

FNA  
DAC

FÉDÉRATION NATIONALE  
DES ASSOCIATIONS DE DIRECTEURS  
DES AFFAIRES CULTURELLES  
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

les actes

5<sup>èmes</sup>  
ASSISES  
NATIONALES  
DES DAC

**Culture(s) à partager,  
responsabilités  
en commun**

Organisées par la FNADAC en coproduction  
avec l'Observatoire des politiques culturelles,  
avec le soutien du Ministère de la Culture,  
de la Région Bretagne, du Département  
d'Ille-et-Vilaine, de Rennes Métropole,  
de la Ville de Rennes et du CNFPT

Octobre 2019 - Rennes

**vers de  
nouvelles  
coopérations ?**

**Comité éditorial :** Laetitia Boulle, Marina Cavaillès, Élise Colin-Madan, Déborah Copel, Eddy Gaillot, Francis Gelin, Sylvie Mollereau, Lisa Pignot, Isabelle Piot, Jean-Pierre Saez, Gilles Thorand, Carole Ziem

**Ont collaboré à ces Actes :** Patrice Allais, Nathalie Appéré, Alexis Aubert, Elizabeth Auclair, Josette Baïz, Samuel Bausson, Géraldine Bénichou, Christophe Bennett, Chloé Berry, Catherine Blondeau, Valentine Boé, Laetitia Boulle, Anne-Laure Boyer, Nicolas Cardou, Benoît Careil, Micaela Casalboni, Marina Cavaillès, Jean-Luc Chenut, Élise Colin-Madan, Déborah Copel, Nadine Coque, Leïla Cukierman, Catherine Cullen, Philippe De Visscher, Ousmane Diémé, Gwenola Drillet, Sébastien Durupt, Anne-Laure Exbrayat, Eddy Gaillot, Mélenne Gautier, Francis Gelin, Vincent Guillon, Frédéric Lafond, Stéphanie Landes, Luc de Larminat, Bernard Latarjet, Jean-Michel Le Boulanger, Hervé Le Crosnier, Anne Le Gall, Thierry Le Nédic, Jean-Philippe Lefèvre, Hervé Letort, Hélène Liteau-Basse, Aurore Mancip, Axel Mandagot, Yves-Armel Martin, Myriam Marzouki, Nathalie Mettay, Sylvie Mollereau, Cédric Paternotte, Emmanuel Pidoux, Lisa Pignot, Isabelle Piot, Cyrille Planson, Francesca Poloniato-Maugein, Samuel Périgois, François Pouthier, Charles Quimbert, Sylvie Robert, Michel Rotterdam, Laurent Roturier, Michel Roussel, Jean-Pierre Saez, Karine Sauzet, Johanna Silberstein, Philippe Tormen, Anne Flore de Valence, Emmanuel Vergès, André Vincent

**Montages sonores & mise en page :** Laetitia Boulle

Ces Actes ont été co-réalisés par la FNADAC et l'OPC.

Site FNADAC : [fnadac.fr](http://fnadac.fr)

Site Observatoire des politiques culturelles : [www.observatoire-culture.net](http://www.observatoire-culture.net)

# Remerciements

La FNADAC tient à remercier tous ses partenaires qui ont apporté leur soutien indéfectible à l'organisation de ces Assises :

- La Ville de Rennes, sa maire, Mme Nathalie Appéré, son adjoint en charge de la culture, M. Benoit Careil et les équipes de la direction de la culture dirigées par Mme Rachel Fourmentin,
- Rennes Métropole, son président, M. Emmanuel Couet, et son vice-président en charge de la culture, M. Hervé Letort
- Le Conseil Départemental d'Ille-et-Vilaine, son président, M. Jean-Luc Chenut et sa vice-présidente en charge de la culture, Mme Françoise Sourdrille
- La Région Bretagne, son président M. Loïg Chesnais-Girard et son vice-président à la culture, M. Jean-Michel Le Boulanger et les équipes de la direction de la culture dirigées par M. Thierry Le Nédic
- Le ministère de la Culture et de la Communication
- L'Observatoire des politiques culturelles, son président Jean-Louis Bonnin, son directeur, Jean-Pierre Saez, et toutes ses équipes mobilisées
- Le CNFPT, son président M. François Deluga et sa responsable du pôle culture, Anne-Laure Exbrayat
- La CASDEN
- Le groupe UP et CréaFrance, partenaires financiers et opérationnels
- L'Hôtel Pasteur, le Conservatoire de musique de Rennes, le CCN de Rennes, Les Champs Libres et Les Ateliers du Vent qui ont apporté leur soutien à la réalisation de ces Assises
- L'INET et ses étudiant-e-s mobilisé-e-s à nos côtés
- Sciences Po Rennes.

La FNADAC remercie très chaleureusement le Conseil d'Administration, les Associations-membres et les intervenants qui ont élaboré le contenu des Assises, tous les contributeurs à la confection des Actes que vous allez lire, ainsi que l'équipe de l'Observatoire des politiques culturelles avec qui ces Actes ont été co-réalisés.



# Sommaire

**Introduction par la FNADAC, Déborah Copel et Isabelle Piot** » 7  
**Coopérer est un acte culturel, Jean-Pierre Saez** » 13  
**Stimuler la culture et la démocratie par la résonance, Nathalie Appéré** » 19

---

**Comment coopérer davantage ? Cédric Paternotte** » 23  
**Foi, Amour, Espérance, Myriam Marzouki** » 23

---

**La culture comme compétence partagée : dilution ou renforcement des responsabilités ?** » 29

---

**Une expérience théâtrale en Italie, Micaela Casalboni** » 33

---

**AGORA 1 : Diversité culturelle, communautés et société** » 37  
**AGORA 2 : La culture a-t-elle toujours sa place dans la Politique de la ville ?** » 38  
**AGORA 3 : Faire vivre la présence artistique dans les territoires** » 39

---

**Compte-rendu des ateliers** » 41  
Atelier 1 : Intercommunalités, métropoles, interterritorialité : quels territoires de coopération ? » 41  
Atelier 2 : L'éducation artistique et culturelle comme droit culturel pour les enfants » 43  
Atelier 3 : Cultures numériques, logiques coopératives et fabrication de communs » 47  
Atelier 4 : Lieux culturels, lieux de vie ! » 50  
Atelier 5 : Les habitants, coopérateurs de la vie culturelle ? » 53  
Atelier 6 : Innovation et coopération dans les modèles économiques et entrepreneuriaux » 55  
**Compte-rendu des établis** » 59  
Établi A : Culture et coopération transfrontalière » 59  
Établi B : Création artistique et transformation urbaine » 61  
Établi C : Erasmus des DAC » 61  
Établi D : Projet P.A.C.T. » 63  
Établi E : La relation DAC - Services - Élu-e-s » 66

---

**La coopération peut-elle sauver les politiques culturelles ?** » 69

---

**Protéger la liberté de création est toujours une priorité, Jean-Michel Le Boulanger** » 73  
**La culture est un ingrédient essentiel à la cohésion des territoires, Jean-Luc Chenut** » 73  
**Le temps de conclure ces Assises est venu..., Francis Gelin** » 74

---

**Chiffres clés** » 77  
**Reportage, Chloé Berry, Mélenne Gautier et Aurore Mancip** » 79  
**Programme des 5<sup>èmes</sup> Assises nationales des DAC** » 80

---

# Ouverture

# INTRODUCTION PAR LA FNADAC

**Déborah Copel**, présidente 2018-2019 de la FNADAC et **Isabelle Piot**, présidente 2020 par intérim.



Déborah Copel



Isabelle Piot

La FNADAC a organisé la 5<sup>e</sup> édition des Assises Nationales des DAC autour du questionnement suivant : « **Culture(s) à partager, responsabilités en commun : vers de nouvelles coopérations ?** ».

Dès la création du réseau national des DAC, les Assises nationales ont été des moments fondateurs de sa structuration. Les présidents précédents, François Deschamps, Véronique Balbo Bonneval, Frédéric Lafond, ont permis qu'au fil des ans, la Fédération s'organise et acquière une légitimité comme un interlocuteur pertinent et légitime, pour contribuer au débat national, régional et local sur les politiques publiques culturelles dans les territoires.

Aujourd'hui, **l'ambition de la FNADAC est de poursuivre cette dynamique engagée** il y a maintenant une dizaine d'années, pour qu'elle soit demain, au niveau national voire européen, l'une des structures contribuant à **alimenter la réflexion sur le renouveau des politiques publiques de la culture.**

La FNADAC entend ensuite devenir **un interlocuteur incontournable** de l'État, des associations sectorielles de la culture, « hors » et « dans » la fonction publique, des associations professionnelles des différents champs de la fonction publique territoriale ainsi que des associations d'élus-e-s territoriaux. La FNADAC veut être une **instance de dialogue** et s'imposer de manière pérenne, légitime et incontournable au niveau national. Notre fédération doit rappeler les fondamentaux,

l'impérieuse nécessité de l'effort collectif en faveur de la culture, faire remonter le vécu du terrain et de la diversité des territoires, porter la réflexion sur les transformations du paysage culturel et les mutations des pratiques de la culture.

La FNADAC entend être **un outil professionnel** pour structurer et accompagner notre profession au quotidien, dans ses évolutions et dans ses mutations devant les nouveaux défis qui la touchent (financements contraints, demandes d'évaluation, exigence managériale, pression événementielle, reconfigurations territoriales, etc.).

Elle est en capacité d'aider à concevoir des formations initiales et continues, à orienter et à donner aux DAC nouveaux arrivants des outils et des repères dans la profession.

La FNADAC entend enfin être **un laboratoire d'idées et d'innovations.** Nos territoires sont innovants, créatifs. Ils sont les laboratoires de nouvelles expériences et expérimentations culturelles (dynamiques participatives et ascendantes, tiers-lieux, émergences de nouveaux lieux échappant à l'initiative publique, etc.). La FNADAC veut être la vitrine de cette innovation et avoir la capacité à la promouvoir. Elle veut s'inspirer des réussites qu'elle observe sur les territoires, questionner les pratiques, ouvrir ses perspectives au-delà du territoire français, questionner les manières de faire culture, accepter de nouveaux modèles, etc. Elle s'emploie à produire des écrits, capitaliser des expériences, être un lieu d'intelligence collective et de partage.

Parce qu'il n'existe pas de formation unique au métier de DAC, notre profession est riche de sa diversité, de la multiplicité de nos parcours universitaires et professionnels. Il y a là une force et un vivier, auxquels nous devons puiser et que nous devons mettre en avant, au service de la créativité et de l'innovation.

La FNADAC tire sa légitimité de ce qu'elle est la fédération de toutes celles et tous ceux qui agissent pour le développement et la mise en œuvre des politiques culturelles aux différents échelons de territoires, et l'un de nos enjeux est d'être capable de fédérer les différents métiers de la culture qui travaillent sous nos responsabilités, autour d'objectifs communs partagés.

Mais au-delà de la structuration de notre réseau, ce qui nous rassemble au sein de la FNADAC, c'est **le partage d'une vision de la culture comme élément central d'un projet de société, la mise en œuvre de la coopération culturelle et la fabrique du territoire culturel.**

Nous défendons des valeurs communes :

- La culture dans son rôle symbolique comme **fondement de nos valeurs démocratiques**, et comme porteuse des valeurs de liberté, de droits d'expression, de partage, de la diversité, de l'accès, de l'émancipation et de l'appropriation.
- Une culture pour tous, en allant vers **plus de diversité** dans les projets, les formes, les esthétiques, les modes de mise en public, et en trouvant les voies et les moyens de réduire les écarts entre les propositions artistiques ou patrimoniales et la population.

- Une culture de **coopération** au service du développement culturel en développant des coopérations entre l'État et les collectivités, entre les collectivités au sein d'intercommunalités, entre partenaires publics et privés, sur un territoire et au-delà. Cette culture de coopération se joue quotidiennement sur nos territoires entre les acteurs, dans la recherche d'un équilibre et d'un juste partage des outils de création et de diffusion. Elle se pense également dans l'élaboration des projets culturels.
- L'inventivité dans nos propres pratiques professionnelles pour aller vers de **nouvelles gouvernances participatives**, contributives. Nous devons être de ceux qui initient et promeuvent la coopération, la transversalité et le décloisonnement, et contribuer à l'innovation territoriale qui émerge dans les territoires en nous repositionnant dans nos pratiques professionnelles.

C'est à partir de ce socle de valeurs partagées que nous avons souhaité organiser des Assises nationales comme le fruit de partenariats et de coopérations diversifiées et renouvelées.

Les Assises nationales des DAC sont des moments fédérateurs pour les DAC que nous sommes, des temps d'échanges, de réflexion, de formation, d'expérimentation et de débats entre professionnels agissant dans la mise en œuvre de politiques publiques territoriales, et élu-e-s, chercheur-se-s, professionnel-le-s de la culture et du spectacle vivant, étudiant-e-s...

Temps de rencontres pour les participants, temps d'échanges et de partages de pratiques professionnelles, les Assises se veulent des moments joyeux,



Paroles d'ouverture

© Armand Hamelin

fédérateurs, conviviaux, réflexifs, d'innovations, de débats, de formation personnelle, d'exploration de nouvelles problématiques.

Dans un contexte de fragilisation des politiques publiques de la culture, il faut mobiliser sans exclusion et avec enthousiasme tous ceux qui, encore animés par la croyance dans les politiques publiques de la culture, y vouent leur énergie.

Ouverture donc mais aussi transversalité. La manière dont nous « faisons » la culture sur nos territoires n'a jamais été aussi transversale et en résonance avec les autres politiques publiques : social, jeunesse, éducation, politique de la ville, urbanisme, économie, sport.

## Les Assises nationales des DAC sont des moments fédérateurs, des temps d'échanges, de réflexion, de formation, d'expérimentation et de débats.

Nos quotidiens professionnels sont nourris d'échanges avec des professionnel-le-s des musées, des archives, des bibliothèques, du spectacle vivant, de la culture scientifique. Ils orientent nos pratiques professionnelles, les nourrissent et partagent nos réflexions. Comment associer à nos réflexions tous ces professionnels avec lesquels nous coconstruisons au quotidien dans nos territoires ? Comment refléter au niveau de la fédération le pragmatisme d'ouverture dont nous faisons preuve au niveau régional ?

La thématique de la coopération retenue pour ces Assises nous permettra de défricher cette tendance de fond des politiques publiques et peut-être d'innover dans ce que nous pourrions/saurions proposer à d'autres professionnels comme espace de dialogue et partenariat innovant. Nous devons y faire la preuve que pour nous, DAC, le quotidien professionnel se vit et se pense dans un système d'échange ouvert, car nos politiques culturelles se font au quotidien, et inviter nos collègues à nous rejoindre dans cette dynamique.

D'un point de vue concret et pragmatique, l'organisation de telles Assises nationales, requiert de construire, bien en amont, des coopérations, des partenariats, des démarches collectives destinées à définir le cadre réflexif des débats que nous vous proposons.

La FNADAC a, depuis maintenant une dizaine d'années, construit un compagnonnage intellectuel, réflexif et opérationnel avec l'OPC, dès la première édition des Assises nationales. Cette coopération

vertueuse ouvre des champs de réflexion qui s'inscrivent dans un temps long, propice à un approfondissement des thématiques travaillées.

Mais les Assises, ce sont également des partenariats renouvelés et qui évoluent pour trouver les modes de coopération les plus appropriés pour aborder les nouveaux enjeux du secteur culturel, mobiliser de nouveaux partenaires privés et collaborer à leur développement et pour contribuer au financement de cet événement. Ce sont également des partenariats novateurs, comme celui mis en œuvre avec CréaFrance, pour ouvrir de nouveaux chemins de réflexions. C'est grâce à cet ensemble de rencontres, collaborations entre différents partenaires, institutions, chercheurs, acteurs professionnels que nous pouvons engager des travaux pour explorer différents cheminements et pratiques, pour innover et renouveler les politiques culturelles.

