

JUIN 2015

l'Observatoire *plus*

LA REVUE DES POLITIQUES CULTURELLES



ACTES DES 3^{ES} ASSISES NATIONALES DES DAC LES DIMENSIONS CULTURELLES DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Les 3^{es} Assises des DAC ont été organisées en octobre 2014
Par la Fédération nationale des directeurs des affaires culturelles (Fnadac)
En partenariat avec l'Observatoire des politiques culturelles
Et avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale / INSET de Nancy

fnaDAC

OBSERVATOIRE
DES
POLITIQUES
CULTURELLES
DU LOCAL À L'INTERNATIONAL

Pilotage des Assises :

Fédération nationale des directeurs des affaires culturelles (Fnadac)

Véronique Balbo-Bonneval, présidente

*En partenariat avec l'Observatoire des politiques culturelles
et le CNFPT / INSET de Nancy*

*Les Assises ont été réalisées avec le soutien du ministère de la Culture
et de la Communication, de la DRAC Île-de-France,
du Conseil général de la Seine Saint-Denis, de la communauté
d'Agglomération de Plaine Commune, de la Ville des Mureaux,
de la CASDEN, de la SNCF et avec l'appui d'Arcadi Île-de-France –
Fonds de soutien à l'initiative et à la recherche et du Motif.*

Coordination de la publication :

Observatoire des politiques culturelles

Jean-Pierre Saez, directeur

Elisabeth Renau, responsable des rencontres publiques

Lisa Pignot, responsable des publications

Rédaction de la synthèse des débats :

Cécile Martin, directrice des études,

Observatoire des politiques culturelles

Ce rapport s'appuie sur les synthèses d'ateliers réalisées par :

David Poncet, directeur de la Culture de Colomiers,

vice-président de l'association des DAC de Midi Pyrénées

Mariette Sibertin-Blanc, maître de conférences en aménagement
et urbanisme à l'université de Toulouse-Le Mirail

Philippe Valla, responsable culturel territorial, vice-président
de l'ADAC GVAF (Association des directeurs des affaires
culturelles des grandes villes et agglomérations de France).

Philippe Henry, chercheur en socio-économie de la culture,
enseignant-chercheur retraité de l'Université Paris 8 -
Saint-Denis

Vincent Guillon, politologue, chercheur associé PACTE-CNRS

Les ateliers des Assises ont été animés par :

Françoise Liot, maître de conférences en sociologie
à l'Université de Bordeaux 3

Luc Gwiazdzinski, géographe, enseignant-chercheur
à l'Université de Grenoble 1

Isabelle Piot, directrice des affaires culturelles de Feyzin,
présidente de l'ADDACRA

Dominique Sagot-Duvaurox, professeur d'économie
à l'Université d'Angers, GRANEM

François Pouthier, directeur de l'Agence culturelle de Gironde
(IDDAC), président de Culture et Départements

TABLE DES MATIÈRES

Préface	4
Assises des DAC 2014 : pour une nouvelle éthique de la coopération	6
Synthèse des débats. La culture, ferment de renouveau	9
Synthèse des ateliers	18
Atelier 1 : Culture/Lien social. Comment dynamiser la participation à la vie artistique et culturelle ?	18
De la participation à la co-construction	18
Les droits culturels pour refonder la légitimité des politiques culturelles	19
Changer les pratiques	19
Atelier 2 : Culture/urbain/rural. Comment accompagner les mutations des territoires par la culture ?	21
Les territoires et partenaires de l'action culturelle	21
Les défis auxquels sont confrontés des DAC	22
Atelier 3 : Culture/Éducation. Comment construire l'éducation artistique et culturelle comme un écosystème ?	24
Le parcours d'éducation artistique et culturelle : conception, échelle et temporalité	24
L'enfant au centre de la démarche	25
Le projet éducatif de territoire et sa gouvernance	25
La construction et le fonctionnement d'un écosystème	26
Le point de vue d'un directeur de l'action culturelle	26
Atelier 4 : Culture/Attractivité/Créativité. Quelle dynamique économique de développement des territoires par la culture ?	28
La culture comme dimension du développement économique	28
Des particularités territoriales à ne surtout pas négliger	29
Vers un nouveau mode de développement culturel ?	30
Atelier 5 : Travailler en transversalité. Comment mieux travailler avec les autres directions de sa collectivité ?	32
Pourquoi croiser les domaines d'intervention publique ?	32
Comment travailler en transversalité ?	33
Avec quelles implications politico-administratives ?	33
Partenaires	35

Préface

Véronique Balbo Bonneval

Ces 3^{es} Assises des DAC (Directeur des affaires culturelles)¹ représentent une étape majeure à plus d'un titre. La première raison, c'est qu'elles sont organisées par l'ensemble des associations de DAC enfin rassemblées au sein de la FNADAC, Fédération Nationale des DAC. Trois associations nationales, celle des DAC des départements (Culture et Départements), des DAC des Régions (l'ANDACRE) et des DAC des grandes villes (ADACGVF) et sept associations régionales (Île-de-France – ASDAC et CRAC –, Rhône-Alpes avec l'ADACRA, Midi-Pyrénées avec l'ADMP, Aquitaine avec l'ADACDAQ, Bourgogne et Franche Comté avec l'ADACCBFC et PACA Corse avec l'APACADAC).

Ce rassemblement était essentiel pour combler l'absence de lieu de travail permettant à l'ensemble des niveaux de collectivités territoriales de croiser leurs points de vue, de la métropole à la commune rurale, et construire une réflexion systémique et partenariale. Un lieu où puissent se travailler collectivement les « méta-questions ».

Il était essentiel, pour permettre aux généralistes de la culture que nous sommes en tant que DAC, d'être reconnus comme des interlocuteurs à part entière et prendre place dans le débat auprès des associations d'élus, des parlementaires, de l'État et de tous les partenaires potentiels.

Il était essentiel enfin pour créer un lieu de décryptage, de partage de l'information, de conseils et d'entraide pour l'ensemble des professionnels de la culture pour lesquels, dans un contexte en profonde mutation, il est difficile de se tenir informé de tout ce qu'il est nécessaire de comprendre pour agir et participer au débat.

Ce rassemblement est chose faite ! Les personnalités politiques et professionnelles présentes les 8 et 9 octobre 2014 sous le chapiteau de l'Académie Fratellini à Saint-Denis témoignent de la reconnaissance dont nous disposons, et les 600 participants professionnels de la culture – qui font de ce rassemblement professionnel le plus important jamais réalisé par notre profession – témoignent du sens de notre démarche.

La deuxième raison pour laquelle ces Assises représentent une étape majeure, c'est qu'elles interviennent à un moment particulier. Un moment où, à travers les questions de la réorganisation territoriale, des relations entre État et collectivités, se pose en fait pour la première fois depuis longtemps la question de notre projet de société. Autrement dit, de notre projet culturel. C'est pourquoi nous avons choisi comme thème pour ces Assises : « Les dimensions culturelles du développement des territoires ». Car nous sentons bien tous que nous sommes arrivés au bout de quelque chose, que les cloisonnements de nos politiques sectorielles nous étriquent, qu'il nous faut les ré-articuler, inventer un modèle alternatif qui dépasserait la juxtaposition des logiques professionnelles. Nous sentons bien que c'est autour des objectifs de bénéfice habitant qu'il faut désormais travailler ensemble de façon intersectorielle et inter-territoriale.

Enfin la troisième raison pour laquelle ces Assises revêtent un caractère particulier, c'est que face au manque de rêve d'avenir commun, nous assistons au repli sur soi des uns, aux crispations identitaires des autres et à un rejet généralisé de l'altérité. Cette question doit évidemment être au centre de toutes nos préoccupations car si un milieu se doit de mobiliser toute son énergie, toute son intelligence et tout son savoir-faire pour développer de la complexité, affiner la sensibilité et lutter contre les préjugés et les peurs légitimes, c'est bien celui de la culture.

Nous avons d'ailleurs retenu deux phrases comme boussole, comme filtre, comme leitmotiv pour nos Assises : « Il n'y a pas de choc des cultures, il n'y a que des chocs des incultures » et « L'inverse de la vérité ce n'est pas le mensonge, ce sont les certitudes ».

Pour en revenir au thème de nos Assises, « Les dimensions culturelles du développement des territoires », il semble important de le remettre en perspective des grandes évolutions dans lesquelles nous devons inscrire notre réflexion.

Nous sommes désormais entrés, sans nous en rendre compte, dans une société du temps libre (nous sommes passés de 100 000 heures à 400 000 heures de temps libre en un siècle) où nous ne travaillons en moyenne plus que 12 % de notre vie. Contrairement à notre ressenti, le temps libre a explosé. Quel formidable potentiel si nous nous décidions à penser la culture dans l'aménagement du temps de la vie, dans l'aménagement du temps de la ville qui en découle et dans l'aménagement urbain pour générer des pratiques sociales innovantes et l'émergence de rituels sociaux.

Nous sommes aussi entrés dans une société de la connaissance. Il n'y a pas si longtemps, les connaissances transmises par l'école et la famille suffisaient pour toute une vie. Désormais, les savoirs sont en évolution permanente. Pour rester dans la course, il y a nécessité de s'auto-former tout au long de la vie. Or, qui mieux que nos médiathèques, nos centres scientifiques et techniques, nos musées, nos différents équipements culturels seraient en mesure de proposer ce service ? Ce domaine est un chantier fantastique si l'on y prête attention. Rien moins qu'organiser la formation et le partage du savoir tout au long de la vie en collaboration avec les établissements scolaires, les universités, les entreprises, les associations.

Nous sommes aussi désormais entrés dans une société participative, moins verticale, plus horizontale, en réseaux, où la culture n'est plus une donnée tangible à transmettre, mais un processus permanent à animer, où il y a relativisation du rôle des experts que nous représentons. L'enjeu là aussi est passionnant. Il s'agit désormais d'apprendre à pêcher, plutôt que de donner du poisson.

Il y a encore les trois grands nouveaux paradigmes de la société française auxquels il nous faut apporter des réponses : le développement personnel, le développement durable et le développement économique.

Face à tant d'enjeux majeurs, il y a urgence, collectivement – élus et professionnels – à considérer la culture dans sa dimension éminemment transversale, à passer d'une réflexion trop souvent centrée sur les outils culturels à une réflexion sur les attendus d'une politique culturelle avec l'aménagement du territoire, l'éducation, le social et bien entendu le développement économique – qui sait désormais le poids que nous représentons dans le PIB de notre pays.

C'est à cet exercice que nous avons souhaité nous livrer durant ces Assises, et c'est le fruit de ces débats que nous vous proposons dans ces actes.

Véronique Balbo Bonneval

*Présidente de la FNADAC au moment des Assises
Aujourd'hui DGS de l'université de Cergy-Pontoise*

Préface

NOTES

1- Nous privilégierons l'utilisation de l'abréviation dans l'ensemble de cette synthèse.

Assises des DAC 2014 : pour une nouvelle éthique de la coopération

Jean-Pierre Saez

RESPONSABILITÉ

Les 3^{es} Assises nationales des directeurs d'affaires culturelles ont gagné leur pari : rassembler toute une profession représentant une multitude de territoires différents, petites communes ou grandes agglomérations, départements et Régions dans toute leur diversité. Mais quel sens donner à ces rencontres ? Je comprends le succès d'une telle mobilisation comme l'affirmation d'une responsabilité, celle que les DAC portent à l'échelle de leurs territoires respectifs, mais aussi celle qu'ils assument collectivement dans un esprit d'intérêt général, avec le désir ardent d'explorer tous les chemins de coopération qui en garantissent la préservation dans une période marquée par de forts éléments d'incertitude.

SOLIDARITÉ

Ce message, les directeurs d'affaires culturelles l'ont exprimé en très grand nombre – plus de 650 participants lors des Assises qui ont été organisées les 8 et 9 octobre 2014 – en agrégeant autour d'eux des représentants de différents mondes de l'art et de la culture ainsi que bien d'autres partenaires concernés par les enjeux culturels. Cependant, comme cette rencontre voulait se situer dans un esprit dialogique, cela signifie que les acteurs culturels se sentaient eux aussi concernés par les enjeux plus particulièrement incarnés par des professionnels œuvrant directement dans les domaines éducatif, social, urbanistique, économique, etc. Encore que les activités culturelles soient aussi forcément économiques. Il y a là l'affirmation d'un principe de solidarité, non seulement entre les différents mondes de la culture, mais aussi entre ceux-ci et beaucoup d'autres.

COOPÉRATION

Il faut dire que les DAC jouent un rôle singulier dans les politiques en faveur de la culture. Situés aux côtés des élus dans une fonction d'éclairer, il leur faut se montrer tantôt

stratège, manager ou gestionnaire, tantôt coordinateur, facilitateur, médiateur, ensemblier ou co-ensemblé. Cette disposition à relier est au cœur du métier de DAC. Ces 3^{es} Assises ont tout particulièrement fait le choix de la mettre en valeur. Elles symbolisent ce qui est au fondement même des politiques culturelles contemporaines : l'esprit de coopération.

URGENCE/INQUIÉTUDE

Je crois aussi que l'ampleur de la mobilisation des DAC à ses Assises témoigne d'un sentiment d'urgence, d'une inquiétude quant à l'avenir des politiques culturelles et du besoin d'échanger sur les possibilités et les risques de la nouvelle époque dans laquelle nous entrons. Les raisons de s'interroger, d'échanger ne manquent pas tandis que dans les villes, les territoires, on constate – paradoxalement ? – une appétence soutenue pour les activités artistiques et culturelles, un désir de participation, au sens large de cette notion, qui ne demande qu'à être entendu ou stimulé.

QUELLE AMBITION POUR LA CULTURE EN TEMPS DE CRISE ET DE TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ ?

Ces raisons tiennent à la fragilisation d'un certain nombre de projets, de métiers, à la précarisation des artistes en particulier, mais pas seulement. La réforme du régime d'assurance chômage des intermittents est à considérer en premier lieu sous cet angle.

La réforme territoriale et la recomposition des collectivités et des territoires qu'elle met en jeu est un autre sujet d'interrogation, et parfois de perplexité. Dans un contexte de raréfaction des ressources publiques, l'intercommunalité sera-t-elle en mesure de produire de nouveaux effets bénéfiques pour la culture, alors que celle-ci représente essentiellement une dimension facultative de l'action dans

cet espace, y compris dans les métropoles, qui ne sont pas plus contraintes que les anciennes communautés urbaines en matière culturelle et qui le sont, surtout, à travers une logique de construction et de gestion d'équipements ? En période de rationalisation budgétaire accentuée, on ne peut plus guère espérer des effets d'aubaine sensibles de l'intercommunalité culturelle. Il reste à poursuivre l'invention de territoires qui sachent mieux articuler espaces de projet, espaces de vie et espaces politico-institutionnels. Nos politiques intercommunales et interterritoriales sauront-elles relever ce défi ?

Cette interrogation interpelle les nouvelles Régions dans des termes proches. Leur réforme va nécessiter du temps pour que puisse émerger un nouveau projet, de nouvelles dynamiques territoriales, tout en capitalisant au mieux les bénéfices de la période précédente. Les notions de coopération, de mise en réseau et de mutualisation devraient guider la réflexion opérationnelle dans ce cadre.

