle-même et de son organisation municipale – ou plutôt, de son absence d'organisation. C'était pourtant elle qui, dans la région, avait le plus besoin de monter en puissance. Tandis qu'Arles avait fait le pari de la culture de longue date – en créant les Rencontres internationales de la photographie et le festival Les Suds –, s'était dotée d'équipements et avait attiré un grand mécène, Maja Hoffmann, Marseille manquait totalement de structuration, mais était d'une richesse associative extraordinaire. Le secrétaire général de l'époque a opportunément nommé une référente transversale chargée de coordonner les services.

L'une des premières initiatives de la municipalité, après que Bernard Latarjet a réussi à écarter le bureau municipal de labellisation des projets, fut de créer un fonds de dotation destiné à Marseille-Provence 2013 : il a levé des financements... qui n'ont jamais été reversés à l'association. De notre côté, nous nous sommes démenés pour recueillir 17 millions d'euros de mécénat, montant colossal pour ce territoire. Nous étions donc en concurrence directe avec la ville de Marseille dans notre recherche de soutiens économiques. Cela révèle l'échelle et la complexité de ce type de manifestation. Le cœur de notre mission a consisté à résoudre l'équation territoriale; les outils que je viens de décrire y ont largement contribué.

Écrire le territoire

Nous avons ensuite lancé un travail d'écriture incluant chacune des strates du territoire : élus, opérateurs culturels, investisseurs, monde économique... Même ce dernier s'est mobilisé, sous l'impulsion du président de la chambre de commerce et d'industrie, Jacques Pfister, également président de l'association Marseille-Provence 2013. C'est ainsi qu'a été conçu, par exemple, un programme inédit d'ateliers d'artistes au sein d'entreprises, les Ateliers de l'EuroMéditerranée, et surtout que l'ensemble du monde économique a été engagé dans le processus.

Le travail d'écriture conduit avec les comités territoriaux de programmation a donné lieu à des discussions pied à pied : les fonctionnaires, les chargés de mission et les élus en charge de la culture estimaient que, dans la mesure où ils cotisaient à Marseille-Provence 2013, ils devaient en avoir pour leur argent sur leurs terres. Ils se livraient à des calculs complexes de retombées économiques, tandis que nous défendions une initiative collective.

Précision importante, l'association ne versait pas de subventions aux opérateurs culturels. Elle n'était pas un énième financeur public, mais une entité qui participait à des coproductions et à des coréalizations, et qui,

par conséquent, avait voix au chapitre concernant la programmation. Plutôt que d'éplucher des dossiers de subvention, nous avons entamé un dialogue avec chacun des opérateurs, petit ou grand, pour identifier les actions que nous construirions ensemble. Cela s'est avéré un outil formidable de transformation.

Prenons l'exemple de l'OM (Olympique de Marseille), élément incontournable de la culture marseillaise. J'avais décidé de me charger des relations avec ce club, non seulement parce que je ne connaissais rien au football – un regard vierge était bienvenu –, mais surtout parce que j'avais conscience de sa puissance fédératrice. Ses représentants pensaient que nous nous contenterions d'organiser un grand concert au stade Vélodrome. Ils n'avaient pas besoin de nous pour cela ! Nous voulions, au contraire, monter des opérations qui n'auraient pas pu voir le jour en temps normal. C'est un déclic essentiel dans la structuration d'un territoire : un événement exceptionnel et inhabituel permet de faire un pas de côté et de se transformer collectivement.

J'ai proposé à l'OM d'accueillir un écrivain en résidence et ai d'abord essuyé un refus. Nous avions, en effet, le dessein de publier un roman-feuilleton dans *La Marseillaise* tous les vendredis, revivifiant ce genre populaire tant prisé au XIX^e siècle. À la fin de chaque mois, nous obtiendrions une nouvelle complète, qui raconterait Marseille et la Provence. Une douzaine d'auteurs et de lieux symboliques avaient été identifiés : un château à Aix, la villa Michel Simon à La Ciotat, la Cité radieuse de Le Corbusier à Marseille... et le centre d'entraînement de l'OM, la Commanderie, forteresse hautement sécurisée. Sur les douze auteurs choisis, onze ont voulu aller à la Commanderie ! Le choix s'est porté sur Maylis de Kerangal. L'OM s'est d'abord montré méfiant, interdisant à l'écrivaine d'approcher les joueurs et de pénétrer dans certains endroits, lui imposant d'être toujours accompagnée par un membre de l'organisation... Après deux jours de présence, elle déambulait librement. Elle en a tiré une nouvelle magnifique, *Les Fervents*.