Les DAC agissent dans une relation de proximité avec les exécutifs des collectivités territoriales, et la présence systématique à nos Assises dont nous honore la FNCC manifeste l'intérêt qu'elle porte à nos échanges et l'importance cruciale du duo élu-e/DAC, thématique par ailleurs retenue pour l'un des ateliers de nos assises.

En résonance avec les pratiques du territoire breton où nous sommes réunis aujourd'hui, nous avons choisi d'organiser cette 5<sup>e</sup> édition des Assises nationales à Rennes, car le Grand Ouest, et singulièrement la Bretagne, apparaît comme un territoire exemplaire en matière de coopération entre les différents niveaux de collectivités et avec les acteurs culturels.

**« Culture(s) à partager, responsabilités en commun : vers de nouvelles coopérations ? »**, tel est le programme de réflexion que nous nous sommes fixés pour les deux jours à venir : partage, responsabilités et coopérations.

L'enjeu de la coopération traverse l'histoire des politiques publiques culturelles et n'a cessé de se complexifier. Aujourd'hui, l'exigence de coopération semble s'imposer dans la multiplicité des dimensions territoriales, intersectorielles, économiques, participatives, sociales et éducatives, qui sous-tendent la recomposition des politiques culturelles. Que révèle ce besoin de faire plus et mieux ensemble, au-delà de la recherche d'une plus grande efficacité ? Ne faut-il pas y percevoir l'esquisse d'un nouveau modèle sociétal qui remette en son cœur la question du sens et replace l'humain au cœur des valeurs qui nous guident ?

Au cœur de la notion de coopération se trouve une dimension fondamentalement humaine : la coopération n'est pas une simple action collective, elle suppose une convergence entre les états mentaux des agents impliqués, une intelligence mutuelle, des rituels et des civilités. Elle n'est pas non plus simple coordination, celle-ci étant la mise en œuvre pratique de la première, le processus par lequel l'atteindre. Richard Sennett parle de la coopération comme d'une capacité sociale, d'un art qu'il conviendrait d'encourager en réponse aux crises que traversent nos sociétés. Cette question de la coopération embrasse en effet de nombreux champs de la société, bien au-delà de la question culturelle, elle concerne les problématiques sociales, environnementales, économiques et culturelles.

La coopération comprend l'idée d'un « être ensemble », de l'appartenance à un groupe pour ceux qui coopèrent. Si l'idée première de coopération est guidée par l'idée d'un bénéfice mutuel, d'autres coopérations semblent intrinsèquement guidées par la dimension humaine de toute coopération et la volonté même de reconsidérer la personne comme la première ressource d'une communauté humaine. Coopérer est, en effet, une pleine situation d'interaction. Il s'agit d'agir de concert avec une ou plusieurs autres personnes qui nous font face et auxquelles nous adaptons notre action. La coopération suppose alors une entrée en résonance telle que la définit Hartmut Rosa. La coopération peut donc être la réponse à une situation que l'on solutionnerait moins bien seul, comme elle peut être l'expression d'une recombinaison des dynamiques d'action dans nos sociétés, l'ébauche des prémises d'une démocratie renouvelée, une réponse à la crise du sens que nous vivons, des individualismes, des fractures et inégalités exacerbés. L'une n'étant pas exclusive de l'autre.

## La thématique de la coopération retenue pour ces Assises nous permettra de défricher cette tendance de fond des politiques publiques et d'innover dans ce que nous pourrions proposer à d'autres professionnels.

Nous souhaitons simplement retenir que ce mouvement de fond, que l'on sent émerger autour de nouvelles coopérations, peut être l'expression de promesses de changements sociaux, politiques et

culturels qu'il nous revient d'observer et dans le sillage desquels de nouveaux modèles de politiques publiques de la culture pourraient se dessiner.

Si de nombreux indicateurs tendent à montrer un affaiblissement des politiques publiques culturelles, voire une remise en cause de la culture elle-même en de nombreux lieux, les forces du divertissement, de l'événementiel, l'effet d'annonce et les statistiques prennent trop souvent le pas sur la question du sens. Dans un contexte de crise sociale, environnementale, économique et culturelle majeure, il est pourtant aussi indéniable qu'émergent de nouvelles dynamiques reposant sur des modèles organisationnels renouvelés, des initiatives échappant souvent aux cadres de l'action publique, questionnant les modèles de gouvernance, les responsabilités de chacun, interrogeant fortement la notion de partage. C'est au cœur de ces démarches que se trouvent des dynamiques de coopération qui, de manière impérative, nous amènent à réinterroger les missions des politiques publiques de la culture.

### **Culture(s) à partager, responsabilités en commun.**

Les différentes thématiques abordées pendant ces deux jours vont nous permettre de réaffirmer un certain nombre de responsabilités que, nous, professionnel-le-s généralistes de la culture, coordinateurs et ensembleurs de la mise en œuvre des politiques culturelles sur nos territoires, ne devons pas perdre de vue.

C'est à nous qu'il revient toujours et sans cesse, aujourd'hui plus que jamais de **réaffirmer** :

- Une **vision large et anthropologique** de la culture comme un droit humain fondamental et telle que définie dans les grands textes internationaux fondateurs, porteuse d'enjeux humains et sociétaux, garante de la diversité culturelle, de l'émancipation et de la dignité humaines, du développement des individus et des groupes, permettant l'intensité de la vie en société. La culture ne peut plus être perçue comme un simple supplément d'âme ou réduite à des fins utilitaristes au service du développement économique, de l'attractivité ou du rayonnement du territoire. Elle doit être réaffirmée comme une fin en soi.
- L'objectif d'une **culture pour tous et avec tous** ; la généralisation de l'EAC entendue comme un droit culturel pour les enfants, le passage de la

démocratisation culturelle – faire pour des publics – à la démocratie culturelle – faire avec des personnes – ; la généralisation de la mise en œuvre des droits culturels dans nos collectivités en acceptant les remises en cause des modèles de gouvernance classiques qui l’accompagnent ; l’ouverture effective à la diversité et aux pratiques amateurs qui passe par une nécessaire redistribution et un nouveau partage de l’argent public ; le respect de l’égalité femmes/hommes ; la sortie d’une vision hiérarchisée du monde de la culture et des échelles de valeurs établies pour aller vers plus de diversité dans les formes, les projets, les esthétiques et les modes de mises en public ; une confiance accrue dans les structures intermédiaires et innovantes de nos territoires trop longtemps délaissées pour le financement des grandes institutions ; la prise en compte des habitants et de la multitude des associations culturelles de nos territoires et plus largement la reconnaissance sur nos territoires d’un tiers-secteur porteur d’espoir et de promesses mais en position de grande fragilité entre un secteur public à bout de souffle et un secteur marchand dénué d’utilité sociale. C’est uniquement dans ce cadre-là que la coopération pourra s’entendre comme une volonté sincère d’un « être ensemble » renouvelé, autrement que dans un simple « nous contre eux ».

- Une **culture de coopération au service du développement de nos territoires** en substituant au prisme vertical démocratisation/décentralisation, celui de coopération/territorialisation et en proposant comme alternative à la concurrence territoriale des modèles de solidarités interterritoriales, des politiques concertées aux différents échelons, permettant aux acteurs de bénéficier de stratégies d’accompagnement convergentes et efficaces, et aux territoires, dans leurs singularités, de mettre en valeur leurs forces et atouts.
- Des **modèles de développement culturel des territoires équitables** dans lesquels la puissance publique garantit aux artistes et à leurs créations

une nouvelle place dans nos villes, mais aussi une juste rémunération et assure un rôle de régulateur du foncier dans la gestion des espaces publics et en reconversion ; une vision du développement qui trouve le bon équilibre entre intérêt privé et intérêt général et sache accompagner les bonnes pratiques de coopérations entre artistes, créateurs, bailleurs sociaux et promoteurs immobiliers. La régulation de l’espace public doit faire partie de ces nouvelles dynamiques de coopération. L’émergence des tiers-lieux et la notion de « communs culturels » offrent de nombreuses pistes à explorer, en même temps que l’actualité nous rappelle à l’urgence de cette réflexion.

- Enfin, **l’inventivité dans nos pratiques professionnelles** ; décroïsonner, mettre en œuvre au quotidien dans nos collectivités, la transversalité, l’hybridation et la coopération pour dépasser les logiques de silos et être à même de répondre à la complexité des faits sociétaux par des projets multidimensionnels. Passer d’une posture de résistance au changement à une posture interrogative suppose d’accepter l’innovation et l’expérimentation, de quitter notre rôle de sachant pour accepter des stratégies concertées, des schémas de coopération coconstruits.

La liste n’est pas exhaustive et nos responsabilités sont grandes. Pendant ces deux jours, nous parlerons aussi de mondialisation, de numérisation, de devenir de l’Europe, de compétence partagée, de logiques de création, production et transmission des œuvres, etc.

Sur tous ces sujets, nous pouvons exprimer des inquiétudes, légitimes, mais nous pouvons aussi, et c’est l’esprit que nous souhaitons pour ces Assises, considérer que les politiques culturelles sont aujourd’hui à un tournant de leur histoire, que de nombreux tressaillements et de belles réussites augurent de nouveaux modèles et qu’il nous revient de nous en saisir dans une logique d’ouverture, de partage et dans une posture de coopération.



# COOPÉRER EST UN ACTE CULTUREL\*

Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles



Jean-Pierre Saez

Toute l'histoire des politiques culturelles est traversée par la question de la coopération, celle de l'État et des collectivités territoriales en premier lieu. Avec le temps, le sujet n'a cessé de s'enrichir de nouvelles déclinaisons en complexifiant le jeu des acteurs, en impliquant toujours plus les professionnels et leurs réseaux dans une forme de gouvernance des politiques culturelles, en invitant désormais la société civile, voire la population, à prendre sa part dans l'élaboration de projets culturels de territoire. Au-delà de toutes les raisons qui font de la coopération un principe d'efficacité, que révèle en second plan cette dynamique de la coopération des changements à l'œuvre dans les politiques culturelles ? Comment continuer d'inventer, à partir des territoires, entre eux, des relations qui favorisent le déploiement des ressources artistiques et culturelles et l'ouverture de nouveaux horizons imaginaires ? De la place qu'ils occupent, au carrefour de l'autorité politique, de l'administration, des artistes, des acteurs de terrain et de la cité, les directrices et directeurs d'affaires culturelles ont un rôle éminent à jouer pour faire vivre un esprit coopératif à la hauteur des enjeux d'aujourd'hui. Cependant, l'irruption de la crise sanitaire vient s'ajouter soudainement à tous les défis auxquels les politiques culturelles étaient déjà confrontées. Comment va-t-elle influencer nos manières de travailler ensemble ? Comment prendre soin des professionnels fragilisés par la situation, maintenir vivantes les forces artistiques et culturelles, coordonner

les initiatives et les moyens avec les collectivités publiques, les institutions, les réseaux ? Comment stimuler à nouveau une participation à la vie artistique et culturelle locale affaiblie par les effets du confinement et ses suites ? La création et l'action culturelle ont besoin de ce dialogue pour vibrer et faire vibrer, pour prendre tout leur sens et justifier des politiques culturelles publiques.

## Un besoin de coopération très contemporain

Pourquoi l'époque actuelle fait-elle autant résonner un besoin de coopération ? Dans la période de transformation accélérée qui est la nôtre, marquée à la fois par la poursuite de la mutation numérique, les dérèglements de l'économie libérale, la financiarisation croissante des activités culturelles, la crise écologique, des financements publics plus incertains, et aujourd'hui les effets potentiellement destructeurs de la crise sanitaire

**Il n'y a pas acte plus culturel que celui de coopérer. Ce geste est au fondement du développement humain.**

sur le vivre ensemble en général, la vie artistique et culturelle et les emplois qui l'accompagnent en particulier, il y a urgence pour l'ensemble des acteurs

\* Ce texte constitue le développement de l'éditorial de *l'Observatoire*, la revue des politiques culturelles, n°53 - Hiver 2019, sous le titre « La coopération peut-elle sauver les politiques culturelles ? ».

culturels à progresser toujours plus dans la voie de la coopération, dans l'invention de solutions basées sur la solidarité, la mutualisation des idées et des moyens, la recherche de complémentarités. Cela devient une question de survie pour bien des aventures artistiques et culturelles. On comprend alors que la situation exige la mobilisation de toutes les bonnes volontés. Dans ce contexte, il va falloir tenir à distance les concurrences stériles, les discours corporatistes, les rapports de force mal placés.

À l'origine, les politiques culturelles ont été conçues en tournant le dos d'emblée au principe coopératif puisque culture et éducation populaire ont été dissociées au sein de l'administration de l'État. Une erreur originelle dont le coût politique et social se fait encore sentir. Néanmoins, la mise en place, dans les années 1970/1980, de démarches de contractualisation entre l'État et les collectivités territoriales a permis de remarquables avancées. Grâce à cette « ambition partagée »<sup>1</sup>, on a pu construire des théâtres, des centres culturels et des musées dans de nombreuses villes, des bibliothèques dans des territoires de tous ordres... Si cette coopération a été le « roi secret »<sup>2</sup> du développement des politiques culturelles, son principe actif, quel pourrait être celui d'un nouveau modèle culturel en phase avec les changements actuels et toujours imprégné du souci de l'intérêt général ?

### Coopérer est un acte culturel

Coopérer signifie « faire œuvre avec ». On s'amusera cependant d'un sens premier qui associe l'idée de coopérer avec l'idée de grâce... Discipline d'amour divine, la « grâce coopérante » nous apporterait du bien-être... Aujourd'hui, le sociologue Richard Sennett définit la coopération comme « un échange dans lequel les participants bénéficient de la rencontre »<sup>3</sup>.

Mais pourquoi coopère-t-on ? Pour des raisons éthiques, par intérêt particulier, pour des raisons pratiques, stratégiques, politiques ? On peut être amené à coopérer par solidarité, par esprit de responsabilité, souci d'efficacité, parce que c'est souvent la meilleure manière d'aller plus loin, là où l'intérêt personnel est subsumé par l'intérêt commun.

1. Cf. Philippe Poirrier et René Rizzardo (dir.), *Une ambition partagée ? La coopération entre le ministère de la Culture et les collectivités territoriales (1959-2009)*. Paris, Comité d'histoire du ministère de la Culture, 2009.

2. La métaphore du « roi secret », conçue comme le ferment des évolutions marquant une époque, revient au philosophe Georg Simmel.

3. Richard Sennett, *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel, 2014, p. 15.

La coopération témoigne de la prise de conscience de nos interdépendances. Cet aveu de faiblesse est en réalité une force. Selon Jeremy Rifkin, la troisième révolution industrielle sera celle de l'économie coopérative symbolisée par la mise en réseau des productions énergétiques locales<sup>4</sup>. Dans la perspective de J. Rifkin, il n'est pas anodin d'ajouter que ce nouvel âge d'une économie durable implique de passer de logiques de pouvoir hiérarchique à des logiques de pouvoir latéral, c'est-à-dire à une toute autre manière pour les sociétés de se gouverner, grâce à l'invention de formes coopératives plus fluides, plus créatives, plus horizontales, qui sauront impliquer davantage la société civile.

La coopération témoigne de la prise de conscience de nos interdépendances. Cet aveu de faiblesse est en réalité une force.