La valse hésitation autour du sort des Départements rend toute projection de la carte territoriale dans la durée problématique. Les budgets culturels départementaux pèsent encore d'un poids supérieur à celui des intercommunalités ou des Régions, malgré le recul de l'effort culturel des Conseils généraux depuis 2009. Comment préserver l'expérience et la vitalité des services culturels départementaux dans les années à venir ? Dans quel esprit Régions, Départements et intercommunalités vont-ils travailler ensemble à l'horizon 2020 pour le moins ?

Reste aussi à considérer la place de l'État dans le futur contexte territorial. Ici la question principale ne consiste-t-elle pas à s'interroger, non à partir de l'hypothèse de la disparition des services déconcentrés – une piste que je considère aventureuse pour ma part – mais à partir de la redéfinition de leurs missions, afin que l'État demeure dans un rôle de médiateur et d'évaluateur ? Dans la longue phase de transition que nous allons connaître, cette perspective me paraît particulièrement raisonnable, sans compter que le contexte politique exige la mobilisation de toutes nos facultés républicaines.

Ajoutons encore, parmi les motifs de questionnement, la question budgétaire. On constate aujourd'hui l'effritement de nombreux budgets territoriaux, plus sensible du côté des Villes désormais. Une situation qui confronte les

acteurs à une double contrainte : s'il va de soi qu'il convient de toujours chercher à faire plus et mieux en termes d'irrigation artistique et culturelle des territoires, de partage culturel, d'éducation artistique et culturelle, de coopération et de mutualisation, comment être efficace et efficient si, dans le même temps, des projets, des équipes artistiques et culturelles, des emplois sont remis en cause en temps réel ? Inventer une économie culturelle plus innovante, plus diversifiée est une nécessité. Mais un tel débat ne mérite-t-il pas d'être davantage clarifié ? S'agit-il de promouvoir l'idée que les financements privés devraient se substituer aux financements publics ? Jusqu'où faut-il aller dans cette voie si l'on affirme vouloir soutenir la préservation d'un modèle d'intérêt général et de service public ? À quelles conditions de nouveaux moyens pourraient être déployés sans que les politiques publiques se défaussent de leurs responsabilités ?

Cependant, ne faut-il pas reconnaître une tendance inscrite dans la longue durée, à savoir l'affaiblissement de la cause culturelle comme enjeu politique et citoyen ? Quelles en sont les raisons internes et externes ? Toutes ces questions méritent d'être abordées sans tabou. En temps de crise telle que celle que nous connaissons, faut-il plus ou moins de culture, plus ou moins de lien social – c'est-à-dire de culture... –, plus ou moins de reconnaissance, plus ou moins de nourritures symboliques suffisamment porteuses de sens, pour aider chacun à mieux se situer dans le monde plutôt que de se laisser gagner par la tentation du repli sur soi ? Et enfin, faut-il plus ou moins d'activités artistiques et culturelles, qui sont par ailleurs des activités économiques ? Bref, comment réarticuler projet démocratique et républicain, et comment reformuler la place de la dimension culturelle dans un tel projet ?

D'autres questions essentielles appellent un approfondissement urgent de la réflexion en matière de politiques culturelles. Ainsi en va-t-il de la question numérique. Vaste et passionnant sujet qui entremêle des compétences à front renversé entre les générations. Aujourd'hui, peu ou prou, le numérique est partout présent dans l'environnement des arts et la culture comme dans l'ensemble de la vie sociale. Comment appréhender, apprivoiser dans le cadre des politiques culturelles nationales et territoriales cette source de dynamisation et de transformation de la société de demain, en se situant dans un esprit d'innovation et d'adaptation permanente autant

qu'en essayant de faire preuve d'un esprit distancié à son égard ? L'élaboration de stratégies territoriales inventives par rapport aux technologies numériques constitue sans aucun doute l'une des tâches majeures du DAC aujourd'hui.

Parmi les éléments de contexte majeurs à évoquer, il faudrait aussi se pencher sur les effets de la marchandisation des activités et biens culturels ou encore sur la faiblesse des enjeux culturels, politiques et citoyens à l'échelle de l'Europe car leurs problématiques sont intrinsèquement liées. Comment s'armer pour affronter tant de défis ? En pensant davantage en termes d'interaction, de complémentarité, de coordination, de transversalité, etc.

TRANSVERSALITÉ(S)

La FNADAC a choisi d'explorer tout particulièrement les transversalités dans lesquelles la culture est impliquée, de manière à promouvoir d'une part l'idée de mieux travailler ensemble, d'autre part, de rendre sensible l'interdépendance des enjeux de développement des territoires. Il s'agit alors de discuter des capacités d'ouverture de la culture avec la culture, de la culture avec la société, dans un souci démocratique et républicain, d'associer divers mondes sociaux entre eux. Il s'agit de créer des situations de co-production de projets au bénéfice mutuel des partenaires. Cependant, il n'est pas question d'entrer en transversalité les yeux fermés. Encore faut-il créer les conditions d'une bonne tension entre les partenaires, qui préserve *et* l'autonomie d'action *et* la volonté collaborative, car si la transversalité a ses vertus, elle a aussi ses limites, étant entendu qu'en la matière, on a encore beaucoup de chemin à parcourir.

Ce débat sur l'intégration de la problématique transversale dans l'action opérationnelle est ancien. Peut-on considérer qu'il arrive à maturité ? On peut l'espérer tout en relevant que c'est le calendrier de la crise qui l'impose avec d'autant plus d'urgence, pour renforcer le jeu de solidarités autour des enjeux culturels. À mes yeux, ce dialogue, cette recherche d'interaction n'a évidemment pas pour but de diluer les spécificités des uns et des autres, mais de les enrichir mutuellement, d'établir des ponts, sachant que dialogue peut signifier confrontation, mais aussi partage de connaissances et, d'abord, reconnaissance.

Les directeurs et directrices des affaires culturelles portent ici et là, avec d'autres acteurs, à partir de leurs territoires, des expériences, des innovations, des réflexions aptes à redonner un horizon à la dimension culturelle d'un projet de société. Ils le font aux côtés de leurs élus qu'il faut accompagner dans le difficile combat qu'ils ont à mener à leur place. Les DAC offrent du coup un magnifique terrain d'observation et d'échange des tendances et des questionnements actuels dans les politiques culturelles. S'il transparait un sentiment d'inquiétude dans tous les débats qui traversent la rencontre accueillie par l'Académie Fratellini, on peut y voir aussi de l'espérance et la préoccupation de rester en mouvement, d'aller de l'avant dans l'exploration de nouveaux possibles grâce au travail de l'art et de la culture. Les DAC laissent ainsi entendre que les politiques en faveur de la culture sont toujours une idée neuve si l'on prend la peine de les réinventer et donc de confirmer leur pertinence. Pour toutes ces raisons, je remercie chacun et chacune d'avoir associé une nouvelle fois l'Observatoire des politiques culturelles à ses travaux, sous l'égide d'une Fédération, la FNADAC, dont je salue en même temps chaleureusement la création.

Jean-Pierre Saez
Directeur de l'Observatoire des politiques culturelles

La culture, ferment de renouveau

Cécile Martin

« Les dimensions culturelles du développement des territoires », tel était le thème de réflexion proposé par la FNADAC à l'occasion des 3^{es} Assises nationales des Directeurs d'affaires culturelles accueillies les 9 et 10 octobre 2014 à l'Académie Fratellini de Saint-Denis. Situées dans la filiation des rencontres d'Annecy en 2007 (consacrées au métier de DAC) puis de Toulouse en 2010 (centrées sur les questions de territoire et de gouvernance), ces journées ont montré le chemin parcouru par les professionnels de la culture en matière de questionnement sur leur champ d'intervention. Elles ont également confirmé leur implication dans les enjeux sociétaux actuels en positionnant la réflexion sur les politiques culturelles dans une perspective d'ouverture et de transversalité.

Deux journées de travail très denses et intenses ont été proposées aux 650 participants mobilisés pour l'occasion, autour de trois demi-journées de séances plénières ainsi que de cinq ateliers thématiques et de quatre « établis¹ » permettant à chacun d'apporter sa contribution aux débats.

Placées sous **un triple signe de désarroi, d'inquiétude et de combativité**, ces Assises ont été fortement imprégnées par le contexte actuel de crise multidimensionnelle qui n'a cessé d'être évoqué par des professionnels profondément désarmés par les mutations du champ culturel et de la société dans son ensemble, certains allant jusqu'à faire état de la fin d'un « monde² », de la dissolution d'un cadre d'action publique patiemment élaboré et structuré depuis un demi-siècle. Certes ce constat génère des inquiétudes qui expliquent sans doute en partie la forte mobilisation des professionnels dans le cadre de ces rencontres. Mais il suscite aussi un positionnement combatif d'acteurs soucieux d'anticiper les réformes en cours, désireux de confronter leurs expériences, d'échanger et d'expérimenter de nouveaux modèles et formes d'actions, d'être mieux armés pour faire des choix et les défendre. Ces Assises témoignent de même de la volonté des associations de DAC d'être présentes dans les débats en cours, comme le montrent également d'autres initiatives³.

Il faut enfin souligner l'importance des citations et formules-chocs employées par les intervenants durant ces deux journées, ainsi que les multiples propositions et idées avancées par les participants, à saisir comme autant de pistes permettant de traverser à gué cette période de forte turbulence. Ces échanges et débats sont présentés ici de façon synthétique, en cheminant à travers **quatre thématiques prospectives** : le rôle de la culture face aux enjeux sociaux et politiques actuels, le partage et l'articulation des responsabilités des collectivités dans le cadre des réformes en cours, le rôle stratégique des DAC dans ce contexte, et enfin la nécessité d'expérimenter de nouvelles voies pour replacer la culture au cœur du débat politique et, par-là, du développement des territoires.

LA CULTURE AU CŒUR DU RENOUVELLEMENT DÉMOCRATIQUE

Les Assises ont eu pour toile de fond le constat partagé d'une crise qui excède largement les secteurs artistiques et culturels, et touche de multiples domaines dont celui du politique. L'éclairage de cette question par Pierre Rosanvallon⁴ lors d'une conférence d'ouverture roborative, a apporté des éléments d'analyse qui ont nourri l'ensemble des débats.

Partant du postulat qu'il existe des **liens étroits entre démocratie et politique culturelle**, Pierre Rosanvallon a développé une réflexion sur les fondements de la désaffection démocratique actuelle, y compris en Europe, en identifiant trois formes de crise qui touchent la démocratie : une crise de la représentation politique (caractérisée par la professionnalisation des élus, la coupure entre le citoyen et le politique et la montée du « sentiment que la société n'est pas racontée telle qu'elle est »⁵), une crise du commun (liée aux phénomènes de ghettoïsation et de séparatisme, « la distance produisant mécaniquement de la défiance »), et enfin une crise de la relation gouverné/gouvernant (illustrée par le besoin de passer d'une « démocratie d'autorisation » à une démocratie plus quotidienne, une « démocratie d'exercice » ou « d'interaction » qui favorise les échanges permanents entre institutions et citoyens).

Prenant appui sur ces analyses, le conférencier a souligné le rôle que peuvent jouer les acteurs culturels pour « sortir de cette société de défiance » en participant notamment à « une entreprise de connaissance d'autrui ». En témoigne le projet *Raconter la vie* (simultanément collection de livres et site Internet participatif⁶) qu'il a fondé et dirige, afin de constituer l'équivalent d'un *Parlement des Invisibles* et de contribuer à ce que « la société travaille à mieux se connaître elle-même ». « Ce travail de connaissance, d'exploration, est aussi bien celui du roman, du théâtre, des sciences sociales, de la vie intellectuelle... , c'est une mission culturelle, au sens général du terme, qui est nécessaire pour refonder une démocratie bien fragilisée aujourd'hui ».

Pierre Rosanvallon a également pointé le besoin de mettre en place de nouvelles formes de médiation démocratique à travers l'action de nouvelles organisations citoyennes ainsi que du secteur culturel : « **le monde de la culture est au centre et véritablement au cœur de la reconstruction des fondements de notre démocratie.** Non pas de ses fondements institutionnels (...) mais des formes de cette démocratie d'exercice, de cette démocratie du quotidien, de cette démocratie de la production d'un monde commun. Pour cela, il y a un levain dans la pâte à faire vivre, et toutes les institutions culturelles ont un rôle décisif à jouer pour le mettre en œuvre et pour le faire vivre au quotidien. »

PARTICIPATION, DROITS CULTURELS, TRANSVERSALITÉ... LA NÉCESSITÉ DE REPENSER LES RELATIONS À LA CULTURE

Ces constats sont à mettre en perspective avec celui de la **mutation des pratiques culturelles** évoquée par plusieurs intervenants. Les politiques culturelles des collectivités, comme celles de l'État, ont été construites sur un paradigme de démocratisation pensé à partir des institutions. Ce modèle, successivement amendé et complété par d'autres (démocratie culturelle, reconnaissance de la diversité culturelle, etc.) n'est plus vraiment opérant et l'écart se creuse entre ces politiques et les populations. À ce phénomène s'ajoute l'emprise

croissante des industries culturelles qui modifient en profondeur les modes de consommation culturelle, les pratiques de création et de production artistiques, les rapports entre amateurs et professionnels, pour ne citer que ces items.

Alors comment retrouver « l'ambition d'une culture inclusive, mieux partagée, participative » appelée de ses vœux par la ministre Fleur Pellerin⁷ dans son allocution introductive ? Plusieurs pistes ont été énoncées tout au long des Assises. Jean-Pierre Saez⁸, en ouverture des débats, a tout d'abord ancré ces rencontres dans « l'affirmation d'un principe de solidarité entre différents mondes de la culture mais aussi entre ceux-ci et beaucoup d'acteurs représentant les milieux les plus variés, pour porter ensemble les enjeux culturels d'aujourd'hui ».

Il revient en effet aux professionnels la difficile tâche de repenser le rapport des individus à l'art et à la culture, à partir d'une observation des nouvelles pratiques des populations et des nouveaux espaces de pratiques. Pour cela, il est nécessaire de sortir des logiques sectorielles, et de concevoir les institutions culturelles non plus comme des lieux principalement dédiés à la diffusion d'une offre, mais comme des lieux de ressources sur les territoires. « L'enjeu est celui d'un changement de posture » (Catherine Dupraz⁹). L'exemple des Pays-Bas où une réflexion a été menée pour déplacer les institutions culturelles vers les populations et leurs lieux de vie (écoles, hôpitaux, gares...) et non plus l'inverse, est intéressant à observer en ce sens (Aglaré Degros¹⁰).

La question du développement de la **participation des habitants** à la vie artistique et culturelle, thématique abordée notamment dans l'atelier 1¹¹, a permis d'explorer d'autres voies. Tout en montrant la diversité des personnes à mobiliser sur les territoires (professionnels de la culture, artistes, publics, habitants...) et la difficulté de prise en compte des multiples paroles qui en résultent, il a été rappelé que le rôle de l'art et des politiques culturelles n'est pas forcément de répondre à une demande précise mais « d'amener vers le nouveau, l'inconnu » (David Poncet¹²). L'importance de « faire avec ceux qui sont là, pour favoriser la participation des citoyens et *l'empowerment*... » (Mariette Sibertin-Blanc¹³) a également été notée.