Marseille-Provence 2013 a, par ailleurs, permis de concrétiser des projets d'investissement qui avaient été mis en sommeil. Parmi les plus emblématiques, figurent évidemment le Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (Mucem), mais aussi la rénovation du musée Cantini et du palais Longchamp, ou encore la transformation du Vieux-Port... qui s'est terminée une semaine avant l'inauguration.

Tout un pan du projet a été construit avec les associations du champ social. Une cellule était chargée d'organiser des résidences et des interventions d'artistes dans les quartiers sur le long terme, dans le cadre d'un programme européen. Ce ne fut pas toujours simple : nos correspondants pouvaient nous recommander de ne pas arriver avant telle heure, pour ne pas croiser les trafiquants de crack... Quoi qu'il en soit, nous avons noué des liens avec un réseau associatif exceptionnel.

Nous étions également en relation avec les gestionnaires des infrastructures locales. Je me plais à dire que le résultat dont je suis le plus fier est d'avoir contribué à faire en sorte que les transports publics roulent après 20 heures : voilà un bel exemple de ce qu'une Capitale européenne de la culture est capable de produire. Jusqu'alors, les transports s'arrêtaient à 20 heures ; ensuite, la ville se claquemurait. Par un lobbying opiniâtre, nous avons convaincu la Régie des transports métropolitains d'assurer un service au moins jusqu'à minuit ou 1 heure du matin durant toute l'opération. En effet, notre premier public était les habitants du territoire.

Un autre projet qui m'a tenu à cœur fut la conception du sentier de grande randonnée GR2013, qui existe d'ailleurs toujours. À notre arrivée à Marseille, nous avons découvert une catégorie d'artistes que nous n'avions jamais rencontrés : des artistes marcheurs. Ils étaient une dizaine – photographe, architecte, danseur... – à organiser des balades artistiques, de préférence dans des quartiers méconnus, et ne se connaissaient pas. Nous avons imaginé avec eux un sentier de grande randonnée en forme de boucle de l'infini, faisant le tour du massif de l'Étoile et de la montagne Sainte-Victoire, dont le cœur est situé à la gare TGV d'Aix-en-Provence. Perpignan a cédé temporairement à la gare aixoise son attribut de centre de monde, décerné par Salvador Dalí ! La boucle se parcourt en treize jours. Avec l'aide de la Fédération française de randonnée pédestre, ce GR a été labellisé. Il a donné lieu à la publication d'un *Guide vert*, écrit et illustré par des artistes. Certaines communes du parcours étaient des étapes du projet TransHumance, à l'occasion duquel des troupeaux de moutons, des chevaux, mais aussi des acteurs et des artistes sillonnaient la région.

Toutes ces initiatives visaient à dessiner une identité globale de territoire, à connecter des points apparemment disparates pour en tirer une histoire collective et faire monter en puissance les acteurs culturels. De façon générale, nous avons réussi à fédérer les opérateurs... souvent contre nous, mais qu'importe !

Le résultat est sans appel : plus de 10 millions de personnes ont participé aux 900 projets culturels allant du foot à la pizza, en passant par la danse, le théâtre, la musique, le cinéma, les arts et traditions populaires, les fêtes, les expositions, la photographie, la littérature... La cérémonie d'ouverture a baigné dans une émotion extraordinaire : nous avons vu "débouler" 450 000 personnes sur le Vieux-Port, public incroyablement mélangé, le sourire aux lèvres. Alors que les marins-pompiers avaient voulu annuler l'inauguration, craignant des noyades et des violences, il ne s'est pas produit un seul débordement. L'opération a suscité de la fierté et un sentiment d'appartenance dont les traces perdurent. L'image de la ville s'est durablement transformée, à la faveur d'investissements dans des équipements comme le Mucem. Marseille est devenue une destination en soi et connaît un tourisme sans précédent. Les différentes composantes du territoire ont été embarquées dans l'aventure. Nous avons, certes, connu quelques échecs, mais une transformation collective s'est indéniablement mise en marche.