### Coopération ou compétition ?

Au bout du compte, il n'y a pas acte plus culturel que celui de coopérer. Ce geste est au fondement du développement humain. Les coopérateurs sont amenés à associer des savoir-faire, des savoirs, des cultures, des valeurs, des êtres humains, des groupes sociaux, des organisations. Toute culture ne demeure vivante que si elle coopère, échange, emprunte à d'autres cultures. La coopération est un acte d'intelligence collective, quoiqu'elle n'exclue pas la compétition entre les partenaires. Est-ce un trait de notre époque qui voit la coopération et la compétition se conjuguer en « *coopétition* » ? Si le néologisme venu du monde anglo-saxon est récent, la pratique qu'il décrit est vieille comme le monde. Machiavel avait somme toute déjà théorisé le recours à cette éventualité pour bien gouverner, c'est-à-dire, de son point de vue, préserver la raison d'État : l'auteur du *Prince* estimait qu'il ne fallait pas hésiter à faire fi de ses états d'âme et composer avec ses adversaires ou ses concurrents, jusqu'à s'en faire des amis, si son intérêt le commande. Il se lamentait aussi de la concurrence parfois dramatique lorsqu'elle prenait des formes guerrières auxquelles se livraient les principats dans l'Italie du XVI<sup>e</sup> siècle... Dans un univers régi à la fois par l'exigence démocratique, l'esprit du capitalisme et la rationalisation des politiques publiques, chacun trouvera dans le paradoxe de la *coopétition* un écho plus ou moins déformé de sa propre expérience...

4. Jeremy Rifkin, *La troisième révolution industrielle*, Les liens qui libèrent, 2011.

La coopération n'est donc pas sans risque. Elle pré-suppose – en principe – une relation fondée sur l'équité. Elle appelle sinon de la sympathie entre les protagonistes, du moins une posture de reconnaissance mutuelle. Elle est d'autant plus dynamique que les protagonistes de la coopération savent aborder le partenaire avec empathie ; une disposition qui entraîne à travailler à partir des objectifs de l'Autre. Sans la mise en perspective des objectifs de chacun, la coopération ne peut être stimulée. Richard Sennett va même plus loin lorsqu'il soutient qu'« *un manque de compréhension mutuelle ne devrait pas nous empêcher de nous engager avec d'autres* »<sup>5</sup>.

La coopération a de nombreuses vertus : outre ses effets pratiques – trouver chez les autres ce qui nous manque, favoriser une relation dynamique – elle crée aussi un espace qui permet de lever les malentendus, de se débarrasser de ses préjugés, ou d'une partie d'entre eux...

### **Nouveau bréviaire ou programme d'avenir ?**

Depuis un demi-siècle, l'idée de coopération s'est traduite dans un lexique écosystémique toujours plus riche. Synergie, réseau (social), évaluation partagée, mutualisation, gouvernance, coconstruction, communs : l'histoire du vocabulaire des organisations des dernières décennies raconte à sa façon l'histoire des mutations et des crises (de l'État, de la démocratie...) dans lesquelles nous sommes engagés. Les acteurs culturels ont largement emprunté ce langage. Dessine-t-il une sorte de chemin de salut ou s'agit-il d'un nouveau bréviaire démenti par les pratiques les plus courantes ?

Dans les politiques culturelles, les problématiques de coopération n'ont cessé de se complexifier même si elles se sont heurtées à diverses résistances, qu'elles soient corporatistes ou motivées par un positionnement critique vis-à-vis de ce que certains ont pu considérer comme un nouveau catéchisme. Derrière les mots, on entendait parfois des injonctions masquées, on pensait deviner une perte d'ambition pour la culture et même l'invasion sournoise de la pensée libérale.

### **Faciliter des interactions fécondes : interdisciplinarité, intercommunalité, interterritorialité**

Aujourd'hui, on constate que l'exigence de coopération a creusé son sillon pour de multiples raisons, même s'il y a encore de quoi progresser... Au demeurant, le logiciel de la coopération dans les politiques culturelles a constamment besoin d'être actualisé.

5. Richard Sennett, *op.cit.*

Ainsi, les projets artistiques interdisciplinaires, voire indisciplinaires en ce qu'ils vont jusqu'à dépasser de simples logiques d'interaction entre les disciplines, ont longtemps peiné à trouver des interlocuteurs, notamment dans les services de l'État. Il arrive aussi que des projets ne puissent se réaliser qu'en transgressant les cadres administratifs, tels que celui de la règle du financement annuel. Ces exemples, et d'autres, laissent entrevoir comment les DAC, à partir de leur position, ont la possibilité non seulement de bousculer les schémas établis, les règles contractuelles habituelles, mais aussi d'inventer de nouvelles solutions d'accompagnement des équipes artistiques, en réunissant les différents niveaux de collectivités éventuellement concernées, y compris les DRAC. Le chemin est certes difficile, mais il a besoin d'éclaireurs et les DAC sont les plus à même de jouer ce rôle. Cette remarque pourrait être transposée au débat sur la transversalité entre politiques publiques. Ouvrir la culture à des coopérations avec d'autres champs, éducatif, social, touristique, mais aussi à celui de l'urbanisme, du monde de l'économie classique semble une idée de plus en plus admise, avec des nuances selon les valeurs auxquelles on se réfère, ou le sens que l'on souhaite donner à son action. L'objectif de ces entrecroisements est qu'ils soient profitables mutuellement. Cela suppose de partager des points de vue et d'en dégager une base d'accord, dans le respect du partenaire et la fidélité à soi. La coopération est aussi un exercice de négociation, y compris avec les plus proches associés. Mais les organisations institutionnelles elles-mêmes ont longtemps résisté à l'approche transversale. On sait que ce schéma de fonctionnement perturbe les hiérarchies instituées et l'organisation sectorielle des politiques publiques. Les collectivités ont tout de même accumulé de l'expérience en la matière, que ce soit à travers les politiques de la ville ou les politiques d'éducation artistique et culturelle si on considère cette problématique à partir du point de vue de la culture. L'a-t-on suffisamment capitalisée ici et là ? Le développement de politiques publiques transversales n'est pas que l'affaire de la culture. C'est le fonctionnement administratif de l'ensemble des collectivités qui est en question. De telles évolutions impliquent de profonds changements de culture des organisations. Comment la stimuler ? Créer des situations d'échange de points de vue entre réseaux professionnels est sans doute une voie à explorer. Dans ce cas, la FNADAC, en lien notamment avec d'autres fédérations telle que l'ANDEV avec laquelle une collaboration de longue date existe, peut être un interlocuteur légitime des associations de directeurs généraux. Sans un engagement déterminé de la part de ces derniers, la

transversalité des politiques publiques ne pourra faire les progrès espérés.

Considérant les pratiques politico-institutionnelles sur le thème de la coopération, on a pu constater, lors de la phase de l'intercommunalité culturelle initiée par la Loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale (réforme Chevènement, juillet 1999), les résistances (de clochers), les freins à la coopération, alors même qu'il s'agissait d'inventer un projet politique sachant articuler territoire de vie, territoire de projet et territoire institutionnel, projet qui ne remet pas en cause une action de proximité depuis les communes. On peut alors, avec quelque mauvais esprit, renvoyer aux décideurs publics, leur incapacité ou leur propre difficulté à donner un contenu effectif à la coopération culturelle territoriale, leur manque de vision collective et les égoïsmes de certains. Cette critique, quoique fréquemment méritée, n'exempte personne de ses responsabilités, professionnels de la culture et citoyens. Mais il faut reconnaître qu'aujourd'hui encore le fonctionnement institutionnel des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ne favorise guère un débat ouvert sur les enjeux culturels territoriaux. Ici, les logiques purement politiques ne laissent guère d'espace aux DAC et encore moins aux professionnels de la filière culturelle de la fonction publique territoriale pour alimenter le dialogue et ouvrir le champ des possibles. Le devoir de réserve confine parfois à l'obligation de silence, et c'est bien dommage. Sur un tel sujet, seule la parole des acteurs culturels indépendants est généralement tolérée. Mais à l'expérience, elle pèse encore peu. La réforme territoriale mise en œuvre en 2015 avait pour objectif d'accentuer un processus intercommunal, notamment à l'échelle des métropoles. Les premiers résultats de cette redéfinition des rôles ont été en demi-teinte pour la culture, davantage considérée comme un ensemble d'outils à gérer que comme un levier de transformation du territoire. On ne boudera pas de réels progrès en maints endroits mais la marche est encore haute pour penser et agir en termes de projet culturel de territoire à l'échelle inter ou supra communale. Cependant, les départements, et de manière plus inégale les régions, ont su développer une compétence – parfois ancienne – à entraîner des territoires ruraux et rurbains dans des coopérations culturelles fructueuses.

Il est un espace de coopération qui regroupe, à géométrie variable, communes, EPCI, Départements, Régions et DRAC : c'est celui qu'incarnent les EPCC, établissements publics de coopération culturelle. Du

point de vue de leur gouvernance, la coopération induite par ces établissements territoriaux est avant tout de nature institutionnelle. Cependant, il est intéressant d'observer quel type de rapport ces EPCC envisagent avec leur territoire et les acteurs culturels. En quoi leur modèle partenarial influence-t-il leur projet ?<sup>6</sup>

Un autre sujet, à la fois plus complexe et moins normé que celui de l'intercommunalité culturelle, intéresse de plus en plus acteurs et collectivités, celui de l'interterritorialité. Les DAC sont à cet égard bien placés pour sentir les besoins, les dynamiques, et inventer, à partir de leurs réseaux, des coopérations créatives puisqu'elles ne s'adossent pas à un règlement établi, à des compétences administratives mais à la créativité d'acteurs qui travaillent entre plusieurs communes, entre plusieurs intercommunalités, entre départements, départements et région d'une autre aire, territoires transfrontaliers, etc.

### **La culture, une compétence à partager**

Paradoxalement, la Loi NOTRe adoptée le 7 août 2015, définissant une nouvelle organisation territoriale de la République, engage les collectivités publiques – État et collectivités territoriales – à considérer la culture comme une responsabilité conjointe, une « compétence partagée ». En réalité, n'était-ce pas déjà le cas pour l'essentiel ? Est-ce à dire simplement que la loi, traditionnellement en retard sur les pratiques, ne fait qu'entériner l'existant ? Ou que cet appel à une responsabilité politique conjointe, sans obligation, est révélatrice, d'une part, de la place particulière de la culture dans les politiques publiques, un domaine qui dépend essentiellement de l'engagement volontaire des pouvoirs publics ; et d'autre part, en filigrane, de la fragilité consubstantielle de ce champ d'action, ce qui incite le législateur à demander aux décideurs locaux de rassembler leurs forces dans un contexte d'incertitude budgétaire grandissante. De son côté, la Loi relative à la Liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP) de juillet 2016, prévoit que les collectivités publiques construisent une politique de service public « en concertation avec les acteurs culturels ». Ce faisant, la loi LCAP définit implicitement le service public culturel comme un domaine de coconstruction...

<sup>6</sup>. Plusieurs travaux monographiques de Culture EPCC, le Comité de liaison des établissements publics de coopération culturelle, apportent des éléments de référence à cette question. Cf. [Carnet de coopération #5 - La coopération à la manière du LaM Lille Métropole Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut](#) et [Carnet de coopération #6 - La coopération à la manière de trois théâtres de la région Auvergne-Rhône-Alpes](#) ([culture-epcc.fr](http://culture-epcc.fr)).

## L'enjeu territorial des cultures numériques

S'il est un domaine qui offre des possibilités de coopération innovantes, c'est bien celui des technologies numériques. L'essor des cultures numériques dans les pratiques individuelles et collectives interroge la manière dont les politiques publiques les accompagnent. On serait mal avisé de ne pas considérer qu'elles représentent un enjeu territorial majeur. Non seulement parce qu'il existe un milieu de plus en plus actif dans ce domaine qui investit des lieux culturels différents, du type tiers lieux ou fablabs, souvent habités par une exigence d'intérêt général et aptes à accompagner l'éducation aux cultures numériques, mais aussi parce que les pratiques numériques ont progressé de manière fulgurante<sup>7</sup>. La crise sanitaire a mis en évidence l'importance de mettre à disposition des internautes de nouvelles ressources artistiques et culturelles. Cependant, le succès des réseaux dits sociaux a masqué une réalité beaucoup plus sombre, celle de la fracture cognitive subie par une grande partie de la population et parmi elle de la jeunesse, plus insidieuse que la traditionnelle fracture numérique. De tels enjeux appellent une stratégie globale, l'amélioration continue des services numériques des établissements artistiques et culturels, un travail

**Du quartier le plus proche au plus lointain, le monde a besoin de coopération et de culture. Cette association de moyens et de sens constitue un ferment essentiel à l'humanisation des individus et des sociétés.**

de sensibilisation artistique, une éducation et une formation aux technologies numériques. Plus que tout autre, les DAC ne doivent-ils pas œuvrer à soutenir et valoriser les expériences innovantes auprès des élus, à relier les acteurs locaux des différents mondes de la culture vivant sur un territoire ? Il y a aussi dans ce domaine des cultures numériques une problématique de droits culturels à creuser.

7. Cf. Philippe Lombardo, Loup Wolff, *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*, Culture études, ministère de la Culture, juillet 2020.

## Prendre soin

On demande beaucoup aux directrices et directeurs d'affaires culturelles. C'est qu'ils ont la faculté d'occuper une position singulière dans l'échiquier culturel, au contact des élus, des services, des acteurs, des autres partenaires publics. On peut alors concevoir qu'ils soient attendus comme des accélérateurs de la coopération. Dans cette profession, il faut à la fois cumuler des compétences techniques, managériales, stratégiques, politiques, sociologiques, esthétiques, culturelles. Cette dernière décennie, il a semblé que le curseur de la demande politique tendait à privilégier davantage la dimension technique du métier, au motif des contraintes budgétaires. Le rendez-vous de Rennes, qui a accueilli les cinquièmes assises des DAC, a rappelé qu'il fallait sans cesse mettre la question du sens des politiques culturelles sur le métier, parce qu'elle seule peut donner une boussole à l'action dans l'époque incertaine que nous vivons. Si l'on veut bien la comprendre, la crise sanitaire n'a fait qu'amplifier cet impératif. Encore faut-il que les DAC disposent des marges de manœuvre nécessaires, et même qu'ils aient l'audace de les inventer, en privilégiant leur rôle de facilitateur, en prenant soin des institutions comme des petites compagnies, en invitant les élus à prendre le risque d'expérimentations dont les résultats ne peuvent pas être écrits à l'avance mais qui peuvent ouvrir la voie à des réussites artistiques, culturelles et sociales inouïes. Ces Actes rendent compte justement de plusieurs expériences allant dans ce sens, y compris ailleurs en Europe, et chacun-e sait que l'effort ne peut être que poursuivi dans les années à venir.

On constatait toutes les contraintes qui pèsent sur cette profession et en définitive, on lui demande toujours plus ! Qui alors prendra soin des DAC ? Comment faire si l'on veut sortir du quant à soi, des logiques de repli sur soi qui guettent toute profession quand les temps deviennent difficiles ? La première réponse qui me vient à l'esprit consiste à inviter les associations de DAC à construire des liens organiques avec les multiples réseaux qui composent les mondes de l'art et de la culture, à manifester plus que jamais le souci de prendre soin des uns et des autres. On peut faire le pari que les DAC tireront bénéfice de l'approfondissement de cette relation car elle contribuera à une meilleure compréhension et reconnaissance de leur rôle.

## **Une ressource, une semence, une garantie d'avenir**

Malgré les contradictions que l'on peut relever en revisitant le thème de la coopération dans le domaine culturel, on pourrait conclure cette analyse par un credo : coopérer est un acte d'adaptation, une assurance pour le futur. La coopération est une ressource, une semence, une méthode pour garantir son destin. Dans le contexte d'aujourd'hui, caractérisé par des transformations profondes et accélérées, par des interrogations récurrentes sur l'effort public pour la culture, voire une perte de légitimité des politiques culturelles, il est nécessaire de mobiliser les énergies autour de perspectives partagées, de stimuler le désir d'art et de culture au sein de la société et de fournir les meilleurs arguments aux décideurs pour garder le cap d'une vision émancipatrice de la culture, c'est-à-dire d'une culture choisie, qui nous aide à porter un regard critique sur notre culture inconsciente, qui participe à notre socialisation quand tant de forces contribuent à l'isolement des individus, malgré tous les « amis » rencontrés sur les réseaux sociaux...