La thématique des **droits culturels** a plusieurs fois été mobilisée comme une autre perspective permettant de repenser la relation entre culture et société, la place et la légitimité des politiques culturelles, à partir d'une approche transversale et d'une prise en compte des personnes dans leurs globalités. Cette notion des droits culturels pourrait être traduite en termes de service culturel minimum au niveau local, comme aux niveaux national et européen, en s'inspirant notamment des démarches d'Agenda 21¹⁴ (Jordi Balta¹⁵). Enfin, la nécessité de changer les pratiques et de retravailler le lien entre l'individu et le collectif a été réaffirmée fermement, tout comme celle de créer des espaces publics pour permettre ce dialogue.

LA RARÉFACTION DES BUDGETS CULTURELS : UNE FATALITÉ ?

Le spectre de la crise financière a constitué un autre fondement des débats. Véronique Balbo-Bonneval¹⁶, dès l'ouverture des rencontres, a relayé l'inquiétude des professionnels en signalant que la plupart des collectivités étaient aujourd'hui confrontées à des baisses importantes de budgets. Cette situation inédite doit plus que jamais conduire les professionnels et les élus à engager des réflexions en profondeur, à échanger et débattre, pour leur permettre de faire des choix éclairés et argumentés notamment en vue de défendre le soutien aux secteurs artistique et culturel.

Quelques voix se sont également élevées pour lutter contre « ce dogme de la réduction des dépenses publiques » (Jacques Marsaud¹⁷). Olivier Pévérelli¹⁸ a ainsi mentionné le budget culturel du Conseil général de l'Ardèche qui est en évolution croissante depuis plusieurs années, grâce à une prise en compte de la culture en tant que facteur du développement du territoire. L'exemple du Pôle National des Arts du Cirque installé à Bourg-Saint-Andéol et du nouveau festival d'Alba la Romaine qu'il met en œuvre, illustre l'impact social et économique d'un projet culturel construit en relation étroite avec les populations.

Dans le même esprit, le cas de Plaine Commune a été cité par Patrick Braouezec¹⁹. Le contrat de développement de territoire signé par la communauté d'agglomé-

ration et l'État place en effet la culture comme « le fil rouge de l'action publique sur l'ensemble du territoire, ce qui oblige à prendre la culture à bras-le-corps ». D'autres exemples de territoires ayant retenu la culture comme élément important de leur développement ont également été évoqués, pour inciter les professionnels à « résister à la logique du chiffre (...) et aider les élus à développer un discours qui fait du lien, du commun » (Jean-Michel Le Boulanger²⁰), au service du maintien de l'engagement des pouvoirs publics dans le secteur culturel.

RÉFORMES TERRITORIALES : VERS UN PARTAGE DES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE CULTURE

Les Assises ont accordé une large place aux questions liées aux réformes territoriales (lois MAPTAM²¹ et NOTRe²² principalement), avec deux temps importants d'interventions et d'échanges autour de ces thématiques. Il s'est agi de mieux comprendre les composantes des réformes en cours pour mieux les anticiper, et de ne pas se limiter aux aspects techniques des débats pour aborder les finalités et les objectifs stratégiques de ces transformations institutionnelles, comme l'a proposé Emmanuel Négrier²³ en introduction d'une des tables rondes : « Les questions sur la réforme relèvent du processus, mais il ne faut pas oublier pour quelles raisons on échange, on coopère sur les politiques culturelles, (...) au service de quelles visions de la politique culturelle ? ».

Le premier point abordé, en particulier par la ministre Fleur Pellerin, fut celui de **l'articulation entre l'État et les collectivités**. Proposant de « se donner l'ambition de mieux faire, et notamment sur cette question de la coordination de notre action », la ministre a rappelé la construction partenariale historique des politiques culturelles, tout en indiquant qu'il allait falloir « reposer le débat en termes d'efficacité, de simplification et de lisibilité pour les acteurs et pour les citoyens (...) car bien plus qu'une compétence partagée, **la culture est une responsabilité partagée** ». L'État comme les collectivités doivent ainsi œuvrer « pour une culture mieux partagée, c'est-à-dire plus efficacement et plus justement sur tout le territoire, au plus près (des) citoyens ». La ministre a également réaffirmé le principe d'une

présence de l'État sur l'ensemble du territoire national, tout en exprimant son souhait de mettre en place « **une modularité au service de la solidarité nationale**, (...) une modulation de notre action en fonction des réalités territoriales, des besoins propres à chaque territoire. »

Mais les réformes en cours vont au-delà d'une simple ré-articulation des relations entre État et collectivités. Faisant le constat de « l'épuisement du schéma de coopération en place » depuis plusieurs décennies, Véronique Chatenay-Dolto²⁴ a souligné le caractère complexe de la réflexion actuelle qui « rebat les cartes entre les collectivités territoriales au moins autant qu'entre les collectivités et l'État » et doit mener à « **la reformulation d'un cadre de conduite de l'action publique et de soutien public à l'art et à la culture** [...] tout reposera sur les capacités des collectivités publiques, sur un territoire donné, à discuter entre elles, à coopérer entre elles, à avoir une intelligence des situations » qui aboutisse à des propositions claires de répartitions adaptées à chaque territoire.

COMPÉTENCES EXCLUSIVES OU PARTAGÉES, FACULTATIVES OU OBLIGATOIRES...

Si la nécessité de fixer des règles nouvelles a semblé faire consensus parmi les participants des Assises, la configuration de cette « nouvelle donne » a été largement débattue entre partisans du maintien d'une clause de compétence générale pour le secteur artistique et culturel et ceux du renforcement ou de la création de nouvelles compétences obligatoires, les différentes notions elles-mêmes n'étant pas toujours clairement explicitées : la culture peut en effet relever d'une compétence partagée (les différents niveaux de collectivités étant impliqués) reposant ou non sur des compétences obligatoires pour telle ou telle collectivité (comme c'est déjà cas pour les archives, l'inventaire, etc.).

Les défenseurs de la clause de **compétence partagée** ont stipulé qu'elle était « une garantie essentielle pour éviter la fragilisation de tous les édifices culturels lors des chassés croisés politiques » (Olivier Pévérilli), « Les financements croisés étant la meilleure garantie contre le « fait du prince » ce qui implique que les compé-

tences soient partagées par tout le monde » (Emmanuel Constant²⁵). Citant l'exemple de la « densité culturelle » dans le département de la Seine-Saint-Denis, Emmanuel Constant a d'ailleurs insisté sur le fait que ce résultat était dû à « des politiques culturelles portées par des élus depuis 40 ans, de façon volontaire, et non dans un cadre imposé par la loi ». De son côté, Patrick Braouezec s'est dit « inquiet face au sacrifice de la culture dans des municipalités qui ont basculé aux dernières élections. Pour cela aussi, il serait très grave de ne pas avoir ces financements croisés, cette gouvernance partagée », mais il faut qu'elle soit « réellement partagée ».

Ce partage des compétences est en effet également essentiel pour la coopération. S'appuyant sur l'exemple des intercommunalités, Olivier Bianchi²⁶ a déclaré « qu'on peut prendre la compétence culturelle et ne rien faire » et proposé une réflexion sur la notion « **d'exercice partagé de compétences différentes pour chacun** », dans un esprit d'ouverture et en se centrant sur une approche en termes de projet et d'action, car « la période des grands équipements est finie ». Reprenant la notion de chef de file, il a poursuivi en indiquant que « le chef de file ne peut être celui qui a le plus d'argent (...) mais le territoire qui va s'engager en termes de moyens à être le coordinateur sur une thématique particulière ».

Pour les tenants de la création ou du renforcement de **compétences obligatoires** en matière culturelle, cette solution constitue le moyen le plus sûr de préserver les financements publics en faveur de l'art et de la culture, car si aujourd'hui « certaines collectivités sont exemplaires, d'autres ont baissé de 20 % voire de 40 % leurs budgets culturels » (Abraham Bengio²⁷). Se référant à la déclaration de l'Association des Régions de France lors du Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel qui s'est tenu en Avignon en juillet 2014, Abraham Bengio a plaidé avec virulence pour que soit confiée aux Régions des compétences obligatoires. Il a été suivi par Jack Maignan²⁸ qui s'est félicité de l'existence de nombreux services publics obligatoires dans d'autres secteurs, et pour qui cette solution permettrait une défense du service public de la culture, car « aujourd'hui la culture est souvent l'endroit où il est possible de faire le plus rapidement des économies dans une collectivité car il n'y a pas de contrat sur 5 ou 10 ans... ».

Nicolas Cardou²⁹ a également retransmis l'inquiétude de nombreux directeurs d'affaires culturelles en expliquant que la suppression de la clause générale de compétence implique une véritable réflexion sur la place de la culture car aujourd'hui la notion de « compétence partagée n'est définie nulle part, on ne sait pas ce que c'est ». Il a cependant souligné le fait que les Régions disposent de compétences obligatoires « qui ne sont absolument pas contestées » et qui pour autant ne sont pas simples à définir comme l'aménagement du territoire ou l'innovation.

Au sein de cette controverse, plusieurs voix se sont élevées pour mentionner le besoin de souplesse et d'adaptabilité en fonction des spécificités de chaque territoire, ainsi que la nécessité de laisser des possibilités d'initiatives et de liberté pour les collectivités. Véronique Chatenay-Dolto a ainsi insisté sur l'intérêt d'introduire « de la modularité dans l'exercice des règles », tandis qu'Olivier Bianchi a proposé de « penser à partir des expériences territoriales afin qu'on puisse imaginer des organisations différentes, le « leader » pouvant être ici un département, là une métropole, là encore une région... ».

RENFORCER LE DIALOGUE TERRITORIAL

Les **Conférences territoriales de l'action publique** (CTAP), issues de la loi MAPTAM, ont été présentées comme l'un des principaux outils du dialogue entre collectivités. Emmanuel Négrier a ainsi expliqué que « la culture va devoir faire l'objet d'un traitement par ces conférences », ce qui va permettre d'élaborer « une convention territoriale d'exercice concertée de la compétence partagée [...] pour un mandat de 6 ans ». C'est dans le cadre de ces conférences, dans lesquelles l'État doit être invité par les collectivités et la culture mise à l'ordre du jour (deux données fondamentales qui ne sont pourtant pas écrites dans la loi pour le moment), que les questions de délégations entre niveaux territoriaux ou entre État et collectivités seront abordées, ainsi que celles du transfert de compétences, de chef de file, de création de services communs, etc.

Cette discussion a été illustrée par Nicolas Cardou qui a décrit la situation de la région Pays de la Loire dans laquelle la première CTAP va traiter de la culture et du sport. « La CTAP permet de démontrer que la loi ne règle pas tout (...) mais il faut qu'elle précise que la culture doit faire partie des sujets qui sont l'objet des conventions établies par les CTAP ». Par ailleurs « il faut que la CTAP soit un processus. Pour qu'il y ait un débat dans ce cadre, il faut qu'avant il y ait eu beaucoup d'échanges. En Pays de la Loire, nous avons eu l'expérience à partir de 2008 d'un conseil consultatif territorial pour le développement culturel, réunissant des institutions et des acteurs, qui a été un moment important pour organiser une parole collective, créer un langage commun... Ce temps de construction est long, mais il est urgent de le faire car nous sommes dos au mur. Nous avons besoin de plus d'organisation et de coopération, l'enjeu étant pour les Régions d'être les chefs de file de ce dialogue territorialisé ». L'importance de cette concertation territoriale associant élus, responsables et acteurs culturels a été reprise par de nombreux participants, Michel Vayssié³⁰ militant de son côté pour une ouverture à d'autres territoires « pour ne pas rester dans l'entre-soi de la conférence territoriale ».

Prolongeant ces débats, la problématique de la **délégation de compétences** a été abordée notamment à travers l'exemple de la région Bretagne. Jean-Michel Le Boulanger a ainsi présenté le travail de la Conférence territoriale des collectivités pour la culture mise en place sur ce territoire afin de « définir ensemble ce qu'on veut faire », et d'élaborer « un projet issu du territoire ». Cette démarche est complétée par une discussion avec le ministère de la Culture et de la Communication en vue d'une délégation de compétence sur le livre, le cinéma et l'audiovisuel. Il s'agit donc « d'un objectif partagé. L'État reste présent dans le tour de table et met à la disposition de la région des moyens pour qu'il n'y ait qu'un seul opérateur et donc une simplification administrative, question qui est aussi prépondérante ». De son côté, Jack Maignan, mentionnant la concentration des financements culturels de l'État sur la région parisienne, a souhaité qu'un « rééquilibrage se fasse au profit des Régions avant qu'il n'y ait plus rien (...) car si on se réveille dans 5 ans, on récupérera les missions mais sans les moyens financiers ! ».

RÉFORME TERRITORIALE : QUELLES FINALITÉS ?

« La réforme territoriale est organisationnelle mais n'a pas d'objectifs particuliers » (Véronique Balbo-Bonneval). Alors comment ces évolutions législatives vont-elles permettre de répondre aux enjeux de développement des territoires, notamment par la culture ?

Pour Emmanuel Wallon³¹, deuxième conférencier invité de ces rencontres, « il ne suffit pas de se demander comment la réforme en cours va conditionner les politiques culturelles, mais plutôt comment l'exercice libre et innovant des politiques culturelles pourra modifier le cours des réformes qui s'annoncent, et les rendre plus adaptées à la réalité de la société française ». « L'enjeu politique doit en effet l'emporter sur les avantages administratifs et financiers recherchés par les textes de loi » et il est urgent de « **construire un discours sur l'intérêt général** car la disparition ou la faiblesse de ce discours fait partie de la crise du politique évoquée tout à l'heure ».

Poursuivant son plaidoyer, Emmanuel Wallon s'est inquiété du « mouvement de montée d'échelle, des communes aux intercommunalités, des départements aux Régions, des Régions actuelles aux macro-régions, mais aussi des États à l'Union européenne [...] qui suit le mouvement général de globalisation, de métropolisation, d'urbanisation, de concentration... et implique un éloignement des électeurs et des usagers, donc un défaut d'écoute et de perception des réalités locales qui sont aussi des réalités particulières, et, dans le monde de la culture et dans le domaine de l'art, des réalités singulières [...]. Cette montée en puissance risque d'accentuer les phénomènes de « calendarisation » et de polarisation qui sont déjà observés dans les grandes métropoles, celles qui concentrent leurs ressources sur de grands équipements et de grands événements [...] au détriment des territoires interstitiels et périphériques ».

Cette question de l'articulation entre les échelles territoriales et de **l'importance d'une prise en compte des problématiques culturelles dans la proximité** (en lien avec les enjeux éducatifs, culturels, d'urbanisme, de solidarité, etc.) conduit à « penser une coopération

renforcée et encadrée » entre territoires « pour atténuer les inévitables effets de conflits entre métropoles et Régions, communes et intercommunalités, etc., pour le partage des compétences ». Sur cette thématique, Olivier Bianchi a également insisté sur le fait que « la culture est porteuse de lien social et de plus en plus de cohésion », questions qui se traitent dans la proximité, d'où la nécessité que les CTAP se préoccupent du principe de subsidiarité.