Débat



Un aller-retour entre concept et terrain

Un intervenant : *Par quel processus êtes-vous passés du dossier initial, écrit par Bernard Latarjet, aux idées de projets ?*

Claire Andries : Le projet était tourné vers la Méditerranée, mais la configuration de l'équipe ne reflétait pas ce tropisme. Si nous voulions réussir un projet méditerranéen, nous devons accueillir des profils issus d'autres horizons et adopter d'autres points de vue. J'ai recruté un Franco-Tunisien brillantissime, qui avait travaillé avec des artistes de jazz et de musique classique, avait dirigé un festival à Beyrouth et connaissait intimement le monde méditerranéen. Il a été rejoint par une spécialiste du spectacle vivant que j'avais rencontrée à Istanbul alors qu'elle accompagnait le renouveau de la scène stambouliote, ainsi que par la fondatrice d'un des premiers festivals dédiés au cinéma arabe.

Il est facile de monter une programmation quand on dispose de moyens, mais pour concevoir un projet pertinent, il faut organiser une écriture collective. On ne peut se contenter d'idées éparses : un concert ici, une exposition là... Nous voulions absolument éviter un "catalogue de La Redoute" de la création. Pour cela, il fallait écrire le projet avec les opérateurs, y compris sur le plan intellectuel et conceptuel : il ne s'agissait pas de leur distribuer de l'argent qu'ils emploieraient à leur guise. Ils regardaient pourtant avec suspicion cette équipe de Parisiens dotée d'un budget colossal. Quand nous arrivions à la cantine de la Friche la Belle de mai, où se trouvaient nos bureaux, les conversations s'arrêtaient... L'équipe était heureusement très soudée.

Nous avons effectué un aller-retour constant entre des aspects très opérationnels, une dimension intellectuelle et une projection dans le temps long. Nous étions obsédés par la dialectique de l'espace-temps : comment "scander" l'année ? comment lancer des événements destinés à être pérennisés ? comment couvrir l'ensemble de la région ? L'opération a été séquencée en saisons, en chapitres et en thématiques : « Marseille accueille le monde », « la cité radieuse », « l'art prend l'air », etc., qui abordaient les thèmes du dossier de candidature. Nous nous efforçons par ailleurs de penser chaque action à long terme. Nous avons, à titre d'exemple, identifié de nombreuses structures dédiées à l'art numérique, qui n'étaient pas fédérées : aussi avons-nous créé

la Biennale des imaginaires numériques, pilotée depuis Aix-en-Provence. Dans le même esprit est née la Biennale internationale des arts du cirque. Ces deux événements existent toujours.

Pour trouver des idées, nous avons collé notre oreille au territoire et multiplié les recherches afin de nous imprégner de son histoire. La compagnie Carabosse a ainsi illuminé le Vieux-Port avec 60 000 points de feu et recréé, par un artifice lumineux, le fameux pont transbordeur qui avait relié les deux rives jusqu'aux années 1950 et qui était resté ancré dans l'imaginaire de la ville. Quant à la TransHumance, elle rendait hommage au caractère rural du territoire. Le programme était nourri de références de ce type, qui n'étaient pas nécessairement décelées par le public extérieur, mais qui parlaient au cœur des Marseillais et des Provençaux.