Du quartier le plus proche au plus lointain, le monde a besoin de coopération et de culture. Cette association de moyens et de sens constitue un ferment essentiel à l'humanisation des individus et des sociétés. Une responsabilité particulière incombe à cet égard à celles et ceux qui sont en première ligne dans l'élaboration de politiques culturelles publiques. La coopération a

joué un rôle moteur en faveur de ce que l'on a appelé l'aménagement culturel du territoire et le développement culturel local. Il va de soi que ce projet n'a pas de fin, qu'il est toujours à poursuivre, moins désormais à partir de la création d'équipements – même si de nouveaux besoins devront toujours être assumés en la matière – qu'à partir d'actions ou de démarches aptes à assurer une présence artistique auprès de populations les plus diverses, ainsi que des activités culturelles en milieu rural comme en milieu urbain. Au niveau international, les échanges culturels jouent un rôle majeur pour assurer une reconnaissance mutuelle entre coopérateurs. Mais comment donner un supplément de sens au principe coopératif ? Avec une part d'idéalisme assumé et d'utopie, je veux bien en appeler – à la suite d'Édouard Glissant<sup>8</sup> – à *une politique de la Relation*. Une politique dont les arts et la culture seraient le levain. Une politique qui agirait comme le *roi secret* de tous les ministères possibles. Ainsi, il s'agirait de signifier qu'au-delà de l'implication nécessaire des institutions et des organisations dans un projet artistique ou culturel conçu dans un esprit partenarial, l'enjeu serait en premier lieu d'impliquer des personnes, et de fomentier entre elles, à travers leurs relations à des œuvres d'art ou des créations culturelles, un *partage des sensibilités*<sup>9</sup>.

8. Édouard Glissant, *Le discours antillais*, Paris, Gallimard, 1997.

9. Pour reprendre la belle formule de Jacques Rancière.



# STIMULER LA CULTURE ET LA DÉMOCRATIE PAR LA RÉSONANCE\*

**Nathalie Appéré**, maire de la Ville de Rennes



Nathalie Appéré

Je suis très heureuse de vous accueillir ce matin pour ouvrir ces 5<sup>èmes</sup> Assises nationales, que votre fédération a eu la bonne inspiration, je crois, d'organiser à Rennes et en Bretagne.

Je voudrais bien sûr vous remercier pour ce signe de confiance, et cette marque de reconnaissance envers notre territoire et la richesse de sa vie culturelle. Je crois savoir que l'ouverture récente de notre Centre des Congrès – même si elle n'a sans doute pas été le seul élément de sélection – n'a pas été étrangère à ce choix.

Ce Couvent des Jacobins, dans lequel vous vous réunissez, a été pendant près de quatre siècles le carrefour intellectuel de notre ville. Tout ce que la Bretagne comptait de gens d'églises, de savants, de nobles, de marchands, de pèlerins, s'y réunissait.

On y célébra les fiançailles d'Anne de Bretagne et de Charles VIII qui marquèrent le rattachement de la Bretagne à la France. On y enseigna, pour la première fois à Rennes, la théologie, le droit et la philosophie, ouvrant la voie à la vocation universitaire de notre ville.

C'est à partir d'ici, et d'une bibliothèque qui comptait près de 4 000 ouvrages, que se diffusèrent en

\* Le titre est de la rédaction.

Bretagne les idées de la Renaissance, cet humanisme qui redessina la place de l'homme dans la société. Et pourtant, malgré ce passé prestigieux, tout s'arrêta pendant près de deux cents ans. Le Couvent fut abandonné, transformé en magasin militaire.

Nous avons voulu, il y a une décennie, retisser les fils de cette histoire pour faire du Couvent un instrument de rayonnement et un outil d'attractivité économique pour notre territoire. Et au-delà, nous avons souhaité le réhabiliter en lieu d'hospitalité intellectuelle, en lieu d'échange pour les idées.

**Remettre en résonance les citoyennes et les citoyens les uns avec les autres, dans un territoire qui les inspire et les aide à respirer.**

J'espère que pendant ces deux jours, ce Couvent pourra être pour vous une source d'inspiration, un lieu d'accueil propice à vos débats, un lieu, finalement, qui résonne.

Je m'arrête un peu sur ce mot, « *résonner* », avec ce double sens qu'il prend en français à l'oral. Ces résonances, Hartmut Rosa en a fait la clé de voûte d'une philosophie du monde et des relations aux autres.

Il s'est employé à analyser cette résonance dans la foi, la nature, l'histoire, la famille... Il a montré combien elle est également nécessaire à la polyphonie du débat démocratique.

La culture est pour lui, en quelque sorte, la quintessence, l'expression même de cette résonance. Il y voit un moyen de rompre avec l'accélération permanente de nos sociétés de la modernité tardive, pour se reconnecter au sens.

Cette théorie, je la trouve particulièrement stimulante, pour continuer à travailler, à creuser la place de la culture dans nos projets politiques.

Pour réconcilier l'aspiration individuelle à l'émotion et la nécessité collective de créer du commun.

Pour permettre aux habitants de se réapproprier leurs villes autant qu'ils sont enrichis par elles.

Pour remettre, finalement, en résonance les citoyennes et les citoyens les uns avec les autres, dans un territoire qui, en quelque sorte, les inspire et les aide à respirer.

À Rennes, je me refuse à la compétition que se livrent les territoires, en particulier en matière culturelle, pour attirer toujours plus de touristes ou de cadres. Je considère cette concurrence délétère.

Aucun des projets n'aurait pu voir le jour sans ceux qui en sont les artisans quotidiens, acteurs des coopérations, travaillant à la confiance mutuelle entre

acteurs ; je parle de votre métier, votre rôle, à vous, directrices et directeurs des affaires culturelles.

Vous me permettez de saluer amicalement Rachel Fourmentin ainsi que Corinne Poulain, nommée l'an passé directrice des Champs Libres.

C'est sur votre profession que repose la responsabilité, toujours plus essentielle, de faire travailler ensemble la multiplicité des acteurs du tissu culturel et de trouver entre associations, territoires, services, institutions, équipements, les clés de projets collectifs, et de créer de l'intelligence.

Dans un territoire comme la Bretagne, identifiée pour sa culture de la coopération, le 3CB, conseil des collectivités pour la culture en Bretagne, en est la preuve si besoin, les compétences qu'une telle mission requiert sont appréciées, je crois, à leur juste valeur.

C'est le sens, aussi peut-être, de l'organisation de ces Assises nationales à Rennes.

Je ne doute pas qu'elles vous permettront des débats animés qui font le sel de notre vie culturelle. Les valeurs comme la convivialité de notre ville pourront sans doute et utilement nous inspirer mutuellement.

C'est toute la « résonance » rennaise que je nous souhaite.



Couvent des Jacobins, Centre des Congrès de Rennes Métropole depuis 2018

# Conférences introductives

# COMMENT COOPÉRER DAVANTAGE ?

**Cédric Paternotte**, maître de conférences en philosophie des sciences à Sorbonne Université (Laboratoire SND - Sciences, Normes et Démocratie).

Sa recherche porte sur la socialité et la coopération en général, ce qui inclut des intérêts pour l'action conjointe, la théorie des jeux, le raisonnement collectif, la psychologie sociale, l'évolution de la socialité et la théorie de la connaissance sociale. Il est l'auteur d'*Agir Ensemble* (Vrin, 2017) et de divers articles publiés dans des revues internationales.

[Intervention disponible en audio](#)

écouter



Cédric Paternotte

# FOI, AMOUR, ESPÉRANCE

**Myriam Marzouki**, metteuse en scène.

Avec la Compagnie du dernier soir créée en 2004, elle développe un répertoire contemporain nourri de nombreuses collaborations avec des auteurs vivants.

Depuis 2015, elle coécrit les textes de ses spectacles avec le dramaturge Sébastien Lepotvin. Son travail théâtral développe différentes écritures scéniques, documentées et poétiques, pour explorer les imaginaires collectifs contemporains. En 2019, elle met en scène *S-E-U-L-E ?* d'après un texte de Daniel Foucard et engage une collaboration avec le romancier Antoine Volodine.

[Intervention disponible en audio](#)

écouter



Myriam Marzouki

*Texte retranscrit*

J'ai choisi ce titre un peu énigmatique, ou provocateur, ou peut-être programmatique, à mon intervention en hommage au dramaturge hongrois que j'affectionne beaucoup : Ödön von Horvath. Il est né en 1901 et mort en 1938. Sa pièce *Foi Amour Espérance* a été interdite par les nazis en 1933. Les pièces de Horvath sont toutes assez désespérées et désespérantes et pourtant il a dit que toutes auraient pu s'intituler « Foi, amour, espérance ». Alors, dans le sujet qui nous occupe, il sera aussi question de cela : de foi, d'amour et d'espérance.

Vous m'avez proposé de réfléchir à cette question : la culture peut-elle être une ressource pour fabriquer de la coopération ?

Je n'ai pas l'expertise que vous avez en matière de politiques publiques et ce terme de coopération a évidemment une dimension technique. Sur ce plan, je suis bien moins compétente que vous. J'ai donc choisi de procéder comme je le fais lorsque je travaille sur une nouvelle question, en tant qu'artiste de théâtre, en laissant venir les images.

Lorsque j'ai commencé à réfléchir à votre question,

une première image m'est venue qui m'a ramenée à mon enfance. *Coopération*, cela m'a d'abord évoqué... les « coopérants » des années 80 et 90 comme on disait alors, soit, dans mon image précise, les Français expatriés qui vivaient en Tunisie où j'ai grandi. Les « expats ». Donc coopération, depuis cet imaginaire d'enfance, cela résonne malgré moi avec ce lien de la France à son ancien protectorat, incarné par des gens riches et privilégiés venus vivre dans un pays pauvre. À partir de là, « Coopération » fait d'abord spontanément écho en moi à une relation où l'affichage égalitaire dissimule mal l'asymétrie politique et économique de la domination.

Cette petite anecdote biographique me permet d'introduire l'origine d'un doute très personnel sur la notion même de coopération : elle serait cet idéal pacifique d'une relation de travail positive et apaisée. Coopérer ce serait opérer ensemble, dans un rapport raisonnable et négocié, dans une relation de respect mutuel et surtout d'égalité entre les partenaires. Mais est-ce que le principe revendiqué de la coopération ne dissimule pas assez souvent une forme de domination d'un partenaire sur un autre ?

## Nous aurons besoin, dans les temps à venir, d'espaces de repli, de lieux modestes et fertiles.

Ma formation philosophique m'a appris la méfiance à l'égard des mots imprécis, du vocabulaire technique de l'époque, des mots piège, mots rapidement jetés sur la table, dans la discussion, dont on est parfois bien en peine de dire ce qu'ils désignent.

« Coopération » cela résonne un peu avec « mutualisation » : deux mots séduisants, lancés parfois comme des formules magiques sans mode d'emploi bien précis. Par exemple, derrière l'usage incantatoire de l'injonction à mutualiser, j'ai assez vite compris, comme beaucoup d'autres artistes, que mutualiser revenait quand même souvent à partager le peu entre ceux qui n'ont déjà pas beaucoup. Se répartir des miettes. Ce n'est pas radicalement « faire autrement », c'est essayer de faire avec ce qui reste, pour patienter, en attendant des jours meilleurs... L'idéal de la mutualisation ne correspond pas à ce que je simplifie à grands traits mais, dans la réalité, c'est finalement ce qui s'observe : mutualiser un bureau, un espace de répétition, un-e chargé-e de production et de diffusion, cela consiste en général à diviser l'outil de travail modeste ou la force de travail déjà exploitée parmi ceux qui n'ont souvent pas beaucoup. Une véritable mutualisation aurait des implications beaucoup

plus radicales en termes de partage égalitaire et démocratique des moyens de production.

Ces premiers doutes étant formulés, je me suis demandée à quoi rattacher la coopération dans mon travail de metteuse en scène en compagnie. Pour une compagnie indépendante et sans lieu, la coopération renvoie essentiellement aux différentes manières que nous pouvons avoir d'intervenir en tant qu'artistes dans le champ de l'action culturelle. Je voulais donc partager avec vous quelques retours d'expériences menées avec ma compagnie implantée en Seine-Saint-Denis.

Je voulais commencer par vous dire que je crois en l'action culturelle. J'en ai fait beaucoup. Je la défends et considère que tout artiste doit, d'une manière ou d'une autre, s'y confronter dès lors qu'il crée dans le cadre d'un service public de la culture. Mais tout est dans la manière.

La dimension coopérative de l'action culturelle consiste essentiellement à mettre les artistes en relation avec des personnes éloignées de la pratique culturelle, ou à créer des liens entre des structures, des institutions autour d'un projet artistique. En tant que compagnie, nous sommes par exemple amenés à construire des partenariats avec des centres sociaux. C'est un cas parmi tant d'autres évidemment. C'est ce que ma compagnie a fait la saison dernière, en Seine-Saint-Denis, en créant un partenariat entre deux théâtres – l'Échangeur de Bagnolet, la MC93 de Bobigny – et deux centres sociaux dans deux communes du département. Le problème de pouvoir que j'évoquais tout à l'heure s'est formulé de la manière suivante : nous sommes, en tant que compagnie, amenés à solliciter des structures pour leur proposer un projet. Ces structures ont leur rythme de fonctionnement, leurs contraintes et leurs difficultés et, nous, artistes, nous arrivons avec un certain langage, des attentes, des habitudes de travail. Nous venons tout d'abord avec un projet dont nous présumons qu'il les intéresse. Nous arrivons souvent dans la position de ceux qui savent, et cela dans une grande mesure, car l'institution nous force à formuler les choses de manière volontariste, programmatique, hyper cadrée dans une nomenclature et une procédure *a priori*. Nous venons faire en croyant savoir comment faire, en donnant le rythme de l'action, en nous conformant au cadre qui nous est donné. En l'occurrence, pour nous, le cadre était de mener une action théâtrale avec des habitantes de quartiers prioritaires de la politique de la ville, en écho avec le spectacle que je créais la saison dernière, et il fallait le réaliser dans l'année civile, avoir finalisé le projet fin

décembre 2018. C'était le cahier des charges de la DRAC et du SDAT – service du développement et de l'action territoriale. Première absurdité : un projet, officiellement soutenu en avril 2018, qui ne peut réellement débiter qu'un début de la saison ou de l'année scolaire vers octobre ne peut pas se terminer à la fin de l'année civile. La véritable coopération doit se formuler à partir des besoins partagés de toutes les parties et son cadre, même s'il préexiste, ne peut s'imposer d'en haut. De fait, nous avons dû demander une autorisation de décalage du calendrier pour la finaliser en mars 2019.

## Gramsci écrit à la même époque : « Je suis pessimiste par l'intelligence, mais optimiste par la volonté. »

L'autre réalité problématique de la coopération culturelle pour les artistes, c'est de ne voir financer que la partie visible de l'iceberg : par exemple, les heures d'intervention, d'atelier. Or pour qu'une coopération ait lieu, entre structures que tout sépare en termes de modalités de fonctionnement, de contraintes, de cultures spécifiques, il faut du temps pour construire le partenariat. Or ce temps de travail, de connaissance mutuelle, de précision des enjeux, des modalités, du calendrier, n'est jamais pris en compte, n'est jamais rémunéré. Alors oui, la culture peut être une ressource humaine exceptionnelle mais encore faut-il que cette ressource soit valorisée comme une quantité d'énergie qu'il faut bien rémunérer. Une grande partie de la coopération culturelle relève souvent, pour les artistes, de l'engagement militant, du bénévolat, de la foi chevillée au corps et surtout, pour nombre d'entre eux, d'une forme de précarité acceptée afin de ne pas tomber dans une précarité encore plus grande.