Emmanuel Wallon a également montré l'intérêt de « partir d'exemples de compétences partagées et de partenariats locaux, disciplinaires ou thématiques, pour mieux articuler les missions des collectivités qui sortiront de cette réforme », tout en soulignant le rôle des fédérations d'élus et de professionnels pour « promouvoir des modèles de coopération [...], restituer leurs expériences et les articuler à celles des autres, pour que, des conférences de l'action publique territoriale aux comités de pilotage intercommunaux, il y ait systématiquement un esprit de coopération auquel l'État aura apporté un cadre légal [...] Il s'agit de faire de la culture le domaine d'innovation par excellence de l'exercice de ces compétences partagées ».

ANIMATEUR DE RÉSEAUX OU MANAGEUR STRATÉGIQUE, L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE DAC

« Les défis rencontrés par les DAC ne sont pas nouveaux mais se trouvent exacerbés et formulés de manière renouvelée dans le contexte actuel » de crise et de réformes institutionnelles (Mariette Sibertin-Blanc). Ces évolutions sont à replacer dans le **mouvement général de transformation des métiers de direction** dans les collectivités territoriales comme l'a noté Philippe Dressayre³² en introduction de la table ronde consacrée à cette thématique, tout en s'interrogeant sur « les opportunités » qui peuvent peut-être surgir de « ces changements de paradigmes sur les territoires » et de « cette exigence nouvelle de résultat » dans le domaine de l'action publique.

Plusieurs intervenants ont insisté sur les **nouvelles obligations du métier de DAC** liées notamment aux dynamiques de coopération et de transversalité qui orientent les politiques publiques actuelles. Rappelant la prédominance successive des compétences de juriste puis de gestionnaire attendues dans ce métier, Boris

Petroff³³ a pointé l'importance actuelle des compétences liées à l'animation de réseaux, « la culture ne devant pas être quelque chose à part dans une organisation mais alimenter toute l'organisation interne ». La multiplication des acteurs avec lesquels collaborer, l'imbrication des politiques menées par les différents niveaux institutionnels, la volonté de penser la culture comme une dimension d'autres politiques publiques... tout concourt à transformer le métier de DAC en ce sens, à faire de ces professionnels des « coordinateurs, médiateurs, rassembleurs, ensembliers et co-ensembliers [...] afin de faire vivre ce qui est au fondement même des politiques culturelles : l'esprit de coopération » (Jean-Pierre Saez).

Il s'agit d'une certaine façon de passer d'une logique du « travailler pour » à celle du « travailler avec » selon la formule d'une participante pour qui il serait nécessaire de développer des formations à ces nouvelles méthodes de travail très différentes de celles axées sur la méthodologie de projet. Un autre participant a néanmoins signalé que « ce qui rend compétent le DAC pour la transversalité, ce sont avant tout ses compétences techniques, ses capacités d'expertise sur l'artistique... d'où le besoin d'être bien armé aussi dans ces domaines ».

La complexité de l'environnement actuel doit également conduire les DAC à mettre en place des **outils de veille** pour répondre à des attentes très fortes d'observation sur les territoires, ainsi qu'à des besoins de clarification et d'explication des mutations en cours. Dès la première matinée des rencontres, Emmanuel Wallon a ainsi recommandé qu'il y ait « un effort de fait du côté des élus comme des professionnels » pour « clarifier l'architecture institutionnelle et surtout pour élaborer et tenir un discours d'intérêt général » sur les questions culturelles afin, notamment, de contribuer à la revitalisation démocratique proposée par Pierre Rosanvallon.

Listant « les défis qui reviennent aux DAC » à partir des échanges menés dans l'atelier²³⁴, Mariette Sibertin-Blanc a aussi souligné la nécessité de mieux « appréhender les jeux d'échelle et les complémentarités territoriales pour inscrire l'action culturelle dans des réalités sociales et territoriales éclatées », et celle de trouver « un équilibre dans la territorialisation de l'action culturelle sans pour autant instrumentaliser ou fonctionnaliser la culture ».

La **complémentarité entre DAC et élus** a enfin été affirmée à plusieurs reprises. Philippe Dressayre a ainsi identifié la fonction de « manager stratégique » des DAC, en indiquant que si « les élus ont à définir une vision de l'avenir du territoire, les directeurs ont à concevoir la façon dont on va y aller [...], le partage de responsabilité entre élus et techniciens reposant sur cette différence de finalité ». Olivier Bianchi a de son côté mentionné l'importance du renouvellement des élus en charge de la culture lors des élections municipales et intercommunales de 2014, et « les besoins énormes de formation » qui en résultent. Dans ce contexte, plus que jamais, « le rôle des fonctionnaires est d'écouter ces élus et de les guider » d'autant que les DAC ne sont pas soumis à la temporalité de l'action publique et ont donc pour mission d'assurer la continuité et le portage des politiques et projets dans la durée.

DÉVELOPPER LES TRANSVERSALITÉS ET UNE VISION SYSTÉMIQUE DE LA CULTURE

L'utilité d'aller vers une plus grande transversalité de l'action publique et vers une conception systémique du développement culturel, a constitué un fil de réflexion qui a parcouru toutes les Assises, les DAC – tout comme les autres responsables publics – étant confrontés à des enjeux et des objectifs qui dépassent largement leurs périmètres sectoriels. Les participants ont ainsi volontiers rejoint les propos d'Emmanuel Wallon pour qui « il convient de déssectorialiser la politique culturelle et non pas de la déterritorialiser » ainsi que d'envisager la culture comme « un levier pour le renouvellement de la société [...], un facteur d'interrelation pour tisser la cité ». Ces objectifs généraux ont donc fait consensus, de même que les bénéfices du retour à une vision d'ensemble aujourd'hui mise à mal par le morcellement sectoriel et la multiplication des niveaux institutionnels.

Une grande diversité de voies possibles pour atteindre ces objectifs a en revanche été explorée. À partir des débats de l'atelier⁵³⁵, Vincent Guillon³⁶ a ainsi distingué les **démarches intersectorielles** qui permettent à différents secteurs et acteurs de collaborer tout en gardant leurs spécificités (culture-urbanisme, culture-éducation, etc.), les **démarches transectorielles** qui concernent des politiques s'intégrant à l'ensemble de leurs secteurs d'intervention

(stratégie d'open date, égalité homme-femme, etc.), et enfin les **démarches qui prennent appui sur le territoire** et posent à chaque secteur la question de sa contribution au développement local. Plusieurs témoignages ont éclairé ces différentes approches, notamment celui de Patrick Braouezec rappelant que l'agglomération de Plaine Commune est « un territoire de culture » qui n'a pas la compétence culturelle, « la culture ne devant plus être considérée comme un secteur mais comme un moteur du développement dans toutes les autres compétences ».

Philippe Henry³⁷, faisant la synthèse de l'atelier⁴³⁸, a de son côté insisté sur la nécessaire mobilisation « d'acteurs pluriels et hétérogènes dans leurs objectifs et moyens, autour d'un projet commun, élaboré collectivement », afin de donner un sens partagé et une réalité « à ce qu'on appelle le territoire ». Dans cette perspective, « les acteurs artistiques et culturels sont des interlocuteurs et partenaires aussi légitimes que d'autres acteurs sociaux ». Mais ils sont encore trop souvent « cloisonnés au sein de leur filière » et « certains développements ne leurs paraissent pas relever de leur activité ».

Ce constat a été relayé par Jordi Balta qui a pointé « la façon dont d'autres domaines politiques ont su importer la culture dans l'ensemble de leurs processus politiques » alors que « les acteurs culturels ne savent pas maîtriser les langages et les objectifs d'autres secteurs ». Un travail commun devrait être entrepris en ce sens pour que l'ensemble des acteurs comprenne mieux les enjeux, les objectifs, mais aussi le vocabulaire des différents secteurs de l'intervention publique, afin d'être en capacité d'expliquer « quelles sont les spécificités de l'art et de la culture et ce qu'ils peuvent apporter dans les processus de développement local et durable ». Cette réflexion peut être reliée à la question de l'implication des citoyens dans la construction des politiques publiques, et à celle de la prise en compte des droits culturels citée plus haut.

EXPÉRIMENTER, CAPITALISER... ET REDYNAMISER LA CAUSE CULTURELLE COMME ENJEU POLITIQUE

Quelles que soient les thématiques abordées, les Assises ont mis en lumière l'intérêt et la richesse de nombreuses expérimentations ainsi que le désir des professionnels de

bénéficier de souplesse pour poursuivre ce travail expérimental, faire des propositions inédites et aller vers la construction de nouveaux modèles diversifiés et adaptés aux caractéristiques de chaque territoire.

Mais pour construire de nouvelles perspectives, il faut accepter les incertitudes en matière d'effets et de résultats à court terme, et disposer de latitudes pour « prendre des risques et se tromper » (David Poncet), ce qui n'est pas toujours compatible avec les injonctions actuelles en matière de résultats... S'appuyant sur le cas de différentes villes européennes, Jordi Balta a insisté sur ces « expériences très intéressantes qui montrent comment la culture peut devenir un facteur très important de développement dans les villes ». Mais souvent « les meilleurs résultats viennent d'interactions très complexes » qui ne sont pas suffisamment analysées et valorisées. Il est nécessaire « de poursuivre ces démarches de recherche, de s'assurer que les résultats sont utilisés pour la formation des professionnels, et qu'ils sont communiqués à travers des langages adaptés aux autres secteurs de l'action publique ». Il revient donc aux professionnels de s'organiser pour tirer des enseignements des expérimentations en cours et partager leurs expériences, par exemple à l'occasion de temps d'échanges et de débats comme celui de ces Assises.

Par ailleurs, « ne faut-il pas reconnaître un affaïssement de la cause culturelle comme enjeu politique et, si oui, comment travailler à la redynamisation de cette cause culturelle ? ». « Que faisons-nous aujourd'hui pour défendre et promouvoir l'investissement dans la culture et dans les droits culturels ? [...] Si tout ne dépend pas de nous, qu'est-ce qui dépend de nous ? ». En interpellant par ces questions fortes les participants des Assises, en ouverture des débats puis au moment de conclure, Jean-Pierre Saez a à la fois établi un constat et proposé un objectif de mobilisation qui faisait écho à de nombreuses prises de paroles tout au long des rencontres. Reprenant tour à tour les exemples d'autres pays européens (Pays-Bas, Belgique, Autriche, Espagne...), Aglaé Degros et Jordi Balta ont en effet insisté sur **l'importance d'une mobilisation forte et immédiate des acteurs culturels français pour maintenir la participation publique en faveur de la culture** en tirant les leçons des expériences étrangères. Cet appel à un « retour d'une pensée politique sur la culture » (Olivier Bianchi), à « la construction d'un discours sur l'intérêt général » (Emmanuel Wallon),

SYNTHÈSE DES DÉBATS

est impératif pour « sortir d'une position défensive et simplement défensive sur la culture » (Jean-Pierre Saez) et redonner du sens aux politiques de soutien à la culture et de développement par la culture.

Parmi les différentes pistes de travail identifiées sur ce thème, la question de **l'éducation artistique et culturelle**³⁹ est apparue comme une thématique centrale, « un des éléments phares de ce que pourrait être une nouvelle politique culturelle » (Olivier Pévérelli), « le thème prioritaire de l'expérimentation en matière de compétences partagées à travers la mise en relation de l'ensemble des acteurs qu'ils soient territoriaux ou nationaux » (Emmanuel Wallon).

Ce domaine, peut-être encore plus que d'autres, mobilise « l'esprit de responsabilité, l'esprit de coopération, l'esprit de solidarité [...] et l'esprit de service public » cité pour conclure par Jean-Pierre Saez comme autant de moteurs

de l'engagement des directeurs d'affaires culturelles au profit d'un nécessaire renouveau démocratique. Cet appel à la mobilisation a également été le propos final de Véronique Balbo-Bonneval pour qui « ces Assises ont permis de mesurer la nécessité du débat avec les acteurs, les élus, les professionnels de l'ensemble des collectivités ; et générer ce dialogue, dans le contexte actuel, c'est le rôle du DAC ». La présidente de la FNADAC a assuré « qu'à l'avenir (les DAC) seront des acteurs associés au débat » et, s'associant à Claude Lechat, a formulé le souhait que la fédération « reste une fédération d'idées ». Pour cela, elle a convié chacun « à rejoindre une association de DAC afin de faire remonter vos analyses, vos interrogations, vos propositions... Car notre richesse repose sur le croisement des regards et plus nous serons nombreux, plus nous serons pertinents ».

Cécile Martin
Directrice des études

La culture, ferment de renouveau

NOTES

- 1- Des « établis » étaient proposés par groupe de 20 personnes autour d'une problématique concrète, pour échanger des réflexions, bonnes pratiques et outils opérationnels dans le cadre d'une discussion informelle.
- 2- Dans le sens utilisé par Howard Becker, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.
- 3- En particulier la déclaration de l'Association des directeurs d'affaires culturelles des grandes villes et agglomérations de France (ADAC GVAF) *Nos engagements* publiée en octobre 2014. Citons également celle de Culture et Département *Rendre obligatoire un exercice partagé de la compétence culturelle* publiée en décembre 2014 (date postérieure aux Assises).
- 4- Pierre Rosanvallon, historien et sociologue, professeur au Collège de France.
- 5- Les mots et phrases entre guillemets sont des citations des propos tenus par les intervenants mentionnés.
- 6- <http://raconterlavie.fr/>
- 7- Fleur Pellerin, ministre de la Culture et de la Communication.
- 8- Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles.
- 9- Catherine Dupraz, directrice de la culture, communauté d'agglomération Evry Centre Essonne, présidente de l'ADAC GVAF.
- 10- Aglaé Degros, architecte et co-fondatrice de l'agence Artgineering, Pays-Bas, professeur de la chaire Roland Rainer à Vienne.
- 11- Atelier 1- Culture / lien social : comment dynamiser la participation à la vie artistique et culturelle ?
- 12- David Poncet, directeur de la Culture de la ville de Colomiers, vice-président de l'association des DAC de Midi-Pyrénées.
- 13- Mariette Sibertin-Blanc, maître de conférences en aménagement et urbanisme à l'université de Toulouse-Le Mirail.
- 14- Agenda 21 : plan d'action pour le XXI^e siècle adopté par 178 chefs d'État lors du sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992. Déclinés au niveau local, les Agendas 21 mis en œuvre par les collectivités reprennent généralement les différents objectifs et méthode prônés pour un développement durable.
- 15- Jordi Balta, consultant en politiques culturelles, expert pour le programme UNESCO-UE, Barcelone.
- 16- Véronique Balbo-Bonneval, présidente de la FNADAC.
- 17- Jacques Marsaud, représentant Île-de-France de l'association des administrateurs territoriaux de France, ancien secrétaire général des services de Plaine Commune.
- 18- Olivier Pévérelli, conseiller général délégué à la Culture et au Patrimoine du conseil général d'Ardèche.