Int. : *La prise de décision était-elle collective ?*

C. A. : Nous prenions collectivement les décisions, ce qui ne signifie pas que les arbitrages étaient faciles. Je nous comparais à une console de régie : fallait-il pousser davantage tel ou tel curseur ? Certains projets peu coûteux ont eu un grand retentissement, comme le roman-feuilleton. D'autres étaient extrêmement onéreux, car ils nécessitaient une logistique considérable – le budget de la cérémonie d'ouverture atteignait la somme de 3,6 millions d'euros. Nous avons joué sur les échelles, en zoomant et dézoomant constamment entre petits, moyens et gros projets.

L'enjeu de la pérennité

Int. : *Avez-vous réussi à provoquer un électrochoc suffisant pour que Marseille reprenne en main les initiatives et continue à faire vivre la dynamique que vous avez lancée ?*

C. A. : Pas vraiment. Je ne crois pas que l'équipe de la Capitale européenne de la culture ait été très appréciée par les opérateurs culturels locaux. Nous en avons vite fait le deuil : ce qui comptait avant tout était de monter des projets collectifs. L'opération a été sauvée par un travail d'écriture rigoureux et par la légitimité incontestable des membres de l'équipe : ils parlaient plusieurs langues, avaient bourlingué et monté des événements un peu partout. Il aurait été difficile de résister à leur engagement, à leur passion et à leur intelligence ! Nous n'étions pas là pour nous faire plaisir et monter des événements à une échelle que nous ne retrouverions plus jamais dans notre vie. Nous avions une mission ; nous travaillions dans un territoire épouvantablement difficile et nous devions arriver à nos fins coûte que coûte. Nous étions une sorte de commando, qui s'appuyait sur les opérateurs locaux. Il a fallu assurer une montée en compétences majeure sur le terrain, y compris dans les domaines technique et logistique. L'incroyable richesse associative était en effet contrebalancée par un grand amateurisme, au sens noble, celui de la débrouillardise et du bricolage dus à l'absence de moyens.

Il fallait aussi penser la suite. Dès février 2013, inspirée par l'exemple de Lille, j'ai écrit un projet au long cours qui reprenait certains des temps forts, comme la Biennale des imaginaires numériques et la Biennale internationale des arts du cirque. Je proposais aussi de transformer en espace culturel pérenne une grande halle donnant sur le port, qui avait accueilli des expositions. J'ai reçu un retour lapidaire, mais réaliste : le projet ne fonctionnerait pas, d'abord parce que j'étais une femme, ensuite, et surtout, parce que les élus ne l'accepteraient jamais.

À l'occasion d'une manifestation d'une telle ampleur, les forces pérennes du territoire, notamment celles qui œuvrent pour le bien public (directions de la culture, de l'espace public, de la logistique...) doivent travailler main dans la main avec les équipes en charge de l'événement, pour construire la politique publique qui s'ensuivra. Nous avions l'ambition d'impulser une structuration professionnelle, une mise en réseau et une articulation entre les opérateurs locaux et nationaux, voire internationaux. Mon grand regret est que nous n'y soyons pas pleinement parvenus. De nombreuses initiatives ont perduré, mais il a manqué un véritable travail de fédération, pourtant essentiel pour une ville de cette taille.

L'opération a certes permis de créer des infrastructures et des manifestations que se sont appropriés les opérateurs locaux, mais elle n'a pas réussi à faire passer un cap au territoire et à la ville en matière de politique culturelle. Cet écueil était presque inévitable, tant le terrain était difficile. Je disais souvent, en guise de boutade, que nous nous exposons probablement à un ratage, mais que nous devons le faire de la plus belle manière : cela donne de la liberté. Nous avons, par exemple, échoué à faire émerger une scène théâtrale diversifiée et contemporaine. En revanche, la dynamique a plutôt réussi concernant les arts du cirque.

Nous ne sommes pas non plus parvenus à enrôler suffisamment les publics scolaires. Les projets que nous avons menés dans les quartiers n'ont pas tous été des succès : il s'agissait de machines complexes, dans des lieux délicats. Quoi qu'il en soit, Marseille-Provence 2013 a indéniablement suscité un sentiment d'appartenance et une transformation de l'image du territoire. L'expérience reste vivace dans les imaginaires et nourrit encore les récits – car Marseille est une ville d'histoires et de langage.