Mes expériences de coopération territoriale m'ont toutes appris que nous avons besoin de temps et de compétences humaines pour créer des liens. Il a fallu de la patience, de la curiosité et de l'écoute de la part des artistes intervenantes et des chargées des relations publiques des deux théâtres pour qu'un groupe se constitue. Au départ, les femmes qui fréquentaient les centres sociaux ne voulaient pas entendre parler de théâtre. Elles ne voulaient pas être sur scène, ne voulaient pas être vues par des hommes. Et puis, peu à peu, quelque chose s'est tissé et une véritable petite forme a été présentée à la MC93 en mars 2019, sur un grand plateau, dans le décor du spectacle qui se jouait le soir, à laquelle elles ont assisté.

Toutes ces femmes, prises dans des logiques d'enfermement fortes, familiales, religieuses, territoriales, ont eu un retour commun « cet atelier théâtre fut pour elles un moment pour elles, quelque chose qu'elles ont fait pour la première fois juste pour elles ». Et elles ont demandé à ce que le projet se poursuive cette année, elles avaient pris goût au théâtre, quelque chose a été semé.

Voilà comment la culture devient une ressource inépuisable pour de la coopération : lorsqu'on parvient à semer quelque chose, qui va grandir et pousser ailleurs. Cela nous oblige à un autre regard sur l'art et la culture car nous devons désormais vivre, penser, créer et agir dans un monde abîmé.

« N'y a-t-il pas urgence à remplacer les valeurs virilistes de qui-a-la-plus-grosse (salle, scéno, tournée, production, équipe, jauge, durée, etc.) par des valeurs plus fragiles d'interdépendance, de justice environnementale, d'écologie sociale ? N'y a-t-il pas urgence à abandonner la dépense somptuaire qui vaut signature pour s'engager vers une esthétique pensée comme éthique dans un monde dégradé ? » : ce sont les mots de la dramaturge Barbara Métails-Chastanier que je partage totalement, extraits d'une tribune parue dans Libération l'été dernier.

Une esthétique pensée comme *éthique dans un monde dégradé* ?

Il ne s'agit pas de prôner le développement généralisé de l'esthétique de la friche, du squat et de la ZAD dans tous les lieux artistiques et sur les plateaux. Cette esthétique-là du monde dégradé ne peut pas tenir lieu d'éthique. Et pour cause...

On assiste depuis quelques années à la généralisation de friches culturelles qui développent à peu près toutes les mêmes recettes : économie sociale et solidaire en apparence, convivialité festive, programmation artistique. Ce sont des espaces séduisants... et j'avoue qu'il m'arrive de les fréquenter. Lorsqu'on découvre d'anciens entrepôts de la SNCF, dans une ville de banlieue parisienne, ou dans un quartier populaire, se transformer en espace de loisirs, de restauration, avec musique et jardins partagés, cela donne bien sûr envie de s'y aventurer. Mais l'enquête publiée par *La Revue du crieur* en décembre dernier jette une sérieuse douche froide sur les dessous cachés et les bénéficiaires réels de ces coopérations public-privé qui essaient partout en France. En apparence, ce sont de bons exemples de coopérations en période de crise climatique. En réalité, il s'agit de *business as usual* pour de jeunes malins qui ont simplement humé l'air de l'époque et trouvé le nouveau filon de l'accumulation du capital.



Conférence introductive

© C. Berry, M. Guéhen, A. Marché

La prolifération de friches culturelles qui obéissent désormais à un cahier des charges, modélisées, dupliquées, soutenues par des acteurs financiers tels que Véolia qui privatise l'eau, ne constitue en rien ce tiers paysage vivace dont parle le jardinier Gilles Clément.

Une éthique de la coopération, consisterait donc aussi, dans un certain nombre de cas, à refuser certaines coopérations en ayant conscience que ce nouveau modèle entrepreneurial pourrait bien se révéler être la pente glissante qui nous conduira vers des villes privatisées.

De coopération public-privé en coopération public-privé, nous nous retrouverons alors peut-être en 2030 dans le monde imaginé par Alain Damasio dans son dernier roman, *Les Furtifs* :

« Vous savez ce qu'est une ville libérée ?

*Une ville dite libérée est une ville soustraite à la gestion publique et intégralement détenue et gérée par une entreprise privée. Son maire est nommé par les actionnaires, à la majorité simple des parts. En août 2030, la ville de vos parents, qui s'appelait Orange, a donc été rachetée par la multinationale du même nom, pour un prix dérisoire. Savez-vous pourquoi ?*

*Parce qu'Orange, ils zont pas eu à racheter le nom de la ville ! Le nom, c'est ça qui coûte le plus cher, Madame !*

*Oui. Le tribunal de commerce a jugé que la notoriété de la marque Orange – la marque de télécommunications, je précise – préemptait la marque de la ville, moins connue du grand public. Je vous rappelle que Paris, rachetée par LVMH, ou Cannes, rachetée par la Warner, ont vendu leur nom à des prix astronomiques ».*

Tout le roman d'Alain Damasio est une exploration folle des espaces interstitiels et des replis où la vie humaine, celle de ceux qu'il appelle les furtifs, a été et sera encore possible.

Walter Benjamin parlait « d'organiser le pessimisme ». Je comprends dans cette formule qu'il faut donner forme à notre pessimisme pour qu'il ne nous engloutisse pas, l'attraper, le regarder en face, et décider de s'orienter dans la pensée de notre temps à partir de ce pessimisme.

Gramsci écrit à la même époque : « Je suis pessimiste par l'intelligence, mais optimiste par la volonté. Je pense, en toute circonstance, à la pire hypothèse, pour mettre en branle toutes mes réserves de volonté et être capable d'abattre l'obstacle. »

Le pessimisme de l'intelligence me fait penser que la culture, en tant que champ professionnel, ne détermine aucune éthique spécifique de la coopération – car nous, acteurs de la culture, ne sommes pas de meilleures femmes ni de meilleurs hommes que le reste de la société. Être artiste, travailler dans le secteur culturel, ce n'est pas un gage que nous sachions mieux coopérer que les agriculteurs, les ouvriers ou les infirmiers. Je ne crois pas que la culture, entendue comme milieu professionnel, soit génétiquement programmée vers la coopération car il existe dans le champ culturel des logiques de spéculation et de concurrence, et la tentative très politique de faire de la culture une marchandise, un produit d'appel en tête de gondole de la concurrence des métropoles.

Mais l'optimisme de la volonté, ce serait par exemple de nous imposer moralement comme devoir d'inventer une culture de la coopération et de l'appliquer au secteur culturel.

Nous aurons besoin, dans les temps à venir, d'espaces de repli, de lieux modestes et fertiles. Une éthique de la coopération en matière de culture, ce serait donc de protéger et laisser vivre des espaces qui conservent une singularité de fonctionnement, de permettre aux artistes de partager des formes sensibles en refusant de se soumettre à l'injonction de la rentabilité, de favoriser les expériences de coopération qui pollinisent réellement un territoire.

La terre a besoin de lombrics pour être régénérée, d'insectes pour polliniser. Sans ces êtres modestes et somme toute méprisés, nous le savons maintenant, c'est tout l'écosystème qui s'effondre. Je tiens cette analogie pour la plus précieuse aujourd'hui, et elle est à faire entendre à nos décideurs si sensibles aux apparences, à l'ordre du visible et au court terme de

l'échéance électorale. En matière de culture, il en est comme dans la nature : sans la discrète activité des petits, les grands ne sont plus rien, sans chaînes solides qui lient les espèces et les espaces, nous avançons vers des territoires morts et dangereux, ou peuplés de ruines.

À l'insolence somptuaire, à la rivalité toujours virile de la quantité de publics, du nombre de représentations, de festivaliers, de nombre de places vendues, je vois une bien plus grande valeur d'avenir dans des expériences authentiques de circulation des œuvres et autour des œuvres.

Je pense, parmi tant d'autres exemples, au travail d'une artiste amie, Patricia Allio qui, dans sa performance *Autoportrait à ma grand-mère*, se raconte à travers le portrait de sa grand-mère, bretonne et pauvre. Elle fait le récit de ce qu'elle appelle la *colonisation intérieure* en tant que Bretonne et interroge la perte de la langue. Je pense à l'écho que sa performance a eu en Alsace, ma région natale, dans un contexte si différent et si proche. Voici quelques mots de Patricia Allio pendant sa tournée au printemps dernier :

*« La dernière fois que j'ai présenté Autoportrait à ma grand-mère, c'était en mai dans une prison alsacienne, et d'avoir partagé cela avec les détenus et l'atelier d'écriture qui a suivi m'a profondément marquée et bouleversée. J'ai aussi éprouvé très vivement la nécessité et l'urgence du décloisonnement, la nécessité et l'urgence de partager des émotions et des formes sensibles. »*

## Pourquoi coopérer ? Pour que les voix, les images et les signes produits pas les artistes continuent d'atteindre les cœurs et les esprits.

*Ensemble. Le plus possible. Partout. Dans les prisons, dans les hôpitaux, dans les maisons de retraite, dans les villages, dans les hameaux, dans les bourgs, dans les banlieues, dans les villes, dans et hors des institutions, car c'est ce dont nous manquons tant. C'est ce qu'un spectateur alsacien, ouvrier travaillant à l'usine Peugeot, est venu me dire. C'était sa première fois dans un théâtre et il m'a dit : "Beaucoup d'émotion. Merci." Et aussi qu'il ne savait pas que c'était comme ça, que c'était fort d'être tous ensemble réunis. Et il est venu grâce à sa fille avec laquelle je faisais l'atelier. C'est à cause de ma fille que je suis venu. C'est ce qu'il m'a dit. Et l'accent breton, ça m'a touché moi qui vient de Pologne et d'Alsace. Et la mort. On ne parle pas de ça. On n'a pas de mots pour parler de ça. »*

Voilà pourquoi nous avons besoin de vous, élu-e-s en charge de la culture, directrices et directeurs de l'action culturelle. Nous avons besoin de vous pour soutenir, auprès des élu-e-s, l'idée que la coopération en matière culturelle ne se réduit pas à l'ordre quantitatif et à celui du somptuaire, qu'elle exige du temps, de l'approfondissement, de la continuité.

Au moment de conclure, je ressaisis une dernière fois la question que vous m'avez posée : la culture peut-elle être une ressource pour la coopération ? La seule ressource inépuisable qu'elle puisse être, c'est d'être un principe d'espérance, un horizon de sens. Pourquoi coopérer ? Pour que les voix, les images et les signes produits pas les artistes et qui rendent notre monde vivable continuent de circuler et d'atteindre les cœurs et les esprits. Parce qu'aujourd'hui nous ne pouvons pas détourner le regard : la question culturelle est éminemment politique, il faut assumer que les choix culturels sont des choix politiques et que la conflictualité est en ce sens la condition de l'action. L'expulsion récente de Mains d'Œuvres en est un scandaleux exemple. Brecht disait que le fascisme ce n'est pas le contraire de la démocratie mais son évolution en temps de crise. Lorsque l'éditocrate le plus en vue en France, qui a table ouverte dans certains des médias les plus puissants de France, est autorisé à déverser un discours de haine qui appelle explicitement à se battre pour engager la guerre civile, que ce discours est diffusé en intégralité sur une chaîne d'information en continu, c'est que l'heure est grave. L'ensemble de ces discours infuse désormais à basse intensité les imaginaires de notre pays. Les mots et les images ont toujours précédé les actes les plus terribles. Certes, la culture n'a pas été un rempart à la barbarie. Mais je ne vois pas d'autre antidote à la culture qui autorise la barbarie que la culture qui tente de l'empêcher.



# Table ronde d'ouverture

# LA CULTURE COMME COMPÉTENCE PARTAGÉE : dilution ou renforcement des responsabilités ?

Animation : **Cyrille Planson**, rédacteur en chef de La Scène

Avec : **Jean-Philippe Lefèvre**, président de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC), élu à la culture, Ville de Dole (Bourgogne-Franche-Comté)

**Benoît Careil**, adjoint délégué à la culture, Ville de Rennes

**Michel Roussel**, DRAC de Bretagne

**Catherine Blondeau**, directrice du Grand T, Théâtre de Loire-Atlantique, Nantes

**Josette Baiz**, directrice artistique et chorégraphe du Groupe et de la Compagnie Grenade

**Anne-Laure Exbrayat**, responsable du pôle culture CNFPT

## Extraits de verbatim

**Jean-Philippe Lefèvre**  
Président de la FNCC

**Selon vous, quels sont les points forts et les points faibles de la mise en œuvre de la compétence partagée ?**

Ce que l'on a appelé l'acte III de la décentralisation a été segmenté en plusieurs lois, ce qui n'a pas facilité la clarification du débat. La loi MAPTAM, adoptée en janvier 2014, imaginait, dans un monde qui serait idéal, dans lequel tout le monde aurait le même état d'esprit, une Conférence Territoriale de l'Action Publique – avec éventuellement une commission Culture qui pourrait discuter des rôles de chacun. Mais, comme on le sait, **les CTAP n'ont connu qu'un succès très relatif**. Je remarque que des régions comme la Bretagne ont inventé autre chose qui fonctionne, bien avant les CTAP. Quant à la CTAP Culture, elle reste rare, et les préfets ne jouent pas leur rôle d'injonction pour faire respecter la loi.

**Ça veut dire quoi, compétence partagée ?**

Est-ce que toutes les collectivités gardent la clause de compétence générale dans le domaine de la culture, comme autrefois, ou est-ce qu'on discute d'une répartition des compétences ?... La Loi NOTRe mettait en place un guichet unique qui aurait pu être l'outil de la compétence partagée... Mais a-t-on vraiment eu envie de s'en emparer ?

Je viens du département du Jura, où, avec quelques autres, nous avons inventé *Les Scènes du Jura*, une scène nationale où des collectivités – sans aucun texte de loi – se sont dit : « on va coopérer ». Cela reste une association de collectivités territoriales, à laquelle l'État s'est associé. Grâce à ce projet de coopération, des bus vont dans tout le département, des taxis vont chercher des gens dans des fermes pour les emmener dans des théâtres. Tout cela n'a pas eu besoin de textes, mais d'une seule chose : des hommes. Enfin, **je dirais qu'avant les textes, il y a d'abord une envie de politique**. Dans « politique culturelle », il y a d'abord le mot « politique »...

**Benoît Careil**

Adjoint à la Maire de Rennes délégué à la culture

### Comment le pacte de stabilité affecte-t-il la capacité des communes à impulser des politiques culturelles ?

Le pacte financier entre l'État et les collectivités **n'avait pas pour but de donner plus de capacité d'action et d'impulsion, mais avait pour but de réduire la dette publique.** Pour une ville comme Rennes, qui a un vrai dynamisme démographique, le plafonnement des dépenses est un véritable problème. Rennes accueille chaque année 2 500 habitants supplémentaires, soit environ 400 enfants nouveaux dans les écoles. Il reste très peu de marges pour impulser, avec des moyens financiers, des politiques nouvelles ou pour les faire évoluer.

*“Vivre en intelligence”*  
signifie qu'on doit dialoguer pour construire ensemble.