- 19- Patrick Braouezec, président de Plaine Commune.
- 20- Jean-Michel Le Boulanger, vice-président de la région Bretagne chargé de la Culture et des Pratiques culturelles.
- 21- Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.
- 22- Projet de loi portant nouvelle organisation territoriale de la République, déposée au Sénat le 18 juin 2014. Ce projet de loi constitue le troisième volet de la réforme des territoires, après la loi MAPTAM et le projet de loi relatif à la délimitation des régions adopté par le Sénat en nouvelle lecture le 15 décembre 2014.
- 23- Emmanuel Négrier, directeur de recherches au CNRS – CEPPEL Montpellier.
- 24- Véronique Chatenay-Dolto, directrice régionale des affaires culturelles d'Île-de-France, membre de l'association des Drac.
- 25- Emmanuel Constant, vice-président chargé de la culture et du patrimoine, conseil général de la Seine-Saint-Denis.
- 26- Olivier Bianchi, maire de Clermont-Ferrand, président de Clermont Communauté.
- 27- Abraham Bengio, directeur général adjoint, conseil régional Rhône-Alpes.
- 28- Jack Maignan, directeur général adjoint, conseil régional Basse Normandie.
- 29- Nicolas Cardou, directeur de la Culture et des Sports, conseil régional des Pays-de-Loire.
- 30- Michel Vayssié, directeur général des Services de la ville de Lille.
- 31- Emmanuel Wallon, professeur de sociologie politique, université Paris Ouest – Nanterre.
- 32- Philippe Dressayre, directeur du cabinet Public DG.
- 33- Boris Petroff, animateur de l'association des dirigeants territoriaux et anciens de l'INET.
- 34- Atelier 2- Culture / urbain / rural : comment accompagner les mutations des territoires par la culture ?
- 35- Atelier 5 : Travailler en transversalité : comment mieux travailler avec les autres directions dans sa collectivité ?
- 36- Vincent Guillon, politologue, chercheur associé PACTE-CNRS.
- 37- Philippe Henry, chercheur en socio-économie de la culture, enseignant-chercheur retraité de l'Université Paris 8-Saint-Denis.
- 38- Atelier 4- Culture / attractivité / créativité : quelle dynamique économique de développement des territoires par la culture ?
- 39- Abordée notamment dans l'atelier n°3-Culture / éducation : comment construire l'éducation artistique et culturelle comme un écosystème ?

Atelier 1 – Culture / Lien social

Comment dynamiser la participation à la vie artistique et culturelle ?

Restitution de l'atelier 1 : David Poncet

La remise en question de l'idéal de démocratisation culturelle, la demande croissante des habitants d'être d'avantage associés à la décision publique, ainsi que l'essor des pratiques artistiques, amènent les décideurs et les gestionnaires des politiques culturelles à devoir sortir des logiques descendantes qui prévalent encore dans le rapport de l'art au citoyen, pour aller vers des dynamiques nouvelles plus intégrées.

Il s'agit de remettre la personne, le citoyen, l'habitant, au centre des processus de décision, de construction des projets culturels et des démarches de création artistique, pour tendre vers de nouvelles dynamiques qui consisteraient à « ne plus faire pour, mais faire avec ».

Dès lors, pour louables que sont ces intentions, envisager de nouvelles formes de participation à la vie artistique et culturelle nécessite d'une part de (re)définir le statut des participants, de refonder les modes de construction des politiques culturelles et d'accepter l'évolution – voire la révolution – des pratiques professionnelles en œuvre dans la construction et la réalisation des démarches culturelles et artistiques.

DE LA PARTICIPATION À LA CO-CONSTRUCTION

Parler de participation, c'est d'abord se poser la question de « qui participe ? ». En effet, la participation renvoie aussi bien aux pratiques culturelles et artistiques, à la fréquentation des équipements et des œuvres ou à la concertation autour des politiques publiques de la culture. Elle peut prendre plusieurs formes : de la consultation, à l'occasion de forums ouverts, d'Assises, de débats, à la participation à un comité d'usagers, ou « association des amis de », en passant par la rencontre, sous forme de dialogue,

avec un artiste sur un processus de création, voire l'implication sous différentes formes participatives à l'élaboration d'une œuvre.

Dès lors, l'identité du participant évolue de la notion de public à celle de citoyen, d'habitant, de personne, de gens. Il ne s'agit plus d'appréhender l'individu comme l'usager – voire le consommateur – sous formes participatives d'un service ou d'une offre culturelle, mais comme l'acteur, le partenaire d'un processus, dont l'individualité devient une composante déterminante.

La participation pose ainsi la nécessité d'un dialogue d'égal à égal entre élus, professionnels, artistes, habitants, citoyens, usagers. Elle suppose d'inscrire le processus dans un territoire envisagé comme un espace social et spatial, lieu de rencontre, de partage et de co-construction. Il ne s'agit plus simplement de faire pour, mais de faire avec, afin de produire à la fois du vivre ensemble et du faire ensemble.

Les bibliothèques sont à ce titre un outil d'expérimentation de ces nouvelles formes de rapport à la culture et aux arts. Elles ont engagé, à des degrés divers, leur transformation pour intégrer ces nouveaux enjeux, elles expérimentent de nouveaux concepts et de nouveaux usages pour faire en sorte que les personnes s'approprient les lieux, aiment à venir s'y retrouver pour partager une expérience de vie.

La participation repose sur un processus de co-construction entre professionnels (acteurs publics de la culture, du social, de l'éducation, de l'aménagement et de l'urbanisme, etc.) d'une part et avec les habitants d'autre part. Sur le premier point, l'étude menée par l'association Culture et départements et l'association nationale des directeurs d'actions sociales et de santé (l'Andass) auprès des départements (qui développent pour 80 % d'entre eux des actions culturelles en direction des

personnes destinataires de leurs politiques de cohésion sociale), montre comment le travail à l'intersection des politiques sociales et culturelles permet non seulement le développement de compétences collectives, mais fait aussi évoluer les pratiques professionnelles et transforme la conception de l'utilisateur par les différents acteurs en présence qui les place sur un pied d'égalité.

L'ensemble des intervenants de l'atelier s'entendent à dire que le processus nécessite du temps car celui-ci est nécessaire à la connaissance et la compréhension mutuelle, à l'évaluation des besoins et des ressources que les habitants peuvent mobiliser. Le temps est également nécessaire pour la construction des projets, la formation des acteurs et enfin pour l'action. Ces réflexions invitent à faire évoluer les pratiques professionnelles, avec la nécessité de faire différemment.

Pour Mathieu Roy¹, l'artiste est au cœur de ce changement. Il s'agit pour lui de sortir de la seule logique de l'offre pour aller vers des projets qui fassent sens commun. L'artiste ne vit pas hors du monde, il est investi d'une mission politique où s'articule à même degré le créateur, le diffuseur et le transmetteur.

Toutefois, dans cette volonté de prendre en compte les habitants, leur parole, leurs attentes et leurs demandes dans le processus d'élaboration des projets et des actions, une première limite à la démarche se fait jour dans la nature de la demande. En effet, à demander aux habitants ce qu'ils attendent, ne risque-t-on pas d'obtenir comme réponse ce qu'ils connaissent ? Que devient alors le rôle du professionnel culturel ou artistique s'il n'est plus en mesure de proposer la nouveauté, l'inconnu ?

Enfin, comment, dans un processus de co-construction concilier l'intérêt général – fondement de l'action publique – et l'attention portée à la singularité et à la diversité des expressions culturelles et artistiques ?

On le voit, les lignes bougent. Les processus de participation et de co-construction amènent les professionnels, et en premier lieu les directeurs d'affaires culturelles, à envisager leur rôle différemment, passant d'une logique de prescripteur à une logique d'assembleur – certains parlent d'ailleurs d'ensemblers.

Plus encore, le statut du public évolue passant d'une conception de récepteur indéterminé à celle de personne, détentrice de singularités et actrice de sa vie culturelle et artistique.

LES DROITS CULTURELS POUR REFONDER LA LÉGITIMITÉ DES POLITIQUES CULTURELLES

Aborder la question à travers le prisme des droits culturels suppose de sortir de la notion de public pour envisager l'autre dans ce qui le constitue en tant que personne, prendre en compte son capital humain, son individualité, son histoire, son identité.

La prise en considération de la personne dans son individualité, en lui reconnaissant des droits culturels, est stratégique. Elle permet de repenser le sens de l'action publique et de refonder, voire de re-légitimer, les politiques culturelles. Il s'agit de passer d'une conception esthétique de la culture à une dimension anthropologique, et de reposer le lien entre art, société, culture et éducation. Les enjeux aujourd'hui ne concernent plus uniquement l'objet art, mais le mieux-vivre ensemble, l'accès à sa propre identité et le développement de ses potentialités.

Enfin, les droits culturels permettent de décloisonner les différentes interventions dans l'action publique, qu'elles soient artistiques, sociales, éducatives, ou économiques, et de les relier entre elles.

CHANGER LES PRATIQUES

Jordi Baltà² témoigne de l'expérience espagnole. Constatant la baisse de la dépense publique sur la culture consécutivement à la crise économique, il s'interroge : « pourquoi n'a-t-on pas été capable de défendre l'investissement dans la culture ? Est-ce que ce que l'on a fait allait dans le sens d'une politique culturelle liée aux droits culturels ? »

Le constat est dur. Les investissements dans la culture des années passées n'ont pas eu d'impacts structurels durables. De nouveaux espaces de création plus informels ont émergé ailleurs que dans les équipements

SYNTHÈSE DES ATELIERS

publics, témoignant de l'incapacité des structures traditionnelles à répondre au besoin sociétal, avec comme corollaire l'éloignement de la participation citoyenne à la vie culturelle telle qu'elle est organisée dans les grandes institutions et les grands équipements.

Il devient alors urgent de changer les pratiques, de faire bouger les modèles sur lesquels se sont construites nos politiques publiques, en permettant la reconnaissance mutuelle et en reliant l'individu au collectif, en proposant des espaces et des formes de rencontres différents.

Pour autant, les expériences relatées dans le cadre des ateliers, si riches et prometteuses qu'elles soient, montrent leurs limites dans la capacité à changer les organisations – notamment les plus institutionnelles –, et ce sur un double niveau.

Tout d'abord, les changements de pratiques tout comme la recherche de croisement, de mutualisation de connaissances et d'expériences, demandent du temps et passent nécessairement par celui de l'expérimentation. Or, l'étude sur les expériences menées dans les départements démontre combien ce travail prend du temps qui n'est pas toujours compatible avec le temps politique et/ou institutionnel.

Ensuite, les modes d'évaluation encore trop souvent fondés sur une approche quantitative, doivent désormais s'ouvrir et inventer de nouveaux critères capables de mesurer l'immatérialité de l'épanouissement et du bonheur humain.

David Poncet

*directeur de la Culture de Colomiers,
vice-président de l'association des DAC de Midi Pyrénées*

Atelier 1 – Culture / Lien social – Comment dynamiser la participation à la vie artistique et culturelle ?

NOTES

1- Matthieu Roy, metteur en scène et directeur artistique de la Compagnie du Veilleur.

2- Jordi Baltà, consultant en politiques culturelles, expert pour le programme UNESCO-UE, Barcelone

Atelier 2 – Culture / Urbain / Rural

Comment accompagner les mutations des territoires par la culture ?

Restitution de l'atelier 2 : Mariette Sibertin-Blanc

La problématique de cet atelier était ambitieuse. Elle suggère en amont de cerner les mutations territoriales, qui revêtent de nombreuses facettes, à des échelles multiples : mutation des pratiques collectives, individuelles et culturelles, complexification des mobilités et circulations, évolutions des périmètres institutionnels et des modalités de l'action publique, diversité des profils économiques, variation des complémentarités et tensions entre urbain et rural... Ces mutations sont de surcroît distinctes d'un territoire à l'autre. Si plusieurs interventions ont mis en lumière des caractéristiques singulières de la banlieue parisienne, des contrastes sont au moins aussi saisissants entre métropoles régionales, villes petites et moyennes, entre espaces ruraux parfois toujours très agricoles, ailleurs entièrement tournés vers l'accueil touristique, ou encore caractérisés par de très faibles densités telle que dans le Limousin.

Ces mutations – partagées ou clairement localisées – ont été évoquées en filigrane. Mais les témoignages et les débats ont essentiellement porté sur les modalités de construction d'interventions culturelles, en particulier dans le cadre de projets urbanistiques (projet de régénération urbaine, d'aménagement) – laissant parfois les participants dans l'attente d'une réflexion sur l'action culturelle en prise précisément avec les dynamiques territoriales et leurs contrastes.

LES TERRITOIRES ET PARTENAIRES DE L'ACTION CULTURELLE

Les interventions des participants à cet atelier ont fait ressortir deux points saillants :

Les lieux de l'action culturelle sur les territoires – hybridation et expérimentation

La question de la territorialisation de l'action culturelle demeure vive, et le constat que le numérique n'efface en rien la question du lieu semble faire consensus. Lors de l'Atelier, les grandes institutions culturelles et les lieux culturels typiquement urbains ont été peu évoqués... alors que ceux-ci occupent une place phare dans l'organisation de certains quartiers et des agglomérations, mais aussi dans les rapports que les villes peuvent entretenir avec les espaces voisins et ruraux (à l'instar de certaines scènes nationales).

En revanche, l'espace public – en particulier dans les opérations de régénération – a été mis au cœur des opportunités de renouvellement de l'action culturelle : les espaces publics sont ainsi considérés comme autant de scènes culturelles où se construisent les représentations territoriales partagées (espaces de *réassurance*), lieux d'expérimentation et d'interpellation sociale.

Poursuivant l'idée que l'action culturelle participe « à faire humanité » et gagne à s'appuyer sur l'hybridation spatiale, des lieux accueillant l'expression culturelle ont été mis en avant, sans qu'ils y soient pour autant à priori destinés :

- soit dans le cas où la puissance publique est faible : par exemple, des lieux d'exploration artistique à domicile en espace rural (exemple du Doubs) ;
- soit dans une logique de requalification urbaine : des centres commerciaux qui anticipent leur reconversion, des gares à qui sont attribuées des missions multifonctionnelles par exemple.

Les partenaires de l'action culturelle sur les territoires : participation et transversalité

C'est une évidence, la co-construction est de mise dans l'action culturelle, tout comme le partenariat, le co-financement, l'action interterritoriale. Toutefois, au regard des bouleversements que pourrait amener une compétence

partagée (voire obligatoire telle que le revendique l'ARF) et plus largement compte tenu des effets de la réforme fondée sur une vision très métropolitaine du fonctionnement territorial, les questionnements à venir sur les nouvelles formes de partenariat à envisager, les astuces et les écueils à venir ont été finalement peu évoqués.

À l'inverse, dans la continuité de la matinée, l'appel à l'expertise d'usage, au citoyen, à l'habitant, aux « gens » dans leur ensemble a été non seulement explicitée, mais aussi souhaitée, comme un nouveau souffle attendu pour l'action culturelle. L'intervention artistique et culturelle est clairement affirmée ici comme enjeu de renouvellement démocratique.

Plus largement, c'est prioritairement la transversalité qu'il s'agit de valoriser – transversalité des compétences, des objectifs opérationnels, des références professionnelles. Quand l'action artistique a à voir par exemple avec le design, l'urbanisme, les problématiques sociales, voire le tourisme (exemple de l'association De l'Aire), l'enjeu est bien celui de croiser les regards et les savoir-faire, mais aussi les langages et sensibilités propres à chaque métier.