Sortir du sérail

Int. : *Quelles relations avez-vous nouées avec les acteurs de l'éducation, mais aussi avec les associations qui interviennent auprès des publics a priori éloignés de l'offre culturelle ?*

C. A. : L'élargissement des publics était l'un de nos principaux objectifs. Le public culturel de Marseille était très restreint : nous voyions toujours les mêmes personnes aux spectacles et aux expositions. Là aussi, il fallait passer un cap.

La première réponse est passée par la présence de l'art dans l'espace public. Pousser la porte d'un musée ou d'une salle de spectacle est un geste social, qui n'est pas évident quand on craint de ne pas en détenir les codes. Il nous a semblé nécessaire d'installer des œuvres dans l'espace public, toujours assorties d'une médiation, et d'organiser des rencontres avec des artistes un peu partout. Il fallait aussi mener des grands projets populaires et exigeants, qui séduiraient un large public. Quant à la TransHumance, elle a bivouaqué dans des grandes villes, mais aussi dans des villages reculés, occasions d'organiser des rencontres autour de contes, de récits, de musique...

La deuxième réponse a résidé dans la présence durable d'artistes dans les quartiers, dans le dialogue avec les habitants, en passant toujours par des associations. Nous avons, par exemple, collaboré avec l'association Hôtel du Nord, dirigée par une femme exceptionnelle, qui organise des séjours chez les résidents des quartiers Nord, pour briser les préjugés. Un autre projet, Passe-moi le plat, explorait des recettes de cuisine transmises par les grands-mères. En effet, la culture ne se limite pas au domaine artistique : elle consiste surtout à créer du lien.

La collaboration avec les universitaires a très bien fonctionné, car ils ont été associés au projet dès l'élaboration de la candidature. Par ailleurs, j'ai monté un projet qui fédérait sept écoles d'art de la région. Il fut assez épique, mais merveilleux : nous avons accueilli des grands artistes dans des master class méditerranéennes et créé des coproductions avec les étudiants, les artistes et les professeurs.

Enfin, l'implication des écoles et des collèges n'est sans doute pas allée aussi loin que nous l'aurions voulu, pour des raisons tenant essentiellement à l'organisation des administrations concernées. Nous avons néanmoins dédié un programme au jeune public pendant les vacances de la Toussaint.

Int. : *Comment avez-vous intégré la musique classique dans Marseille-Provence 2013 ?*

C. A. : La musique était une des forces du territoire, ce qui n'était pas le cas de l'art contemporain, par exemple. Nous avons parié sur la découverte en jouant sur les lieux, les temporalités, le contrepied et le croisement avec d'autres disciplines. Ce fut un vrai succès : nous avons touché un public inhabituel.

Concrètement, nous avons abordé la musique classique de trois façons. Nous avons d'abord invité des grands ensembles internationaux et des artistes de renom. Le London Symphony Orchestra a ainsi été accueilli en résidence, en partenariat avec le Festival d'Aix-en-Provence. Ensuite, de petites formations musicales se sont produites dans des lieux où la musique classique n'est habituellement pas présente. Une nuit durant, le public a ainsi pu déambuler parmi des musiciens dans le parc Pastré. Ce moment exceptionnel a démontré que la musique classique était aussi une affaire de découverte et de sensualité. Enfin, nous avons joué sur les leviers du temps et de l'espace, en programmant de petits concerts à minuit dans des endroits atypiques, comme des cours d'hôtels particuliers.

À ces événements, se sont ajoutées des coopérations plus classiques avec de grands opérateurs, comme le Festival d'Aix-en-Provence. Entre autres exemples, celui-ci s'est délocalisé dans les quartiers, notamment au Jas-de-Bouffan à Aix-en-Provence, où il a noué une collaboration avec un ensemble de jeunes amateurs.

Qu'est-ce qu'un projet culturel ?