Coconstruire une politique culturelle, c'est ce qu'on a réalisé avec les États généraux de la culture en 2015. Cela permet d'impulser sans budget supplémentaire de nouvelles formes d'actions, pour créer des choses nouvelles qui naissent de cette rencontre interpersonnelle et entre les services. À Rennes, il y a une véritable tradition du dialogue entre les collectivités et cela a permis d'avancer plus vite. **Même si c'est parfois beaucoup plus difficile de dialoguer au sein d'une même métropole, on travaille sur le temps long.** C'est la réalité de cette éthique de la coopération, il faut l'accepter malgré la durée limitée de nos mandats.

### Quels sont les enjeux de démocratie posés par la compétence partagée et aussi par l'inscription des droits culturels dans la loi ?

Il s'agit d'aller chercher des personnes qui ne se sentaient plus en communauté démocratique au sein d'un territoire, qui se sentaient exclues, et de les ramener dans **ce lieu de palabres, de débat, qui permet d'avancer ensemble.** Par exemple, le budget participatif à Rennes, depuis 2015, c'est un dispositif très ambitieux, avec 3,5 millions d'euros mis à disposition des habitants pour leurs projets : c'est redonner du pouvoir d'agir et faire confiance aux habitants.

**Un des enjeux des droits culturels, c'est la coresponsabilité : chacun est responsable de ce « vivre en intelligence »,** de notre territoire, de la nature, de la biodiversité, du changement climatique, de la paix sociale... À Rennes, on a ce slogan (qui date d'Edmond Hervé) : « Vivre en intelligence », parce que « vivre ensemble » ne veut pas dire pas grand-chose, c'est juste une réalité, alors que **« vivre en intelligence » signifie qu'on doit dialoguer pour construire ensemble des consensus durables, soutenables, atteignables.** Et la collectivité a plutôt un rôle de facilitateur et d'entraînement des personnes à vivre ensemble, en intelligence.

**Michel Roussel**  
DRAC de Bretagne

### De quelles manières la nouvelle déconcentration peut être envisagée dans le champ culturel ? Comment cette coopération avec l'État s'est-elle inscrite en Bretagne ?

En 45 ans, énormément de chemin a été fait sur un couple fondamental : déconcentration/décentralisation. La notion de différenciation est plus récente. En 1983, la décentralisation était uniforme, « jacobine » ; **aujourd'hui, l'idée est de décentraliser en fonction de la réalité des territoires,** avec un rapport différent à ces territoires.

Dans l'exemple breton, le dialogue n'est pas « collectivités/État », mais « collectivités/collectivités/État » : ce n'est plus un couple mais un trio, c'est un trépied qui fonctionne désormais. Après 2014, le pacte d'avenir a été signé pour donner une impulsion, avec deux idées importantes pour la culture : d'abord la création du conseil des collectivités pour la culture en Bretagne (3CB) comme lieu d'acculturation, d'échanges, de dialogue, qui réunit tous les trimestres une trentaine de collectivités, pour créer une culture, des pratiques, une pensée et une action communes. Puis, la délégation de compétence : nous sommes la seule région en France où **le Conseil régional a exercé la possibilité de demander une délégation de compétence sur la culture,** avec un bilan qui sera fait au bout de 6 ans, pour trois cas : la question du livre, le cinéma, et le patrimoine immatériel – dont on connaît l'importance en Bretagne. Et ça fonctionne très bien.

**Catherine Blondeau**

Directrice du Grand T, Théâtre de Loire-Atlantique, Nantes

**Comment cette nouvelle organisation institutionnelle enjoint-elle à plus de concertation des collectivités avec les lieux culturels ? Est-ce que cela modifie ou contraint la liberté du programmateur dans ses choix ?**

Je ne me vois pas exclusivement comme une programmatrice. **Je dirige un théâtre qui est un « établissement public de coopération culturelle », avec le mot coopération dans son statut juridique.** Il est présidé par une élue, Catherine Touchefeu, vice-présidente Culture du Département de Loire-Atlantique, avec un conseil d'administration où siègent des élu-e-s des autres collectivités membres : la Ville de Nantes et la Région des Pays de la Loire. Notre théâtre est un opérateur de politiques publiques.

**La mission du programmateur ressemble un peu à la mythologie de l'artiste qui créerait seul dans sa tour d'ivoire, et qui est un mythe hérité du XIX<sup>e</sup> siècle.** Les gens me demandent « Mais comment faites-vous pour trouver tous ces spectacles ? ». J'aime bien casser le mythe. D'abord, je ne suis pas seule. Ensuite, ça consiste à dépouiller des centaines de mails toutes les semaines, se déplacer pour aller voir de nouveaux spectacles, participer aux réunions des réseaux pour échanger avec d'autres directeurs de théâtre. Et puis, programmer, ce n'est pas un empilement de coups de cœur. C'est composer une offre à la croisée de deux responsabilités : l'une en direction des artistes et la production de spectacles, l'autre en direction du public pour constituer une offre qui s'articule avec celle des autres institutions du territoire. **L'idée est de construire une relation entre des artistes, leurs œuvres, et un public le plus divers possible,** générationnellement, sociologiquement, originellement.

**Avez-vous identifié de nouveaux modes de relation entre un équipement et ses partenaires ?**

Diriger un théâtre, c'est aussi animer une équipe de 45 personnes et se poser des questions de management, avoir des relations avec les autres opérateurs du territoire. **Programmer, ce n'est pas une activité solitaire, mais concertée, pensée, stratégique.** Les nouvelles relations aux collectivités ne brident pas notre liberté, elles ajoutent juste un ou deux interlocuteurs supplémentaires. Et puis **je ne**

**choisis pas tous les spectacles qui sont dans la programmation du Grand T.** Dans ce réseau départemental, nous avons construit un réseau de cooptation et organisé le travail : l'ensemble des spectacles est coopté par ce réseau. Il y a un certain nombre de spectacles que je n'ai pas vus et je fais confiance à mes collègues.

Il y a une réflexion commune émanant de professionnel-le-s (des opérateurs, des élu-e-s, des DAC) sur nos objectifs en termes d'éducation artistique et culturelle, d'inclusion des personnes en difficulté sociale... On réfléchit ensemble, à quelle échéance, et **on développe de nouveaux projets qui sont le fruit d'une commande de la collectivité – et je l'assume.**

**Josette Baïz**

Directrice artistique et chorégraphe du Groupe et de la Compagnie Grenade

**Avez-vous perçu une plus grande concertation avec les collectivités sur les projets et qu'attendez-vous d'échanges plus concertés ?**

En 1990, la Délégation à la danse du ministère de la Culture m'a demandé d'intervenir dans les quartiers nord de Marseille. J'ai mené un travail avec des enfants, dans des écoles. Ce fut un choc culturel et artistique : la planète entière était représentée. On a fait un film. Tous les enfants pleuraient, car c'était la fin de l'aventure... J'ai demandé à revenir, on m'a dit « ce n'est plus ton tour » et aussi « trouve des relais ». Alors **j'ai « trafiqué » pour pouvoir faire ce travail** et on a monté le *Groupe Grenade* en 1992. Toutes les institutions étaient réunies : le département, la Région, l'État, et les villes d'Aix et de Marseille. **On a créé des spectacles, on m'a laissée tranquille, car « Josette, elle réduit la fracture sociale ».**

**“Nous, les artistes, on est toujours en train de motiver les institutions pour faire quelque chose.”**

Mon projet était clairement socioculturel, on n'était pas dans la cour des grands, c'est sûr. Pas grave. **Puis, les chorégraphes se sont intéressés à ce groupe, par l'intermédiaire du théâtre de la Ville.** Je dis souvent à mes petits danseurs : demandez-vous pourquoi Crystal Pite s'intéresse à vous, alors qu'elle a les meilleurs danseurs du monde ?... C'est



Josette Baiz. Table ronde d'ouverture

© C. Berry, M. Gauthier, A. Manich

parce que vous allez lui dire quelque chose d'autre avec votre petit corps et sans technique.

Avec tous les chorégraphes internationaux qui ont souhaité travailler avec nous, j'ai réuni à nouveau, en 2017, tous les partenaires, pour un deuxième tour de table. C'est là que le bât blesse. Comment se fait-il qu'il n'y ait pas une envie de s'emparer de ce qu'on a fait ? On est bloqués... Il faudrait s'élancer... On n'a plus de preuves à faire. Il faut maintenant trouver de nouvelles appellations et propositions pour s'élancer vers de nouvelles formes.

On n'a pas vu la différence avec la concertation... **Nous, les artistes, on est toujours en train de motiver les institutions pour faire quelque chose.** Ce n'est pas l'inverse.

**Anne-Laure Exbrayat**

Responsable du pôle culture CNFPT

**Au niveau du CNFPT, comment percevez-vous les enjeux de coopération et de mise en œuvre de la compétence partagée ?**

La coopération est le cœur du métier des pôles de compétence du CNFPT. Sur les questions de la compétence partagée, **la formation des agents est en résonance avec les enjeux de la coopération.** L'intérêt est de valoriser la « compétence métier » mais aussi d'être dans une logique de compétence

partagée transversale, puisque les politiques publiques culturelles vont toucher d'autres champs d'activités, tels que les champs sociaux et économiques, pour avoir une compréhension commune des enjeux des politiques publiques.

Le CNFPT est sur une offre nationale qui réfléchit, en concertation avec les délégations régionales, pour **proposer des temps de rencontre entre les professionnel-le-s dans une logique de coopération horizontale** et non plus de silo, pour intégrer un projet collectif en tant qu'agent, pour identifier là où il y a des points de jonction entre le public culturel et celui de l'action éducative, notamment sur des enjeux de médiation, pour développer une forme de culture commune en posant des problématiques avec des enjeux communs, où les publics vont pouvoir se rencontrer.

Ce sont aussi **des outils, mis à disposition par le CNFPT, conçus dans cette même logique de transversalité**, tels que les e-communautés thématiques ou des « WikiTerritorial ». **La logique de compétence partagée, c'est aussi une logique d'ingénierie pédagogique**, qui va apporter des outils qui sont des leviers de changement, notamment pour faire coopérer plusieurs services. Des outils de management, d'animation, de facilitation, pour faire émerger des projets innovants, et conforter les agents dans leurs compétences.

# Témoignage

## UNE EXPÉRIENCE THÉÂTRALE EN ITALIE

**Micaela Casalbani**, actrice, professeure de théâtre, directrice de projets internationaux et interculturels. Elle est codirectrice artistique du Teatro dell'Argine, de la compagnie de San Lazzaro (Bologne, Italie) qu'elle a contribué à établir en 1994, et de l'ITC Teatro, le théâtre de la ville.

Mots clés et objectifs de la compagnie : dialogue interculturel, intergénérationnel et interdisciplinaire, inclusion culturelle et sociale, démocratie participative et citoyenneté active à travers les arts.

*« L'éducation artistique et culturelle est de plus en plus affirmée et identifiée comme un objectif central des politiques culturelles, une voie nécessaire au développement humain ».*

Comme artiste, la première fois que j'ai lu cette phrase dans le programme des Assises, j'en ai été émue.

Parce que dans mon pays, l'éducation artistique et culturelle n'existe pratiquement pas, ou plutôt elle n'existe pas au niveau de loi ou du système national. Dans nos écoles, la loi ne dispose pas que de la musique, la danse et le théâtre soient enseignés généralement et partout, sauf exception. Dans nos écoles, le dessin et l'histoire de l'art sont un peu étudiés, mais pas selon des méthodes artistiques connues, déclarées, comparables, et pas toujours avec des niveaux de qualité élevés.

Mon pays est l'Italie et on n'a pas de programme national systématique d'éducation artistique et culturelle dans nos écoles.

Cependant, on compte de nombreuses activités, pratiques, compétences, méthodologies avancées et innovantes dans ce domaine. Et de nombreux professionnel-le-s du monde de l'art et de la culture parviennent à faire de merveilleuses interventions, grâce à des protocoles et à des contrats privés avec des écoles, mais aussi dans des contextes différents, tels que des théâtres, des musées, des bibliothèques, des centres d'accueil pour migrants, demandeurs d'asile et réfugiés, des prisons, des hôpitaux, etc.

Aujourd'hui, je voudrais vous parler de certaines de ces expériences possibles, réalisées par notre compagnie, mais également apprises lors de projets et d'échanges au niveau local et international. Après cela, je vais essayer de tout résumer et de voir si certains mots clés peuvent être utiles à notre sujet d'aujourd'hui.

**Je fais partie d'une troupe de théâtre italienne** assez particulière qui s'appelle Teatro dell'Argine et qui reconnaît que le théâtre n'est pas seulement la fin ultime de son action, mais également un moyen extraordinaire de citoyenneté active, de dialogue interculturel et intergénérationnel, d'inclusion et de cohésion sociales.

Quand nous avons commencé notre formation professionnelle en 1991, nous étudions comme acteurs, dramaturges, metteurs en scène. Mais très vite, quand nous avons fondé le Teatro dell'Argine en 1994, nous avons tous compris très clairement que le simple « rôle artistique » ne nous suffisait pas. Il était très important pour nous tous d'établir un lien entre notre travail théâtral et le monde extérieur, à la fois en utilisant les outils puissants du théâtre pour raconter les problèmes cruciaux et les histoires de nos sociétés contemporaines, et aussi pour ouvrir un dialogue avec les gens qui étaient en dehors des murs du théâtre, qui pouvaient être du public, mais aussi des citoyens qui n'avaient peut-être jamais assisté à une pièce de théâtre, ou encore des « non-citoyens », tels que des personnes issues de milieux défavorisés ou

ayant des besoins particuliers ou qui vivaient des moments très difficiles dans leurs vies. C'est ainsi que nous avons commencé à impliquer la petite communauté locale qui nous entoure, et qui se compose d'enfants, d'adolescents, d'adultes, de personnes handicapées, de demandeurs d'asile et de réfugiés politiques, de personnes de tous âges, genre, origines, cultures, statuts, milieux, professionnels et non-professionnels du théâtre.

**Une utopie ? Peut-être. Ce projet a mené au théâtre 1 000 enfants et adolescents, 2 000 parents, des centaines d'enseignants, des dizaines d'artistes et des milliers de spectateurs.**

**Les voies théâtrales que nous proposons dans les écoles** étaient et sont toujours, après 25 ans, les plus extraordinaires et les plus excitantes, pour nous d'abord : selon nous, faire du théâtre avec des jeunes ne signifie pas imposer un texte à mémoriser, et construire un spectacle selon une logique de production et de performance. Faire du théâtre avec des jeunes signifie plutôt utiliser des exercices et des pratiques qui apprennent à toutes les personnes présentes au travail (y compris les artistes) à s'écouter les unes les autres ; à mieux comprendre notre potentiel, nos limites, l'espace dans lequel on se déplace et qu'on partage avec les autres ; à créer et s'exprimer librement sur n'importe quel thème, sujet ou situation ; à travailler comme une équipe, comme un orchestre, en groupe, dans un but créatif commun ; à apprendre que la contribution de chaque personne est nécessaire pour atteindre l'objectif final. L'année dernière, nous avons réalisé plus de 240 ateliers comme celui-ci, à l'intérieur et à l'extérieur de l'école, impliquant plus de 5 000 personnes les plus différentes les unes des autres.

Pour travailler dans un cadre d'initiatives privées, **construire un réseau de collaborations efficaces et transsectorielles** est fondamental : entre 2015 et 2017, nous avons mis en œuvre un projet réunissant cette énorme richesse de relations humaines et de coopération avec des enseignants, des éducateurs, des travailleurs sociaux, des professeurs d'université, des experts de divers domaines et d'autres institutions culturelles (théâtres, musées, bibliothèques).

**Le projet s'appelait *Futuri Maestri*** et impliquait 1 500 enfants et adolescents âgés de 3 à 18 ans dans différentes actions : des entretiens, des ateliers de théâtre, musique, danse, cinéma, photographie, peinture, journalisme, cinq événements spéciaux, une exposition et un spectacle. Toutes ces actions étaient des moyens pour mieux comprendre et explorer cinq mots clés de notre vécu contemporain : travail, amour, guerre, crise et migration.