LES DÉFIS AUXQUELS SONT CONFRONTÉS DES DAC

L'Atelier a fait émerger plusieurs défis qu'auront à relever à l'avenir les acteurs culturels et en particulier les DAC. Ils ne sont pas forcément nouveaux, mais sont exacerbés par les réformes en cours bien sûr, par l'idée dominante d'une diminution incontournable des finances publiques, et par la crise démocratique interpellant directement l'action culturelle. Ces défis sont au nombre de quatre :

Appréhender les jeux d'échelles et les complémentarités territoriales...

Dit autrement : comment inscrire l'action culturelle dans des réalités territoriales (donc sociales et politiques) mouvantes, et variablement concentrées ou dilatées ? Les jeux centre / périphérie perdurent : entre Paris et les Régions (ou province...), entre la métropole et son hinterland, entre quartiers, entre le bourg rural et ses lotissements périphériques... Comment construire du dialogue et de la complémentarité territoriale ? Quels

seront les périmètres qui favoriseront ce dialogue ? Au-delà, ne faudra-t-il pas innover dans les cadres d'action qui, tels qu'ils sont annoncés, focalisent sur le fonctionnement métropolitain ?

Jongler avec la diversité des formes culturelles et artistiques selon les réalités territoriales

Dépassant clairement l'approche « qualicienne » artistique de l'État, il semble que les histoires, le patrimoine, les ressources, les richesses, les propositions citoyennes et artistiques s'imposent désormais comme ressources incontournables de l'action culturelle locale. C'est ainsi que le souci de faire perdurer « le lien historique entre culture et métro » dans le projet de boucle ferroviaire du Grand Paris s'accompagne de la volonté de ne pas développer une proposition qui serait « hors-sol », comme l'exprime ainsi le président du directoire de l'établissement public Société du Grand Paris, Philippe Yvin. D'après les témoignages, les méthodes d'appréhension et de valorisation de ces contextes locaux sont riches et originaux, variant selon les acteurs en présence.

Un équilibre savant est à trouver entre la territorialisation des actions s'imprégnant des singularités locales, et le risque de tomber dans le travers consistant à instrumentaliser ou « fonctionnaliser la culture » (Frédéric Lafond¹).

Le défi est donc de renforcer ce qui fait sens pour l'action culturelle locale, tout en intégrant les multiples identités des habitants, d'ici et souvent d'ailleurs, revendiquant parfois plusieurs ancrages. Selon les témoignages, le patrimoine et l'identité d'un territoire sont à co-construire : il s'agit bien de considérer que « la culture d'une ville est à partager » ainsi que le souligne Laurence Dupouy-Verrier², ce qui implique de construire une identité commune, s'appuyant sur les ressources et des représentations individuelles multiples.

Faire de la diversité des sociétés locales une richesse pour le renouveau démocratique

Parmi les mutations territoriales, la diversité revendiquée des attentes, tout comme l'engagement dans la vie collective constituent une réalité qui est à considérer comme une richesse locale. Il importe par conséquent

de construire des actions culturelles avec celles et ceux qui sont présents (des usagers, des habitants, des gens, des enfants), dans une perspective de renouveau démocratique, revendiquant de ce fait « la capacitation des citoyens » (Élisa Dumay¹) - d'autres valoriseront l'*empowerment*. Ceci n'exclut pas d'ailleurs l'élaboration des actions culturelles et artistiques a-territoriales, légitimes en soi. Et de considérer qu' « entre excellence et foisonnement des initiatives, il ne faut pas choisir ! » pour reprendre la formule de l'urbaniste Olivier Caro.

Ruser avec les contraintes temporelles et financières

Élaborer des projets culturels au long cours alors même que les temporalités de l'action publique se condensent, que les financements se rétractent : tel est le quatrième défi. Comment être dans une logique incrémentale, valorisant les expériences et rebondissant sur les résultats inattendus, alors même que le temps est toujours compté, que les budgets sont de plus en plus incertains ?

Au fil des débats dans l'atelier, il a été question d'innovations opérationnelles, de ruses, notamment grâce au regard de l'architecte Aglaée Degros², développant l'idée que ces dernières pouvaient être moins coûteuses que des formules plus classiques... Mais ceci implique d'accepter les incertitudes, relatives par exemple aux effets que les actions culturelles auront sur la vie et sur les ressentis des « participants » – notons que le terme de public ne fut pas prononcé une seule fois, un signe probablement d'une réelle évolution en cours ?

Mariette Sibertin-Blanc

*maître de conférences en aménagement et urbanisme
à l'université de Toulouse-Le Mirail*

Atelier 2 – Culture / Urbain / Rural – Comment accompagner les mutations des territoires par la culture ?

NOTES

1- Frédéric Lafond, directeur de la Culture, Conseil général du Doubs.

2- Laurence Dupouy-Verrier, directrice de la Culture de Saint-Denis.

3- Élisa Dumay, directrice de l'association De l'Aire.

4- Aglaée Degros, co-fondatrice de l'agence Artgineering aux Pays-Bas et professeure de la chaire Roland Rainer à Vienne en Autriche.

Atelier 3 – Culture / Éducation

Comment construire l'éducation artistique et culturelle comme un écosystème ?

Restitution de l'atelier 3 : Philippe Valla

L'atelier était animé par Isabelle Piot¹. Les échanges ont été organisés autour de quatre axes :

- le parcours d'éducation artistique et culturelle (conception, échelle et temporalité) ;
- l'enfant au centre de la démarche ;
- le projet éducatif de territoire et sa gouvernance ;
- la construction et le fonctionnement d'un écosystème.

LE PARCOURS D'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE : CONCEPTION, ÉCHELLE ET TEMPORALITÉ

David Janela² a présenté le projet éducatif de territoire (PEdT) conçu à l'échelle d'une ville de 40 000 habitants, Garges-lès-Gonesse, dont 6 300 enfants avec 80 origines ethniques. Une très forte volonté politique est à l'origine de ce projet lancé en 2012 autour des mots clés « faire, voir et comprendre », pour que l'enfant passe d'un statut de citoyen passif à celui de citoyen actif. La démarche a été confortée par la réforme des temps de l'enfant impulsée en 2013. Après deux ans de concertation avec les enseignants, les acteurs éducatifs au sens large et les parents, puis expérimentation dans deux écoles, le lancement est intervenu à la rentrée 2014. Les moyens nécessaires ont été dégagés sans cadrage a priori, avec un budget annuel de 550 000 € pour l'éducation artistique et culturelle (soit la moitié du budget alloué au PEdT).

Le volet artistique et culturel participe d'une offre globale diversifiée et gratuite déployée sur tous les temps de l'enfant, avec un parti-pris qualitatif. Une équipe de quatre artistes ou musiciens intervenants (dumistes), ou profil similaire, est affectée à chaque école dans le cadre d'un dispositif en deux étapes :

De la moyenne section au CE1 :

- éveil et sensibilisation artistique sur le temps périscolaire ;

- une heure par jour d'activités sur site (15h30 - 16h30) par période d'un semestre ;
- programme avec deux disciplines imposées parmi quatre : musique, théâtre, danse et arts plastiques ;
- travail par groupe de 10 enfants.

Du CE1 au CM2 :

- rencontre avec des artistes et des œuvres sur le temps scolaire ;
- désacraliser l'artiste, être en situation de rencontre active sur des temps de création, visites ;
- objectif de progression pédagogique co-construit avec les enseignants concernés.

Le projet est organisé en partenariat et convergence avec l'Éducation nationale. Une instance commune valide conjointement les contenus et les projets dans une logique de co-construction. Une réflexion est en cours avec l'Éducation nationale pour intégrer ces deux étapes scolaire-périscolaire dans le dossier de l'élève.

Des résultats sont déjà palpables avec toutes les écoles impliquées. Des changements sont amorcés en terme de coopération, des pratiques changent. La fréquentation du périscolaire est de l'ordre de 80 % des enfants avec un objectif de croissance pour les années à venir. Les familles sont très partantes.

À la suite de cette présentation, un échange s'est engagé avec les participants, mettant en débat plusieurs questions :

- attention aux représentations réductrices opposant Éducation nationale et collectivités territoriales. Sens et finalités sont partagés : permettre aux élèves-enfants de se construire, d'acquérir savoirs et connaissances. De plus, l'État a la responsabilité des contenus pédagogiques et des programmes, il en est le garant à l'échelle nationale.

SYNTHÈSE DES ATELIERS

- la notion de parcours avec une approche globale des temps de l'enfant est déjà mise en œuvre avec le programme de réussite éducative ;
- la question des « fondamentaux » (lire-écrire-compter) a évolué dans les programmes, le socle comprend désormais officiellement la culture. Mais, en figurant dans le socle, les parcours d'éducation artistique et culturelle deviennent partie intégrantes des référentiels par cycle élaborés par le Conseil supérieur des programmes. Se pose la question de leur évaluation et des limites d'un tel exercice. Peut-on évaluer le sensible ?
- importance d'une approche synchronique ;
- attention aux secteurs ruraux ou aux espaces périurbains où la mise en place des activités périscolaires se heurte à des problèmes logistiques. Il existe d'autres réalités que les 80 % de fréquentation à Garges-lès-Gonesse ;
- les participants de l'atelier s'accordent sur le fait que les réponses et les choix doivent être faits en fonction du territoire, du contexte local ;
- appel à inventer, à innover pour éclairer les élus et les décideurs, sous peine de devoir attendre longtemps.

L'ENFANT AU CENTRE DE LA DÉMARCHE

Paul Devin³ souligne le caractère valise du mot « parcours ». Il propose de l'entendre à partir du cadre désormais posé par la loi : « L'éducation artistique et culturelle est indispensable à la démocratisation culturelle et à l'égalité des chances »⁴.

Paul Devin met l'accent sur trois points-clés pour réussir, car il y a une obligation de réussite partagée :

- si l'enfant est au cœur de la démarche, ce ne sont donc ni l'artiste, ni l'œuvre qui le sont. L'offre éducative doit donc pour cela être pensée de façon globale et avec distanciation. Or nombre de propositions d'éducation artistique et culturelle résultent de « convergences un peu hasardeuses », fruits d'histoires et de réseaux locaux. Il faut analyser cette offre et engager une dynamique pour l'améliorer. L'évaluation est nécessaire à ce stade précis, il faut objectiver pour s'assurer que l'enfant est bien au centre en vue de sa réussite ;
- la prise en compte de l'éducation artistique et culturelle dans le socle commun pose un cadre commun à l'Éducation nationale et aux collectivités territoriales.

Animateurs, artistes et enseignants sont également concernés. Or l'offre existante n'est pas répartie équitablement sur les territoires. Ainsi, les parents les plus en demandes d'activités culturelles pour leurs enfants sont ceux qui sont déjà dans cette démarche. Les propositions s'installent dans leur environnement plutôt que dans les quartiers éloignés et populaires. Il faut donc faire converger les efforts des collectivités (éducation et culture) et de l'Éducation nationale pour développer des projets là où le besoin est le plus justifié ;

- une approche éducative ne peut s'improviser et un artiste n'est pas un magicien qui saurait spontanément gérer un enfant et un groupe. Il est indispensable de co-construire des temps de formation partagés en termes d'enjeux d'apprentissage. Il faut œuvrer en synergie, développer des formations conjointes.

Lors des échanges avec les participants de l'atelier, chacun s'accorde sur la nécessité de proposer des formations communes en amont d'une démarche d'éducation artistique et culturelle. Par ailleurs, l'éducation artistique et culturelle doit être portée sous peine de rester accessoire. Il est indispensable d'aller au-delà du volontariat des enseignants motivés pour développer une politique structurée et durable. Il faut impliquer le rectorat ainsi que les établissements avec leur direction et leur conseil d'administration pour les collèges et lycées.

LE PROJET ÉDUCATIF DE TERRITOIRE ET SA GOUVERNANCE

Anne-Sophie Benoit⁵ rappelle qu'il ne peut y avoir co-construction que sur des bases saines : les partenaires doivent se connaître et se reconnaître. Elle souligne l'ampleur du chemin à parcourir, même si les relations entre les communes et l'Éducation nationale sont multi-séculaires. Un dialogue plus développé aurait évité bien des débats sans objet sur les animateurs et sur leur formation.

Dire que l'enfant est au cœur du dispositif est juste, mais c'est aussi une déclaration d'intention. Par exemple, les horaires retenus pour le périscolaire sont le plus souvent ceux des enseignants plus que ceux des enfants, malgré les avis éclairés des chronobiologistes.

L'offre en éducation artistique et culturelle est généralement surabondante, non lisible et manque d'articulations à différents niveaux, entre les politiques publiques comme dans les transports.

Anne-Sophie Benoit appelle à des parcours pensés dans la durée, à l'échelle d'un parcours scolaire sur dix ans. Dans cette optique, la piste à privilégier est le « projet éducatif de territoire » (PEdT) qui est un espace de co-construction et d'élaboration de contenus ainsi que de collaboration sur le terrain. Les Villes sont dans cette dynamique depuis plus de vingt ans, les Départements sont en mouvement.

Il faut enfin développer les formations communes, acquérir des éléments de langage communs.

Le débat avec la salle fait apparaître plusieurs constats :

- la réforme des temps de l'enfant est arrivée brutale-ment. Pour autant, c'est une opportunité pour inventer de nouvelles démarches, de nouvelles collaborations entre acteurs culturels, au sein même du service public de la culture ;
- à Garges-lès-Gonesse, le projet éducatif a conduit à repenser le projet du conservatoire. Au bout d'un an, les enseignants ont fait évoluer leur pédagogie de fond en comble et y trouvent leur compte. D'autres interventions confirment la pertinence et l'intérêt de tels changements au sein de services culturels. Sur d'autres territoires, la baisse des moyens, notamment de l'État vis-à-vis des Conservatoires, fragilise ce mouvement ;
- la place et le rôle des parents ont été trop peu évoqués dans les débats. Cela fait réagir car il peut y avoir un décalage entre les demandes individuelles et l'intérêt général ;
- les animateurs jeunesse doivent être impliqués et associés dans ces coopérations ;
- l'engagement de l'Éducation nationale dans un partenariat fluide fait débat car les réalités sont parfois différentes. Si la volonté est reconnue, une difficulté à ouvrir les portes persiste ;
- la question de la gouvernance partagée relève d'un indispensable bon sens. Mais il faut tenir compte d'une réalité financière : les collectivités territoriales sont les payeurs quasi-exclusifs. Il faut ajuster les niveaux de responsabilité en définissant la place et le rôle de chacun ;

• il est proposé de retenir la circonscription de l'Éducation nationale comme territoire de discussion et de collaboration de proximité, avec un rôle de chef de file pour la collectivité territoriale.

LA CONSTRUCTION ET LE FONCTIONNEMENT D'UN ÉCOSYSTÈME

Yannick Marzin, directeur de la Scène nationale du Pays de Montbéliard présente sa structure (4 structures et 7 sites implantés dans 3 villes) et le contexte singulier de son territoire marqué par son histoire. Arrivé il y a quatre ans, il a posé comme postulat d'inventer une nouvelle gouvernance dans la mise en œuvre de son projet dans le Pays de Montbéliard, avec une double place centrale pour des artistes présents régulièrement et inscrits dans une démarche de création participative. De nombreuses actions sont menées sur le terrain, notamment au titre de l'éducation artistique et culturelle. En revanche, la Scène nationale, opérateur structurant du territoire, est défavorable au concept des activités périscolaires et ne s'est pas engagée sur ce terrain.