Int. : *Comment se traduit concrètement l'exigence culturelle et quels arguments utilisiez-vous pour repousser les projets qui n'en relevaient pas ?*

C. A. : Le culturel et l'artistique ne sont pas synonymes. Nous avons certes monté de grands projets artistiques, mais il s'agissait avant tout de valoriser la culture au sens large : la tradition pastorale et la tradition gastronomique en font partie. J'ai fait entrer des profils très divers dans l'équipe projet pour échapper aux diktats de la culture parisienne, dont j'étais une représentante. Il fallait décentrer le regard. Les critères de sélection ne reposaient pas sur des jugements de valeur arbitraires, mais sur la cohérence avec l'esprit et les thématiques de l'événement. Certains projets y échappaient manifestement, telle cette course de chameaux sur la digue du Large – qui, de toute façon, était irréalisable. Nous avons agrégé une foule de petits projets relevant des arts et des traditions populaires, qui auraient été quelque peu anecdotiques isolément, mais qui trouvaient leur place dans une programmation plus globale. Ils étaient très présents dans la TransHumance, en particulier.

Dans les arbitrages, la difficulté fut plutôt de lutter contre les grands opérateurs locaux et les baronnies, qui bénéficiaient déjà de soutiens importants et considéraient que leur statut hégémonique justifiait qu'ils reçoivent davantage de moyens que les autres. En dépit des pressions exercées par les élus, nous avons dû leur expliquer qu'ils ne seraient pas prioritaires.

Int. : *Certains acteurs culturels ont-ils organisé une Capitale européenne de la culture off ?*

C. A. : Oui, et tant mieux ! La formidable association Yes We Camp est née pendant Marseille-Provence 2013, dont elle a organisé une version off réjouissante, assez loufoque et impertinente. Nous nous entendions extrêmement bien avec elle et l'avons aidée à donner vie à certaines de ses idées. Elle incarnait une volonté citoyenne de s'approprier la culture. Elle n'hésitait pas à nous asticoter, en nous faisant remarquer que nous passions à côté de tel ou tel phénomène dans les quartiers. Ce contre-feu, non dénué de critique vis-à-vis de l'institution, était essentiel. Depuis, Yes We Camp se produit dans le monde entier. Elle est elle-même confrontée à un risque d'institutionnalisation !

La culture est-elle nécessairement politique ?

Int. : *Les grands événements tendent à devenir l'alpha et l'oméga des politiques culturelles. Sont-ils le seul moyen de faire bouger les lignes dans ce domaine ? Comment s'en extraire pour construire des politiques plus permanentes ?*

C. A. : Nombre d'élus sont tentés de créer leur grande manifestation culturelle. Cette tendance, qui a connu son apogée au début des années 2000, semble toutefois s'essouffler, par manque de moyens, mais aussi parce que les publics expriment d'autres attentes. J'ai le sentiment que nous devons inventer de nouveaux espaces culturels, qui soient des lieux d'hospitalité et qui proposent des usages et des pratiques ne visant pas uniquement des spécialistes. Comment atteindre de nouveaux publics, sachant, par exemple, que 70 % des spectateurs de théâtre sont des femmes de plus de 67 ans ? Comment rendre le théâtre et l'opéra accessibles ? Ces interrogations sont de plus en plus présentes chez les élus.

La concentration éphémère de moyens est cependant nécessaire pour certains territoires, comme elle l'a été pour Marseille. De ce point de vue, l'outil de la Capitale européenne de la culture est extraordinaire. L'enjeu est de profiter de cette mise en lumière pour écrire un projet de long terme qui nourrit des politiques de proximité, repose sur une feuille de route collective et rapproche les opérateurs dans une dynamique structurante. Le temps fort doit susciter une lame de fond durable.