Les jeunes ont été interviewés sur ces questions. Ils ont eu l'occasion de rencontrer des artistes, des journalistes, des écrivains et des hommes de science qui traitent de ces questions. Ils ont participé à l'écriture d'un spectacle qui était centré sur ces thèmes et qu'ils jouaient eux-mêmes.

Une utopie ? Peut-être. En effet, en juin 2017, ce projet de deux ans a mené 1 000 enfants et adolescents, 2 000 parents, des centaines d'enseignants, des dizaines d'artistes et des milliers de spectateurs au théâtre le plus important de la ville de Bologne, qui était pour une fois le royaume de ceux qui ne sont jamais écoutés : les jeunes.

**Je termine en résumant quelques mots clés** qui nous ont guidés au cours de ces années et dans des projets comme celui-ci, des projets concrétisés non seulement sur notre territoire, mais également en Europe, en Afrique du Nord, au Moyen-Orient, en Amérique centrale et en Amérique du Sud.

Je vais dire « théâtre » mais on pourrait tout aussi bien remplacer ce mot par les mots « musée », « bibliothèque », « école », « culture » :

- **Le théâtre comporte facilement une dimension qu'on dirait trans-** (transculturelle, transdisciplinaire, transsectorielle, transgénérationnelle, transnationale), et cette dimension trans- est toujours plus féconde qu'une dimension intra-, c'est à dire un travail fermé dans ses propres frontières, ses propres limites, soient-ils l'âge, la compétence, le secteur d'action ;
- **Le théâtre est une éducation à l'écoute**, à écouter en particulier les personnes avec lesquelles nous travaillons : enfants, adolescents, adultes. Écouter. Ne pas imposer nos solutions, mais demander quels sont réellement les besoins, les manques, les nouveaux enjeux et questions provenant d'un monde en mutation continue et de plus en plus complexe. Travailler avec et non pour ou sur ;
- **Le théâtre n'a pas peur de la diversité**, il s'en nourrit et en profite pour mieux travailler. Pour cela, le travail avec des groupes mixtes en âge, culture, statuts, genre est fructueux ;

- **Le théâtre nettoie le regard des préjugés et des stéréotypes** (le nerd, l'étranger, l'ignorant, le timide...) et nous permet de regarder la personne avec qui nous travaillons sous un nouvel angle ;
- **Le théâtre est élastique et allergique aux solutions standardisées** : il est capable de réagir aux défis et aux obstacles, de changer de plan au dernier moment, de suivre chaque personne pour ce qu'elle est ;
- **Le théâtre est ou crée un espace sécurisé** (ou protégé), où il est possible de dire ce que l'on veut, où on peut dialoguer et garder le discours toujours ouvert ;
- **Le théâtre est le tiers-espace**, comme Homi K. Bhabha le dit : *« il n'est pas mon espace, où j'invite toi, étranger pour la première fois à l'Italie, pour voir que ma culture est belle et riche ; et ce n'est pas ton espace, où tu m'invites pour me raconter ta culture et ta musique. C'est un espace vide d'identité, que nous pouvons ensemble remplir avec une identité qui n'est pas le début mais la fin du processus, et qui n'est pas fixe mais change toujours »* ;
- **Le théâtre est comme la place ou le marché d'une ville**, un lieu de rencontre et d'échange ;
- **Le théâtre est un gymnase d'entraînement à la citoyenneté active.**



Teatro dell'Argine

© @teatringine

# Agoras

Ces tables rondes constituent des temps d'échanges et de débats d'une durée de 1h30, autour de l'intervention de deux ou trois acteurs ou expert-e-s. Leur format se veut large et ouvert.

# AGORA 1 : Diversité culturelle, communautés et société

*Présidence* : **Catherine Cullen**, conseillère spéciale sur la culture dans les villes durables (CGLU)

*Animation* : **Charles Quimbert**, directeur de Bretagne Culture Diversité (BCD)

*Avec* : **Leïla Cukierman**, co-fondatrice de Décoloniser les arts

**Ousmane Diémé**, directeur de l'Association culturelle d'espaces lecture et d'écriture en Méditerranée (Acelem)

La France est une et multiculturelle. À l'échelle internationale, elle a été pionnière en matière de défense et de promotion de la diversité culturelle. Pourtant, n'a-t-elle pas toujours eu une certaine difficulté à traduire cette approche à l'intérieur de ses frontières, à regarder la manière dont son histoire l'avait mise en présence d'une diversité et à la prendre en compte ? Depuis un certain nombre d'années, la question de la communautarisation des populations au sein de quartiers enclavés et socialement défavorisés s'est invitée dans les débats.

À cela se rajoute la question religieuse, désormais au cœur de nombreuses discussions et polémiques. Ces quartiers, que l'on dit

traversés par des logiques de « ghettoïsation » et de repli sur soi, lancent plusieurs défis quant à la prise en compte des problématiques de diversité culturelle. La République peut-elle encore fabriquer des signes de reconnaissance capables d'éviter le rejet et la haine de l'Autre, tout en évitant les pièges ethniques et religieux ? Comment mieux explorer les arts comme moyen de relier symboliquement les publics au-delà de toute logique d'enfermement identitaire ? La culture peut-elle parvenir à susciter une citoyenneté véritablement contributive autour d'un projet républicain fraternel et d'un horizon commun, tout en tenant compte de la diversité de la population ?

*Extraits d'interventions disponibles en audio*

écouter

## AGORA 2 : La culture a-t-elle toujours sa place dans la Politique de la ville ?

*Présidence* : **Patrice Allais**, directeur général adjoint Solidarité, Citoyenneté, Culture, Ville et Métropole de Rennes, président du Réseau AMADEUS

*Animation* : **Eddy Gaillot**, directeur des affaires culturelles et du Cèdre, Ville de Chenôve (21), Président de l'ADACBFC

Avec : **Elizabeth Auclair**, maître de conférences HDR en aménagement, directrice du laboratoire de géographie MRTE, Université de Cergy-Pontoise

**Philippe De Visscher**, administrateur de l'IRDSU (Inter Réseaux du Développement Social Urbain), chef de projet politique de la ville Vitry-sur-Seine

La Politique de la ville a toujours fait une place à la culture mais sa prise en compte s'est révélée erratique et pas toujours lisible. Sur la durée, force est de constater que les moyens affectés à la culture dans le cadre de la Politique de la ville ont diminué.

Aujourd'hui, si la dimension culturelle est présente dans les contrats de ville, elle continue pourtant de manquer d'un accélérateur de coopération. Plusieurs niveaux de coopération sont en jeu : la coopération interministérielle, entre les collectivités territoriales, entre l'ensemble des acteurs culturels, sociaux, éducatifs d'un territoire urbain. Les questions culturelles soulevées par la Politique de la ville ont pourtant singulièrement bousculé les politiques culturelles en mettant en valeur l'importance de la participation des habitants à la vie culturelle et en expérimentant des démarches plus interactives, là où la politique

culturelle avait longtemps été conçue sur des modalités davantage descendantes. La Politique de la ville a aussi permis de valoriser des ressources culturelles présentes dans les quartiers, à travers les talents des jeunes, ou encore, à travers la mémoire des habitants. Pourtant, des questions de fond demeurent. Comment favoriser et maintenir continuellement une présence artistique et culturelle dans ces territoires ? Comment mieux associer les habitants à l'élaboration de projets culturels ? Comment stimuler leur mobilité à l'échelle d'une ville ou d'une agglomération, de manière à ne pas les assigner à des modèles culturels ou à un territoire identifié comme replié sur lui-même ? Autant de questions qui invitent la Politique de la ville à prendre davantage en compte l'importance de la reconnaissance des droits culturels.

*Extraits d'interventions disponibles en audio*

écouter



Agora 2

## AGORA 3 : Faire vivre la présence artistique dans les territoires

*Présidence* : **Hervé Letort**, vice-président Rennes métropole, culture, communication et citoyenneté

*Animation* : **André Vincent**, directeur des affaires culturelles de la Ville de Givors, ADDACARA (69)

*Avec* : **Anne-Laure Boyer**, artiste plasticienne

**Johanna Silberstein**, co-directrice de la Maison Maria Casarès, Centre culturel de rencontre et Maison des Illustres, propriété de la commune d'Alloué (16)

**Axel Mandagot**, programmateur de la 3<sup>e</sup> saison de l'Ernée & coordinateur du service culturel – Communauté de communes de l'Ernée (53)

La présence artistique est une condition essentielle de la richesse de la vie culturelle des territoires, mais comment est-elle soutenue ? Pour créer des conditions de rencontre entre artistes et habitants, un des enjeux semble de parvenir à garantir l'inscription durable des équipes artistiques dans les territoires, tout en favorisant leur mobilité. Dès lors, comment concevoir la place des artistes dans les projets culturels de territoire ? Quelles stratégies de coopération entre communes, intercommunalités, départements, régions, services de l'État faut-il

envisager dans cette perspective ? Comment articuler cette présence artistique à une politique d'éducation artistique et culturelle ? Comment inscrire l'artiste, le territoire et la collectivité dans une relation porteuse de sens au regard des enjeux sociaux, éducatifs, culturels et patrimoniaux ? Si la collectivité contribue à mettre en lien l'artiste et le territoire, en quoi, inversement, le renouvellement des processus de création et des formes artistiques modifie-t-il le rapport aux territoires et à ses ressources ?

*Extraits d'interventions disponibles en audio*

écouter

# Ateliers et établis

**Six ateliers se sont déroulés aux Assises** : ils ont été proposés et co-animés par les associations de Directrices et Directeurs des affaires culturelles membres de la FNADAC.

Ils visent à traiter de manière approfondie et participative les thématiques retenues. **Il s'agit ici de partager des réflexions autour d'enjeux et de les problématiser** ainsi que d'**identifier des pistes de travail**.

Leur durée est de 4h30, réparties sur deux demi-journées, et leur jauge est limitée à 30 personnes. Chacun des ateliers a fait l'objet d'une restitution en plénière.

*Pour approfondir les thématiques abordées, n'hésitez pas à contacter la FNADAC.*

# COMPTE-RENDU DES ATELIERS

## **Atelier 1** : Intercommunalités, métropoles, interterritorialité : quels territoires de coopération ?

*Co-animation et rapporteurs* : **Sébastien Durupt**, directeur de la culture au Conseil départemental du Lot-et-Garonne, vice-président de Culture et Départements et **Hélène Liteau-Basse**, directrice des affaires culturelles de la Ville de Beauvais et de l'Agglomération du Beauvaisis (60), ADAC GVAF.

Avec : **François Pouthier**, professeur associé, Université Bordeaux-Montaigne

Avec la participation d'étudiantes de l'INET

L'intercommunalité culturelle vit-elle un nouvel âge de son développement ? La réforme territoriale a contribué à redessiner la carte territoriale de la France en donnant une place particulièrement importante à l'intercommunalité. Celle-ci se déploie aujourd'hui à des échelles très différentes, de la communauté de communes aux métropoles. Elle induit une renégociation entre les partenaires territoriaux internes, que sont les communes, et les partenaires externes, que sont les départements, les régions, l'État, voire d'autres entités territoriales. Dans ce contexte en

mutation, comment les intercommunalités se saisissent-elles de la culture ? Quels sont les effets de la métropolisation sur les politiques culturelles territoriales ? Les projets culturels de territoire (PCT) des intercommunalités font-ils émerger une coopération plus dynamique entre l'ensemble des partenaires concernés (collectivités territoriales, opérateurs artistiques et culturels, société civile) ? Représentent-ils une opportunité d'expérimenter un nouveau partage des responsabilités entre collectivités publiques ?

La mise en place de projets culturels de territoire (PCT) au sein des intercommunalités interroge la **capacité de portage politique sur le territoire et d'identification des communs**, au-delà de la diversité des situations.

La question des transferts d'équipements, équipements souvent gérés sous forme d'EPCI, est parmi les premières soulevées. La difficulté réside dans l'étude des projets de transfert **au regard du territoire intercommunal**, et dans une **approche intersectorielle** qui soit adaptée à l'EPCI. Ces

enjeux conduisent souvent en premier les professionnel-le-s des bibliothèques municipales et départementales à s'interroger sur leurs missions respectives et sur la manière dont elles s'articulent entre elles.

Pour faire face à ces nouvelles mutations, le **portage politique** apparaît essentiel. En effet, les éléments de partage doivent être entendus, portés et partagés par les élu-e-s. Souvent, c'est aussi un-e élu-e leader, qui sait imposer son point de vue, qui parvient ainsi à faire avancer les dossiers.

La formation des élu-e-s apparaît indispensable pour travailler avec les services, même si la notion de "vécu" des élu-e-s est aussi essentielle afin de donner du relief à leur engagement et de s'éloigner d'un fonctionnement technocrate de la mission.

### Quelques outils et méthodologies paraissent essentiels ou utiles pour aider à la mise en place des PCT :

- Prendre appui sur le réseau,
- Rassembler autour de politiques concernant le patrimoine et l'enfance,
- Être au plus prêt du bassin de vie et de la façon dont les usagers vivent le territoire,
- Travailler sur les communs en croisant plusieurs thématiques lors des commissions, qui ne concernent alors plus uniquement la thématique culturelle,
- Travailler sur la contractualisation afin d'apporter de la légitimité au PCT,
- Trouver comment associer les acteurs culturels au projet,
- Garder une attitude pragmatique,
- Travailler à la mise en place d'un contrat territorial d'EAC.

### Comment travailler sur le maillage du territoire et sur la relation villes/EPCI ?

1. La **coopération interne** est essentielle. Des instances « culture » entre villes et EPCI doivent pouvoir être mises en place afin de réfléchir aux logiques de projets entre communes. Un référent projet devrait être nommé afin de porter l'ambition du projet vers son aboutissement. Il apparaît aussi opportun de former les agents des communes au développement territorial.
2. La **coconstruction de l'identité ou des identités du ou des territoire-s** peut se réaliser à travers des « assises de l'interco » à l'attention des

usagers, des techniciens et des élu-e-s ; grâce à des « états généraux de la culture » ; avec la coproduction d'un projet culturel de territoire ; lors d'un référendum d'initiative citoyenne sur la culture ; par la création d'un récit de territoire avec des artistes en résidence ou des ateliers proposés sur un temps long...

Les projets communs sont nécessaires pour **créer un sentiment d'appartenance**. Le marketing territorial et les équipements culturels aident également à fédérer autour d'un projet commun.

3. La mise en place de **projets fédérateurs** entre communes, et avec les usagers, est une excellente façon de travailler sur le maillage d'un territoire : avec des résidences itinérantes, des appels à projets culturels innovants pour les lieux et les espaces publics, en favorisant les projets participatifs à l'échelle du territoire, en développant des parcours (patrimoine, randonnée, culture...) pour faire circuler les artistes et les usagers.

#### Avec quels outils ?

- Un glossaire *open data* pour définir ensemble ces notions,
  - Un Pass'Culture intercommunal,
  - Le renforcement des RH sur la thématique du développement territorial,
  - La rencontre de tous les acteurs concernés par un projet ou une politique
4. Pour développer **l'aménagement et le maillage du territoire**, il apparaît nécessaire de travailler hors les murs, d'investir l'espace public, de créer plus de solidarités, de contribuer au SCOT, de tenir compte des habitudes de déplacement des usagers, d'utiliser le numérique pour resserrer les liens entre les usagers avec les territoires.



5. Il s'agit enfin de **réinventer la gouvernance** avec la mise en place d'un « compagnonnage » entre les villes et les intercommunalités, pour permettre l'échange de pratiques et d'agents.