Le fait de placer l'artiste au cœur du projet est soutenu par plusieurs participants. Mais d'autres s'alertent sur le risque de voir s'installer de « petites chapelles et petits royaumes » malgré un projet présenté comme participatif.

LE POINT DE VUE D'UN DIRECTEUR DE L'ACTION CULTURELLE

L'éducation artistique et culturelle est un sujet éminemment politique et une opportunité pour repenser la politique culturelle et le sens des actions : la Ville a-t-elle vocation à être un acteur éducatif au sens plein du terme ou doit-elle jouer un rôle d'appui à l'Éducation nationale ? Faut-il penser en termes de rythmes scolaires ou de temps de l'enfant (scolaire, péri et extra) ? Les actions artistiques et culturelles pour les enfants dans le temps scolaire et périscolaire doivent-elles être payantes ou gratuites ? Doit-on engager des propositions pour tous ou faire de la discrimination positive ? Faut-il travailler avec toute la classe ou constituer des groupes spécifiques avec de nouveaux points d'équilibre (passeurs

SYNTHÈSE DES ATELIERS

culturels, fratrie, etc.) ? Comment les enjeux de l'EAC s'intègrent dans les missions des équipements et des services culturels ? Comment revoir le cahier des charges des grandes institutions culturelles d'un territoire pour faire converger les démarches d'EAC en fonction des choix politiques locaux ?

Ce débat de fond impacte les moyens : comment redéployer les ressources existantes ? Sur quel nouveau champ d'intervention faudrait-il mettre l'accent ? Comment améliorer l'adéquation entre dispositifs nationaux, besoins et réalités locales (par exemple *École au cinéma*) ? Quelle stratégie de mutualisation de ressources et de compétences mettre en œuvre ? Comment améliorer la formation des intervenants, renforcer leur professionnalisation, mieux assurer leur statut ?

La réforme des rythmes scolaires est aussi une opportunité pour installer plus de transversalité (éducation-enfance-jeunesse, politique de la ville, quartiers) en repensant les modalités de coopération en interne favorisant le mode projet.

Philippe Valla

responsable culturel territorial, vice-président de l'ADAC GVAFF (Association des directeurs des affaires culturelles des grandes villes et agglomérations de France).

Atelier 3 – Culture / Éducation – Comment construire l'éducation artistique et culturelle comme un écosystème ?

NOTES

1- Isabelle Piot, directrice des affaires culturelles de la Ville de Feyzin et présidente de l'ADDACRA.

2- David Janela, directeur de la Culture, Garges-lès-Gonesse (Val d'Oise).

3- Paul Devin, inspecteur de l'Éducation nationale et secrétaire général du SNPI/FSU (Syndicat national des personnels d'inspection – Fédération syndicale unitaire).

4- Loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République.

5- Anne-Sophie Benoit, présidente de l'ANDEV (Association nationale des directeurs de l'éducation des villes) et directrice de l'Enfance et de la Jeunesse de la Ville de Dunkerque.

Atelier 4 – Culture / Attractivité / Créativité

Quelle dynamique économique de développement des territoires par la culture ?

Restitution de l'atelier 4 : Philippe Henry

LA CULTURE COMME DIMENSION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

En guise d'introduction pour l'atelier, l'animateur de l'atelier Dominique Sagot-Duvauroux¹ a rappelé qu'une nouvelle approche des arts et de la culture a progressivement émergé depuis une vingtaine d'années, dans laquelle la notion de ville ou de territoire « créatif » était parfois considérée comme une sorte de sésame pour sortir de la crise en particulier économique que nous vivons. De fait, plusieurs courants d'analyse ont convergé pour aboutir à un mode d'appréhension où les pratiques artistiques et culturelles sont de plus en plus considérées d'abord comme des vecteurs de création de richesse et d'attractivité territoriale et économique, avec le risque induit de trop soumettre ces activités à des dimensions qui leur sont extrinsèques. Simultanément, la conscience d'une interférence entre constituants sociaux, culturels, économiques et territoriaux du développement s'est renforcée. Si l'importance des « externalités » positives des arts et de la culture – leur valeur « vaporeuse » qui diffuse dans d'autres secteurs de la société – a permis de justifier les subventions publiques et civiles à ce domaine multiple mais spécifique d'activité, la réduction de ces aides autant que la transformation du capitalisme autour d'une industrialisation de la connaissance modifient radicalement la situation. L'importance accordée à la proximité entre organisations pour accroître les potentiels d'innovation ou de coopération a pu aussi conduire à des stratégies d'implantation d'un équipement culturel fort comme à Bilbao ou à des mises en synergie plus réticulaires.

En tout cas et à la suite d'autres évaluations internationales, un récent rapport interministériel de l'inspection générale des finances et des affaires culturelles, portant sur 2011, a estimé la production artistique et culturelle en France à pratiquement 130 milliards d'euros, pour un apport de presque 58 milliards d'euros de valeur ajoutée

au Produit intérieur brut (PIB), comparable à celui du secteur de l'agriculture et des industries alimentaires. Un autre indice de l'importance de ce domaine est son réel impact sur le développement du tourisme en France.

Le revers de ces différents points de vue apparaît dans la difficulté actuelle à faire entendre un discours qui soit autre qu'uniquement « économiste », à faire prendre en compte des valeurs de sens – pourtant essentielles quand il est question d'art et de culture – qui ne peuvent justement pas être réductibles à la seule dimension économique (Jack Maignan). De même, il y aurait beaucoup à dire – même si cela n'a pas été évoqué lors de l'atelier – sur la prédominance au sein de chaque filière d'un nombre très restreint d'événements ou de productions dans la réalisation de cette valeur ajoutée, ou encore sur les apports non monétarisés de nombreuses actions et démarches rendues relativement invisibles par le fait de ne pas être économiquement valorisables.

Par la nature des autres interventions introductives, la discussion s'est finalement assez vite établie sur une thématique pour partie connexe à celle annoncée – l'apport des arts et de la culture à la dynamique économique de développement des territoires –, mais néanmoins distincte. Les échanges ont ainsi surtout porté sur certaines conditions culturelles – au sens des modes de représentation et d'action – qui paraissent aujourd'hui plus propices à la transformation et au développement des territoires et dans lesquelles pourraient venir s'enchaîner des démarches ou équipements artistiques et culturels particuliers – au sens plus restreint des activités soutenues entre autres par le ministère de la Culture et de la Communication. Au cours de cet atelier et à la fin des Assises, quelques personnes signaleront d'ailleurs combien il aura été fort peu question, durant les deux jours, des spécificités et des mutations – y compris économiques ou plus largement socioéconomiques – de ces pratiques artistiques et culturelles.

DES PARTICULARITÉS TERRITORIALES À NE SURTOUT PAS NÉGLIGER

Une idée centrale développée au cours de l'atelier a été ainsi de souligner l'importance de la prise en compte, dès l'origine des projets, de l'histoire et de la géographie du territoire concerné, de ses particularités, des modes de vie, des potentialités et initiatives culturelles qui y sont déjà présents si l'on veut véritablement aboutir à une réhabilitation ou une transformation réussie par exemple d'un quartier urbain. Sur le cas de l'aménagement urbain de Bordeaux évoqué par Michèle Laruë-Charlus², prendre le temps que les personnes racontent leurs diverses histoires à propos du quartier où ils habitent ou travaillent apparaît essentiel pour dégager les « fondamentaux » de cet espace. Et c'est à partir de ceux-ci qu'il est souhaitable et devient possible d'envisager un « urbanisme négocié », impliquant une pluralité d'acteurs et un réel processus participatif, en particulier entre promoteurs et propriétaires existants. Arriver à mettre ainsi en forme un « projet collégial » est finalement plus efficace et facilite grandement sa réalisation sous forme de nouveaux aménagements immobiliers ou urbains réussis. Dans ces processus, une attention toute particulière doit être portée aux espaces publics, en ce qu'ils sont potentiellement générateurs de nouveaux usages culturels ou artistiques. L'ensemble de ces éléments participe à créer une nouvelle « géographie mentale » du quartier et permet de mieux intégrer la dimension contemporaine incontournable de la mobilité.

Appliqués aux diverses opérations d'aménagement urbain de la ville, cela rend alors possible une « organisation inclusive » plus marquée d'événements culturels d'importance comme la biennale d'architecture, d'urbanisme et de design Agora, qui joue à mélanger approches savantes et populaires, tout en étant financée à 60 % par les promoteurs et bailleurs sociaux. Si une idée plus ancienne a été que les équipements culturels aident au développement urbain, prévaut désormais l'approche à partir des cultures vécues déjà existantes et par un mode d'aménagement induit, que pourra venir renforcer un équipement ou un événement d'ordre artistique ou culturel.

Dit autrement, ce serait une fausse piste de s'interroger d'abord sur les retombées économiques d'une organisation culturelle ou, plus largement, de concevoir la culture comme vecteur direct de développement économique. Cela ne marche pas comme ça, même si des retombées significatives et souvent indirectes peuvent en effet apparaître comme dans le cas de l'attribution de labels culturels patrimoniaux nationaux ou plus larges comme celui de l'Unesco. Sur le cas d'une métropole comme Nantes Saint-Nazaire dont a parlé Laurent Théry³, parler aujourd'hui de développement implique nécessairement une approche globale et transversale. Partir de l'histoire du territoire, pour inventer la suite à lui donner tout en y intégrant des potentialités contemporaines, est d'autant plus décisif que c'est bien le territoire comme projet qui fait l'unité de son développement. À l'inverse d'une approche de type « table rase », il s'agit donc de s'interroger avec une pluralité d'acteurs sur le sens véritable à donner à la transformation d'un territoire, en retournant même au-delà des crises récentes ou des stigmates plus anciens qu'il a pu traverser.

C'est ainsi qu'il faut comprendre le processus de réhabilitation et de réaménagement autour du passé portuaire du quartier de la base sous-marine et des friches attenantes du grand projet urbain Ville-Port de Saint-Nazaire, ou encore celui de la métamorphose de l'Île de Nantes à partir de son histoire industrielle. Et ce n'est qu'une fois trouvé le vecteur de sens qui unifie le projet d'aménagement qu'il devient plus pertinent et mobilisateur de faire venir des artistes ou de soutenir le développement de projets et d'équipes artistiques ou culturelles déjà présents sur le territoire. Si la dimension culturelle a tout intérêt à être présente dès l'origine du projet d'aménagement, c'est donc dans une conception tout à la fois élargie, précisée et plurielle, qui aidera à y inclure des projets plus particuliers comme les Machines de l'Île à Nantes ou, sur un plan spatial différent, la manifestation d'art contemporain Estuaire entre Nantes et Saint-Nazaire. Ces différentes situations soulignent qu'il est toujours question d'un long processus d'élaboration d'un projet à perspective globale de transformation d'un territoire, processus auquel les acteurs artistiques et culturels ont été ou devraient être associés. Par ailleurs, il s'agit également pour chacun d'accepter la part de risque et d'incertitude d'une telle approche.

D'une certaine façon, le troisième cas introductif ne déroge pas aux partis pris précédents. La Librairie Tartinerie de Sarrant dans le Gers est en effet née de l'initiative de deux professionnels du développement, Didier Bardy et Catherine Mitjana, avec la volonté de créer un lieu de rencontres autour du livre en milieu rural. Si la dimension d'initiative à partir d'un projet personnel est ici éminemment perceptible, il n'en reste pas moins qu'il a été d'abord question de développer un lieu de proximité et de vie à l'écoute d'une population et d'un territoire particuliers. En témoigne l'approche retenue, qui complète un fonds très divers et riche de livres par une petite restauration ouverte à toute heure et privilégiant les produits locaux, mais aussi par des expositions, rencontres, débats et animations hebdomadaires. S'adapter aux rythmes locaux et aux disponibilités des personnes est également central, comme en témoigne le fait que cet espace convivial est ouvert les week-ends, les jours fériés et pendant les vacances scolaires de 11:00 à 21:00. On se retrouve à nouveau dans une perspective où la notion de développement est d'entrée de jeu pensée comme plurielle et prend simultanément en considération des dimensions sociales, économiques, territoriales et culturelles.

D'autres cas plus rapidement évoqués ont pu encore insister sur l'importance des initiatives inscrites dans la particularité d'un territoire – et parfois non immédiatement visibles ou valorisées – qui ont participé à un processus de développement toujours pour partie risqué et dont la trajectoire dépend fortement de la manière dont les acteurs concernés – et pas seulement artistiques ou culturels – s'en saisissent. Ce véritable plaidoyer pour une approche pluridimensionnelle du fait culturel et de ce qui donnerait sens à un projet d'aménagement ou de développement comporte alors une contrepartie économique, mais qui ne peut qu'être elle aussi appréhendée de manière systémique et d'abord issue de l'interaction et de la coopération entre acteurs différenciés sur des projets particuliers, dont l'échelle peut par ailleurs être très variable. Pour le moins, il y aurait une forme d'illusion à considérer les activités artistiques et culturelles comme pouvant constituer, par elles-mêmes seulement, un levier décisif de développement économique sur un territoire donné.

VERS UN NOUVEAU MODE DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL ?

Ce qui apparaît comme essentiel serait donc la capacité de mobiliser des acteurs pluriels et hétérogènes dans leurs propres objectifs et moyens autour d'un projet qui se co-élaborerait collectivement et qui pourrait donner sens commun et réalité commune à un espace socio-géographique particulier. Au-delà de ce principe général, l'échange qui s'est poursuivi a pointé – mais sans vraiment les approfondir – quelques autres conditions favorables ou difficultés récurrentes d'une telle perspective.

Ainsi a-t-il été souligné combien cette nouvelle approche se démarque nettement de celle « venue d'en-haut », plus sectorielle et longtemps reproduite par les collectivités locales, où l'équipement artistique et culturel se présentait comme moteur de la révélation des besoins et pour la transformation socio-territoriale. La perspective nouvelle exige néanmoins d'avoir des élus porteurs d'une réelle vision stratégique pour leur territoire et son aménagement, suffisamment partagée avec d'autres acteurs, et qui puissent travailler dans la durée et en concertation avec les différentes parties prenantes. Autrement dit, aller vers un modèle de plus grande concertation entre acteurs diversifiés nécessite une véritable organisation de cette coopération et impose de dégager des objectifs capables de créer des dynamiques plus décloisonnées et transversales. Le manque frappant aujourd'hui de transversalité – au sein de chaque collectivité publique comme entre elles – n'est alors pas le moindre des obstacles. Dans ce nouveau contexte, le rôle des DRAC est également à repreciser.

Pour une telle approche du développement territorial, il est clair que les acteurs artistiques et culturels sont des interlocuteurs et partenaires tout autant légitimes que d'autres. Mais il est noté qu'ils sont encore souvent très cloisonnés – y compris au sein de chaque filière – et que certaines préoccupations pour un développement plus inclusif et systémique ne leur paraissent pas directement relever de leur propre domaine d'activité. Pour un nombre important d'institutions culturelles, la dimension partenariale reste encore insuffisamment développée, la difficulté devenant par exemple très

sensible quand il est question de partenariats avec des acteurs privés lucratifs comme dans la filière musicale. Finalement, beaucoup d'énergies potentielles sont peut-être pas ou mal utilisées.