Int. : *Êtes-vous tentée par une aventure politique, forte de votre expérience marseillaise et du poids que vous accordez à la culture pour hisser haut un territoire et fédérer les énergies ?*

C. A. : Marseille-Provence 2013 était un projet politique au sens noble. C'est d'ailleurs pour prolonger cette passionnante expérience d'écriture d'un territoire que j'ai ensuite accepté la proposition de la ville de Cannes : il s'agissait de passer de l'autre côté du miroir, pour aborder la fabrique de la ville et de la politique culturelle du point de vue d'une collectivité. Ce fut passionnant. Le maire m'avait demandé de faire exister Cannes

sur le plan culturel en dehors des onze jours de festival. J'ai lancé une candidature auprès de l'UNESCO, créé un festival de littérature, ouvert une résidence d'artistes... J'ai aussi appris à collaborer avec les équipes municipales. J'ai ensuite rejoint Bordeaux, où j'ai été chargée d'écrire un projet fédéré entre les entités municipales culturelles et de créer un événement marquant mobilisant les opérateurs et les forces locales. Dans toutes ces missions, qui revêtaient une dimension politique – j'entends par là, l'envie de changer le monde et d'inventer un projet commun –, j'ai été guidée par la volonté d'inscrire l'art dans l'espace public et d'aller à la rencontre des publics éloignés, en conservant une exigence artistique. Je suis convaincue que les élans qui nous permettront de faire société ne viendront pas de l'échelon central, mais des territoires. J'ai aussi découvert l'incroyable richesse humaine que recèlent les collectivités, dont les agents sont habités par le service public et l'intérêt général. Ce fut pour moi une grande leçon.

Aujourd'hui, j'exerce une mission tout aussi politique, mais sous l'angle associatif, en tant que directrice générale chargée de la culture du Groupe SOS. Créé il y a une quarantaine d'années, ce groupe accompagne chaque année 1,8 million de personnes parmi les plus fragiles, dans les domaines de la santé, de la jeunesse, du grand âge, de la solidarité, de la culture, ou encore de l'emploi. Il gère des hôpitaux dans des zones blanches, des établissements d'accueil de seniors et des services de maintien à domicile, accompagne des dizaines de milliers de jeunes relevant de l'aide sociale à l'enfance, mais aussi des migrants, des sans domicile fixe, des personnes en situation de toxicomanie, de handicap psychique ou physique, radicalisées au sein d'établissements pénitentiaires, des femmes victimes de violences familiales... La division Culture du Groupe organise des rencontres entre le monde artistique et culturel, et les bénéficiaires de ses actions. Cela peut prendre la forme de cours d'histoire de l'art dans des EHPAD, avec la fondation Art Explora; de clubs de théâtre avec des collégiens de Seine-Saint-Denis, avec le metteur en scène Jean-Baptiste Sastre; d'expositions dans les hôpitaux, avec la Réunion des musées nationaux; d'actions de découverte des métiers, notamment avec les artisans d'art de la Monnaie de Paris; d'éducation critique aux médias; etc. Ce faisant, nous démontrons que la culture n'est pas une affaire de spécialistes parisiens destinée à une élite, mais qu'elle est un facteur de lien social et contribue à la construction d'un monde meilleur.

■ Présentation de l'oratrice ■

Claire Andries : Diplômée de HEC, elle est spécialisée en économie de la culture. Après des études de théâtre et de philosophie en Angleterre, elle débute sa carrière au cœur du spectacle vivant, au Théâtre Dijon Bourgogne, avant d'intégrer le festival Paris quartier d'été et la maison de la culture de la Seine-Saint-Denis à Bobigny (MC93). En 2000, elle devient directrice des productions et de la programmation, puis secrétaire générale du Théâtre national de Chaillot, où elle restera pendant neuf ans avant de rejoindre, en qualité de directrice de projets, l'aventure de Marseille-Provence 2013 à l'occasion du titre de Capitale européenne de la culture. Elle y conduit des centaines de programmations sur l'ensemble des Bouches-du-Rhône, en partenariat avec les pouvoirs publics, les acteurs culturels et les entreprises du territoire. En 2014, elle devient directrice de la Culture de la ville de Cannes, avant de rejoindre Bordeaux, en 2016, en tant que directrice générale des affaires culturelles, et directrice par intérim du CAPC – Musée d'art contemporain. Depuis 2020, elle est directrice générale Culture du Groupe SOS, première entreprise sociale d'Europe.

Diffusion en avril 2023

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Création sur notre site www.ecole.org.**