Rappel a aussi été fait que les acteurs industriels et commerciaux privés investissent de plus en plus dans les filières culturelles. Le risque d'une privatisation accrue de ce domaine est donc réel, même si des dispositifs tels que ceux liés à la notion d'« exception culturelle » peuvent permettre de résister. Globalement, les acteurs à visée d'abord non lucrative ont encore le plus grand mal à appréhender de manière positive la dimension économique de la culture. Dans des situations plus contraintes, il s'agira malgré tout de continuer à investir, mais de manière plus intelligente et en étant plus « malin ». Si l'on veut éviter l'instrumentalisation des projets culturels, il reste essentiel de défendre de vrais « points de vue », porteurs de sens et, pour les acteurs culturels, de s'y engager. Peut-être ne faut-il ainsi pas s'effrayer de nouveaux partenariats privés-publics, à la condition que l'acteur public reste fort. D'un autre côté, la tentation est grande pour les élus de considérer d'abord le poids – notamment économique – des projets culturels événementiels et de forte notoriété, tout en portant moins d'intérêt aux actions culturelles de plus faible visibilité et qui exigent une persévérance sur la durée. De même, l'injonction actuelle à tendre, pour les projets culturels, vers 50 à 70 % de recettes propres est porteuse d'une réduction renforcée des biens culturels à de simples marchandises. Elle a des incidences fortes sur les modes de gouvernance possibles et ouvre au renforcement des « inégalités » sur ou entre les territoires. De ce dernier point de vue, il faudrait donc surtout reconsidérer les logiques de redistribution souhaitables pour l'avenir.

Pour finir, l'échange s'est orienté vers des questions touchant aux modalités institutionnelles de gouvernance d'une approche plus transversale et systémique des politiques culturelles publiques. A été souligné que les lois déjà votées ou celle en préparation, portant sur la réorganisation territoriale, n'indiquent pas à l'heure actuelle de compétence culturelle particulière pour les métropoles. Pragmatiquement, on voit mal en tout cas les maires lâcher la place qu'ils ont donné à la dimension culturelle, tant celle-ci paraît désormais centrale dans l'identité de leur ville.

Dans la perspective d'une « République des territoires », il serait également essentiel que la loi reconnaisse mieux les potentialités d'initiative et les réelles compétences en matière culturelle des Régions. En termes de coopération entre acteurs et instances de différentes natures, des expériences de gouvernance plus « co-constructive » sont repérables comme en Bretagne ou en Pays de la Loire. L'exemple de Marseille-Provence 2013, capitale européenne de la culture, illustre le fait que la capacité de croisement entre projets dans une organisation propre et distincte de l'organisation strictement institutionnelle, mais aussi la capacité de dégager des objectifs créateurs de dynamiques ou encore celle de mettre en réseau des acteurs s'avèrent le mode de gouvernance décisif, y compris pour obtenir des moyens d'importance et issus d'une pluralité de pôles de décision.

Philippe Henry

*chercheur en socio-économie de la culture,
enseignant-chercheur retraité de l'Université Paris 8 - Saint-Denis*

Atelier 4 – Culture / Attractivité / Créativité – Quelle dynamique économique de développement des territoires par la culture ?

NOTES

1- Dominique Sagot-Duvaurox, professeur d'économie à l'Université d'Angers, GRANEM.

2- Michèle Larué-Charlus, directrice générale de l'Aménagement de la Ville de Bordeaux

3- Laurent Théry, préfet délégué au projet métropolitain Aix-Marseille-Provence et ancien directeur général de la Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique (SAMOA)

Atelier 5 - Travailler en transversalité

Comment mieux travailler avec les autres directions de sa collectivité ?

Restitution de l'atelier 5 : Vincent Guillon

Si l'on s'en fie au programme des troisièmes Assises nationales des DAC, la conception autonome et séparée de la culture par rapport aux autres domaines d'activité de la société n'est apparemment plus à l'ordre du jour. Pourtant fondamentale dans la structuration et la spécification de la politique culturelle comme catégorie d'intervention publique, cette autonomie s'est usée. Une nouvelle division du travail entre champs, acteurs et territoires semble se dessiner, provoquant plusieurs métamorphoses dans le secteur culturel. À tel point que la transversalité des politiques culturelles est aujourd'hui devenue un passage obligé des discours politiques. L'objectif de l'atelier n'était pas de débattre des raisons socio-politiques et socio-économiques d'un tel changement, mais bien d'ouvrir la « boîte noire » de ces approches dites transversales, globales ou intégrées : quelles en sont les plus-values, les conséquences et les méthodes ?

Les tentatives de décloisonnement de la culture à l'échelle territoriale ne sont pas nouvelles. Ont été rappelées les expériences pionnières de la politique de la ville « première génération » et des Parcs naturels régionaux afin de considérer la culture comme une dimension transversale de l'ensemble des politiques publiques. Avant d'aborder plus en détail le déploiement des logiques transversales dans le fonctionnement des collectivités, les interventions liminaires ont toutes effectué à leur manière le même constat : il est difficile d'échapper à la sectorisation pour mettre en œuvre des savoirs et des savoir-faire efficaces. Mais, par là même, l'action publique s'empêche de prendre en compte le caractère global des enjeux ou des problèmes qu'elle cherche à résoudre. C'est notamment à ce paradoxe que les participants à l'atelier se sont attaqués en cherchant à identifier des « ficelles » et des méthodes pour le résoudre. Nous rendrons compte des discussions qui ont eu lieu en les problématisant en trois points : pourquoi croiser les domaines d'intervention publique ? Comment le faire ? Avec quelles implications politico-administratives ?

POURQUOI CROISER LES DOMAINES D'INTERVENTION PUBLIQUE ?

Trois lectures différentes de la transversalité, mais pas forcément exclusives les unes des autres, ont traversé les discussions de l'atelier. Elles témoignent de l'ambivalence qui accompagne le décloisonnement annoncé ou souhaité des politiques culturelles.

La première lecture porte sur les bénéfiques instrumentaux ou extrinsèques qui tendent à imposer de nouveaux objectifs aux activités artistiques et culturelles à des fins de cohésion sociale, d'attractivité, d'innovation économique ou encore de réussite éducative. Cette perspective de dissolution du secteur culturel dans une vaste notion de développement suscite, a-t-on rappelé, de nombreuses craintes quant à l'éventualité d'une perte d'autonomie des politiques culturelles. Craintes qui sont contenues dans l'argumentaire répandu de l'instrumentalisation de l'art et de la culture. La présentation de l'étude comparative réalisée par les élèves de l'INET sur la transversalité des politiques culturelles dans les villes a fourni plusieurs exemples de cette première approche et des controverses qu'elle engendre.

La seconde lecture pourrait être qualifiée de contributive ; l'on va solliciter l'expertise singulière des politiques culturelles et de leurs acteurs dans d'autres domaines de l'intervention publique : sous l'angle, par exemple, de l'usage culturel des espaces publics, de la dimension culturelle de l'exclusion ou encore des nouvelles formes d'économie coopérative de la culture. Une perspective qui est défendue dans la métropole de Rennes où l'on semble œuvrer en faveur d'une coopération plus équilibrée, voire à front renversé, par rapport aux logiques d'instrumentalisation mentionnées précédemment. Pour reprendre la formule de l'un des participants, cette approche plus offensive de la transversalité des politiques

culturelles vise à « irriguer plutôt qu'à être drainé ». À l'instar du modèle anglo-saxon du *cultural planning*, il s'agit de prendre en compte la dimension culturelle de l'ensemble des domaines d'action publique : l'urbanisme, la santé, le sport, l'éducation, etc.

La troisième lecture pourrait être qualifiée d'écosystémique. L'enjeu principal est, dans ce cas, d'agir sur l'environnement qui permet à la vie culturelle et aux ressources culturelles des territoires de prospérer en utilisant tous les leviers à disposition de l'action publique. À partir d'une évaluation précise de la situation et des caractéristiques de chaque territoire, on va tenter d'apporter les réponses les plus adaptées : équipement collectif, plan local d'urbanisme, transports, accès à la propriété pour les artistes, législations sur l'ouverture des lieux de nuits, etc.

COMMENT TRAVAILLER EN TRANSVERSALITÉ ?

En complément de ce premier niveau d'échange, les participants se sont interrogés sur les différentes démarches transversales susceptibles d'être mobilisées dans le cadre de projets culturels de territoire ; après le « pourquoi » a été évoqué le « comment ». À nouveau, trois cas de figure peuvent être dégagés.

Un premier groupe de démarches est de type intersectoriel. Il s'agit de faire collaborer des acteurs de différents secteurs selon une logique d'équivalence : culture-urbanisme ; culture-éducation, culture-action sociale, etc. Sur la base d'une conception axiologiquement neutre des missions de l'aménageur, Olivia Metz¹ a notamment expliqué en quoi consiste précisément le travail intersectoriel avec le service culturel de sa ville.

Un second type de démarches évoqué consiste, d'une certaine manière, à s'en « remettre au territoire ». À travers la territorialisation de l'action publique, on cherche à mettre les intérêts sociaux transversalement en synergie pour produire du développement local ; et à rompre ainsi avec les logiques sectorielles dominantes. L'exemple qui a été présenté du département de Meurthe-et-Moselle est particulièrement éloquent en ce sens. Selon Denis Vallance², la réorganisation partielle du Conseil Général

en directions territoriales aurait une double vertu : elle inciterait les acteurs culturels à se poser plus directement la question de leur contribution au développement local, mais elle conduirait également à envisager plus finement les enjeux du développement culturel.

Un troisième groupe de démarche, qui n'a été abordé que marginalement au cours de l'atelier, est de type transsectoriel. Il concerne les politiques qui ont vocation à s'intégrer à l'ensemble des secteurs d'intervention, y compris la culture. Ont, par exemple, été mentionnées les stratégies publiques d'*open data*, d'interculturalité et d'égalité homme-femme.

AVEC QUELLES IMPLICATIONS POLITICO-ADMINISTRATIVES ?

Le dernier niveau des échanges nous fait plonger encore plus profondément dans les « soutes des politiques culturelles » pour reprendre l'expression d'Emmanuel Wallon lors de l'ouverture de ces Assises. Tout le monde semble d'accord pour dire qu'un nombre croissant d'enjeux et de problèmes outrepassent les frontières sectorielles et ne sont pas réductibles aux schémas organisationnels existants. Mais la mise en œuvre de démarches transversales est confrontée aux représentations et systèmes d'action institués ou « routinisés ». Dès lors, comment faciliter la gestion de la fragmentation sectorielle de l'action publique ?

L'atelier a permis de dresser un début d'état des lieux des bricolages et des expérimentations institutionnelles qui fleurissent aux différents niveaux de collectivités pour élaborer des procédures, de nouveaux modes d'organisation et des instruments d'action publique permettant de considérer la culture consubstantiellement à d'autres domaines. Quatre pistes de réflexion sont ressorties des échanges :

- La **réorganisation des responsabilités administratives et politiques** : par exemple, la restructuration des directions des affaires culturelles en vue de rompre avec les logiques de catalogue, de juxtaposition disciplinaire et des modes d'organisation « en silo ». La montée en puissance de la figure du Directeur général adjoint « culture » a aussi été évoquée afin de faciliter l'échange avec les autres champs de l'intervention publique.

- **Le recours à des instruments souples d'action publique afin de parvenir graduellement à des consensus entre les différents domaines d'activité :**

chartes, contrats, conventions, fonctionnement par projets, diagnostics partagés, cartographie ou encore enveloppe budgétaire commune à plusieurs services. On attend de cette mise en place de dispositifs d'échanges et d'interaction qu'elle aboutisse, si ce n'est à la construction de visions partagées, tout au moins à des dispositions collectives à collaborer.

- **Les situations de cohabitation dans un même équipement public de fonctions et d'usages différents.** La sous-utilisation hebdomadaire des collèges a, par exemple, été pointée à plusieurs reprises. La mutualisation d'équipements publics permettrait dans certains cas d'améliorer les circulations entre divers types d'usage et d'apprentissage, formels ou informels, qualifiants ou pas, récréatifs ou studieux, qui ont lieu d'ordinaire dans des sites éloignés sur les plans physique, institutionnel et symbolique.

- **L'importance des médiations intersectorielles afin d'opérer des traductions, de résoudre des contradictions ou des conflits, de créer des situations d'apprentissage entre des univers professionnels différents.**

Ont été évoqués en ce sens le rôle des séminaires et des formations, des dispositifs internes du type « vie ma vie dans mon service » et, avec plus de réserves, celui des chargés de mission « management transversal sans hiérarchie ».

Pour conclure, une participante a eu le bon sens de rappeler que rien n'était plus bénéfique à la transversalité que les situations conviviales de « face à face » que l'on peut avoir à la cafétéria avec ses collègues des autres services. À vos assiettes !

Vincent Guillon

politologue, chercheur associé PACTE-CNRS

PARTENAIRES

Les Assises des DAC ont été organisées par la FNADAC

En partenariat avec l'Observatoire des politiques culturelles et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale / INSET de Nancy.

Avec le soutien du ministère de la Culture et de la Communication, de la DRAC Île-de-France, de la Région Île-de-France, du Conseil général de la Seine-Saint-Denis, de la communauté d'Agglomération de Plaine Commune, de la Ville de Saint-Denis, de la Ville des Mureaux, de la Casden, de la SNCF.

Et avec l'appui d'Arcadi Île-de-France – Fonds de soutien à l'initiative et à la recherche et du Motif.



L'Observatoire des politiques culturelles (OPC) est un organisme national, conventionné avec le Ministère de la Culture et de la Communication. Il bénéficie également du soutien de la Région Rhône-Alpes, du Département de l'Isère, de la Ville de Grenoble, de l'Université Pierre Mendès France et de l'IEP de Grenoble. Son projet se situe à l'articulation des enjeux artistiques et culturels et des politiques publiques territoriales, du local à l'international. Il accompagne les services de l'État, les collectivités territoriales – élus, responsables de services et d'équipements –, les acteurs artistiques et culturels dans la réflexion sur les politiques culturelles territoriales et leur mise en œuvre. Son positionnement singulier entre le monde de la recherche, de l'art et de la culture et des collectivités publiques lui permet d'être un interlocuteur pertinent pour éclairer la réflexion, suivre et impulser les innovations et le développement de l'action publique. À la fois force de proposition et d'analyse, l'OPC a acquis depuis sa création, en 1989, une expérience significative des politiques territoriales en Europe comme en région.

L'Observatoire

LA REVUE DES POLITIQUES CULTURELLES

1, rue du Vieux Temple 38000 Grenoble

Tél. : +33 (0)4 76 44 33 26

Fax : +33(0)4 76 44 95 00

Courriel : contact@observatoire-culture.net

Site : www.observatoire-culture.net

Président de l'association : Michel Fontès

Directeur de la publication : Jean-Pierre Saez

Rédactrice en chef : Lisa Pignot

Iconographie : François Deschamps

Ont collaboré à cette synthèse :

Véronique Balbo Bonneval, Vincent Guillon, Philippe Henry, Claude Lechat, Cécile Martin, Lisa Pignot, David Poncet, Elisabeth Renau, Jean-Pierre Saez, Mariette Sibertin-Blanc, Philippe Valla

Mise en page : Cnossos

Tél. : 04 76 40 90 38

N° ISSN : 1165-2675