**La coopération multi-niveaux est essentielle. Pour cela, l'attitude à privilégier est de se mettre en mouvement, d'agir et de réagir.**

Il faut adopter des attitudes qui fonctionnent avec le travail en commun : ne pas attendre, agir, sortir des chapelles, dépasser la seule relation de financement, coopérer sur des projets concrets, commencer petit, expérimenter – notamment sur la méthodologie de coopération –, développer sa pugnacité et son endurance, accepter de se remettre en question...

**Faire sens commun, faire force commune**, c'est se connaître et connaître les autres, c'est développer des relations d'équité, dépasser le « supra » et l'« infra », se faire confiance, prendre le temps et donner du temps, laisser le temps, communiquer sur la démarche, trouver une cause commune, instaurer la démarche dans le temps long...

**Organiser et construire les conditions du dialogue dans la durée** est possible grâce à une méthodologie à construire, avec des conférences territoriales à l'échelle des pays (échelon plus petit que le département), en mettant en place un calendrier et des jalons partagés, en documentant les avancées, avec l'animation d'un dialogue continu (au moins une fois par an), en proposant des changements de rôle...

**Enjeux conclusifs :**

- L'attitude : pragmatisme, recherche du commun, création d'un sentiment d'appartenance, pugnacité, endurance, remise en question, sortir des chapelles, commencer par du concret, se connaître...
- Sortir des limites administratives pour « coller » au vécu des usagers : bassins de vie, PCT, « territoire », déplacements des usagers, parcours territorialisés...
- Le rôle du politique : partir de son vécu, avoir un portage politique, ne pas l'écraser sous des considérations « technos »...
- La création et l'organisation d'un dialogue.

## **Atelier 2** : L'éducation artistique et culturelle comme droit culturel pour les enfants : quels enjeux de coopération ?

*Co-animation* : **Valentine Boé**, responsable du service Culture, Communauté de communes Causses et Vallée de la Dordogne (46) et **Nadine Coque**, directrice des affaires culturelles de Roques-sur-Garonne (31) et présidente de DACDOC

*Avec* : **Micaela Casalboni**, co-directrice artistique, Teatro dell'Argine (Italie)

*Rapporteuse* : **Stéphanie Landes**, directrice de l'Agence départementale pour le spectacle vivant du Lot

L'éducation artistique et culturelle (EAC) est de plus en plus affirmée et identifiée comme un objectif central des politiques culturelles, une voie nécessaire au développement humain. Elle s'inscrit dans un écosystème partenarial complexe impliquant conjointement toutes les échelles des collectivités territoriales, le ministère de la Culture, le ministère de l'Éducation nationale, sans oublier d'autres ministères, tels que celui de l'agriculture, et les acteurs éducatifs et culturels, qu'ils soient mobilisés sur le temps scolaire ou hors temps

scolaire. Compte tenu de ces multiples modes de coopération, quelles avancées et difficultés peut-on observer dans la construction de ce chantier ? La coopération est-elle la clé de réussite des projets d'EAC ? Quelle est la place de l'EAC dans la coopération européenne ? Pourquoi et comment faudrait-il la stimuler ? Comment concilier une ambition qualitative avec l'objectif de généralisation de l'EAC ? Finalement, à quelle condition faire de l'EAC un véritable droit pour chaque enfant et chaque jeune ?



Atelier 2

© C. Bery, M. Gantier, A. Manich

**Micaela Casalboni**, metteuse en scène de la compagnie del Teatro dell'Argine a apporté son témoignage sur l'absence de politique d'éducation artistique et culturelle en Italie. Il n'y a pas de loi qui instaure l'éducation artistique et culturelle en milieu scolaire. Il existe toutefois de nombreux intervenants et des projets innovants relevant d'initiatives privées dans les écoles mais aussi dans des lieux culturels ou auprès des publics dits « empêchés ». La médiation par le théâtre est un outil extraordinaire de dialogue interculturel et intergénérationnel, d'inclusion et de cohésion sociales. Pour Micaela Casalboni, la création artistique et l'action culturelle sont « un gymnase d'entraînement à la citoyenneté active ».

En France, l'éducation artistique et culturelle puise sa source au sein du Colloque d'Amiens « Pour une école nouvelle » (1968). Il ne s'agissait pas d'améliorer ou de compléter l'école, mais de changer ses fondements pour la mettre au service du développement de l'individu. Les militants de l'éducation populaire et les artistes impliqués dans des projets en milieu scolaire définissent aujourd'hui la culture comme « l'ensemble des stratégies mobilisées par un individu pour survivre à la domination » (Franck Lepage, 2012, dans l'ouvrage *Éducation populaire : une utopie d'avenir*).

Depuis la fin des années 60, en France, de nombreux accords interministériels et dispositifs d'action se sont succédé. Les collectivités territoriales se sont emparées du sujet, elles développent des expériences innovantes et prennent une part de plus en plus importante dans le financement de l'EAC.

Aujourd'hui, l'enjeu de la généralisation est affirmé et recherché par tous. Les différents ministères (culture, éducation, jeunesse et sport, agriculture, etc.), les différents échelons des collectivités, les acteurs éducatifs et culturels, l'éducation populaire sont parties prenantes. Les DRAC développent, à l'échelle des Départements, des EPCI et des communes des conventions de généralisation ou le label 100 % EAC. Les acteurs impliqués sont nombreux mais la coopération reste complexe.

La place de l'EAC dans les activités éducatives et culturelles est désormais riche et diversifiée, mais l'offre est disparate et inégale selon les territoires et les ressources mobilisées. Les trois piliers de l'EAC : **voir**/fréquentation des artistes et des œuvres, **faire**/la pratique artistique, **comprendre/interpréter**, développer l'esprit critique, ne se retrouvent pas systématiquement dans tous les projets.

Il nous semble nécessaire d'aborder l'EAC sans opposer généralisation et qualité, accès aux œuvres et pratique ou connaissance et expérience sensible. Se pencher sur la question des droits culturels pour les enfants nous propose de considérer la culture non comme un ensemble de produits mais comme réponse à l'enjeu « faire humanité ensemble ». La notion de droit engage « le citoyen », elle est maintenant inscrite dans la loi (article 103 de la loi NOTRe).

#### Quatre thématiques ont été identifiées par le groupe :

##### 1. Les difficultés et les avancées dans la coopération

Une des premières difficultés est l'identification des acteurs et des relais sur les territoires. L'accumulation des dispositifs et des propositions complexifie la lisibilité. Les relations avec l'Éducation nationale manquent de fluidité.

La formation des enseignants est difficile à mettre en œuvre dans le contexte actuel de baisse des crédits et le recentrage sur les fondamentaux lire/écrire/compter (en primaire).

Cependant, il est important de préciser que l'EAC est source de coopération dans la mise en œuvre des projets mais aussi dans l'élaboration de diagnostics partagés.

L'EAC favorise la transversalité au sein même des collectivités (culture/social...).

La coopération avec les artistes dès la construction du projet est un enjeu de réussite

Deux leviers ont été identifiés pour une meilleure collaboration :

- **Le développement ou le renforcement de formations croisées** qui permettent de partager un référentiel et un vocabulaire commun entre tous les acteurs d'un territoire.
- **Des espaces de concertation « opérationnels » entre collectivités et acteurs** pour travailler en coopération et pour assurer un maillage du territoire avec le soutien de l'État. Il semble nécessaire de travailler sur une méthodologie dans la concertation pour éviter des directives descendantes.

## 2. Comment concilier les trois piliers de l'EAC dans un objectif de généralisation ?

**La question des financements** demeure pour parvenir à concilier qualité et généralisation. Il s'agit toutefois de ne pas oublier de comptabiliser le travail d'ingénierie.

Il est nécessaire de déterminer une **signification commune de la notion de généralisation** et du **100 % EAC**.

La généralisation nécessite de bien prendre en compte les différents âges des jeunes, de ne pas se limiter aux 7-11 ans et de proposer une offre co-construite réalisée à partir d'une réalité territoriale. Il est important de ne pas baisser la garde sur la qualité du projet.

En complément des présences artistiques, **la contribution des professionnels partageant des connaissances artistiques et éducatives** favorise le développement et la permanence des projets. Les *dumistes* en sont un modèle. Artiste pédagogue, le musicien intervenant travaille sur un projet dans les écoles, mais aussi dans les lieux d'enseignement artistique, dans les structures culturelles et auprès de divers publics. À noter qu'un nouveau référentiel métier vient d'être édité.

La prise en compte des différents temps des jeunes (scolaire, péri- et extrascolaire) contribue à

conduire l'enfant **vers une pratique culturelle autonome**.

**Les parents ont un rôle fondamental dans l'éducation artistique et culturelle de leurs enfants** : il faudrait développer des outils de liaison, les associer aux projets...

## 3. À quelles conditions faire de l'EAC un véritable droit culturel pour chaque enfant et chaque jeune ?

Le premier constat est la non-appropriation et la non-connaissance des droits culturels par les acteurs.

Il y a une difficulté à prendre un temps long, pourtant nécessaire dans la mise en œuvre d'une politique d'EAC efficiente (le temps éducatif est différent du temps politique). Il y a une réelle difficulté à créer du sens et de la cohérence dans le parcours des élèves.

**La formation partagée des acteurs à une échelle locale** est ici aussi un outil pour une mise en œuvre effective des droits culturels.

## 4. Comment évaluer l'EAC au-delà de l'aspect quantitatif, avec quels outils ?

Il y a un manque d'information sur les outils existants, peu de ressources sur la question de l'évaluation.

Des références ont cependant été données par les participants de l'atelier : *L'art fait-il grandir l'enfant ? Essai sur l'évaluation de l'EAC* de Jean-Marc Lauret ; le rapport de l'Inspection de l'Éducation nationale de 2017, *L'évaluation de la politique d'EAC, quelles modalités, quels indicateurs ?*

On peut ajouter *La fabrique territoriale de l'éducation artistique et culturelle* sous la direction de François Pouthier et Christophe Miqueu qui vient d'être publié.

En matière de ressources, nous pouvons citer la *Charte pour l'éducation artistique et culturelle* élaborée par le Haut conseil de l'éducation artistique et culturelle qui fixe les grandes caractéristiques de l'EAC et la création de l'Institut national supérieur de l'éducation artistique et culturelle (INSEAC). Cette nouvelle structure, implantée à Guingamp et intégrée au Cnam, aura pour mission la formation initiale et continue, ainsi que la recherche dans le domaine de l'éducation artistique et culturelle sur l'ensemble du territoire.

La recherche en matière d'EAC a effectivement besoin d'être développée.

Les participants rappellent le manque de cadre commun car, avant de parler évaluation, il est nécessaire de posséder une culture commune, de

partager une même temporalité et des enjeux définis ensemble.

Certaines collectivités réalisent des évaluations mais la difficulté d'avoir une traçabilité du parcours culturel de l'élève demeure.

Qui évalue quoi ? Quelle est la légitimité des acteurs culturels à évaluer ?

### Quels outils pour évaluer ?

#### Des Académies porteuses d'initiatives :

L'Académie de Versailles expérimente **l'outil numérique ADAGE**. Il s'agit d'une plateforme de collectage d'informations accessible à toutes les communautés éducatives des écoles, collèges et lycées. Cet outil numérique a été conçu avec trois fonctions distinctes et complémentaires :

- une base de données permettant aux usagers d'avoir accès à des ressources EAC ;
- une plateforme de support technique permettant le renseignement et la gestion des principaux appels à projets académiques relevant de l'éducation artistique et culturelle ;
- un outil de recensement du volet culturel du projet d'école ou d'établissement ainsi que des principales actions qui le composent.

Cette application devrait être étendue à l'ensemble du territoire.

Nous pouvons mentionner aussi l'Académie de Caen qui a mis en place **le cahier culturel de l'élève, un portfolio du parcours EAC**. Ce cahier rassemble les travaux des élèves, les traces des rencontres avec les œuvres qu'ils ont pu effectuer et les documents qu'ils ont pu collecter. Ce cahier est également un outil de continuité école/collège.

#### Des propositions émanant des participants de l'atelier :

Les participants ont émis l'idée de créer un **carnet de santé culturelle de l'enfant** avec le suivi des parcours EAC lors des temps scolaire et personnel.

La culture pour tous ne se décrète pas, elle se vit, s'inscrit dans le quotidien des familles, et ce dès la naissance. En s'appuyant sur le rapport de la psychanalyste, psychologue spécialisée dans les questions de l'enfance et de la famille, Sophie Marinopoulos, *Une stratégie nationale pour la Santé Culturelle : Promouvoir et pérenniser l'éveil culturel artistique de l'enfant de la naissance à 3 ans dans le lien à son parent*, le concept de santé culturelle a fait débat, car elle est liée à la notion de danger, notamment le danger que représentent les écrans. « La monoculture de l'écran doit pouvoir être interrogée et contrée en déployant une pluriculture de l'éveil ».

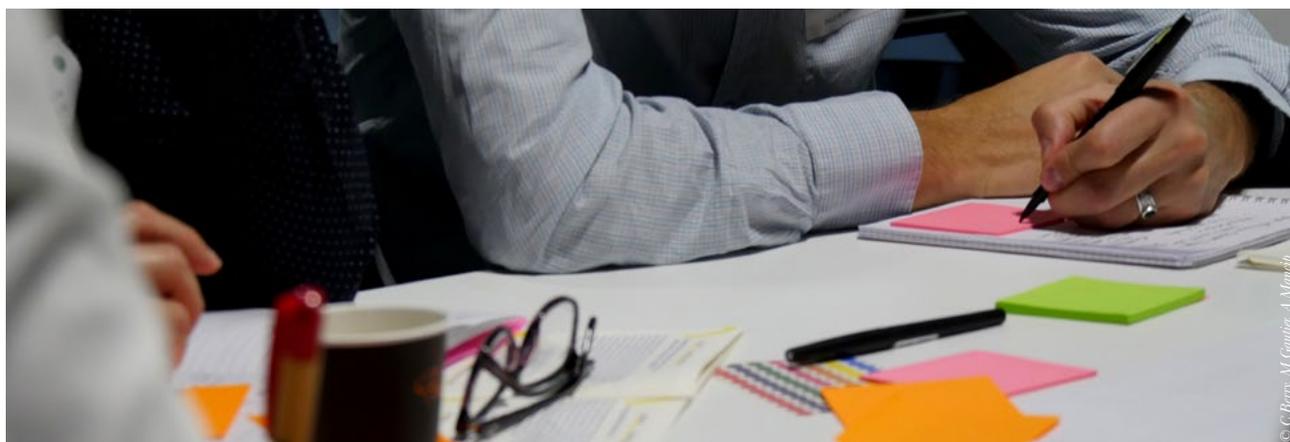
Sophie Marinopoulos réhabilite une culture universelle porteuse de l'éveil humanisant des tout-petits. Elle présente 66 préconisations pour permettre aux enfants de grandir dans une culture du sensible, de l'esthétique et des mots.

Le carnet de santé culturelle permettrait de sortir du seul champ de l'évaluation par l'Éducation nationale.

Il a également été proposé de créer un **kit de survie de l'EAC** : du partage de valeur à l'évaluation. Il s'agit d'une proposition faite aux associations régionales des DAC pour développer un nouvel outil professionnel et le tester. Cette initiative répondrait au constat qu'ont pu faire les directeurs des affaires culturelles quant à la nécessité de développer des ressources, des outils de méthodologie.

Pour conclure, nous citerons Jean-Gabriel Carasso, dans *Nos enfants ont-ils droit à la culture* :

« Au fond de quoi s'agit-il ? Il s'agit de comprendre que la culture n'est pas un supplément d'âme, mais le cœur même de l'humanisme. Il s'agit simplement de fabriquer des humains. »



# Atelier 3 : Cultures numériques, logiques coopératives et fabrication de communs

Animation : **Emmanuel Vergès**, coordinateur de l'office/coopération et ingénierie culturelle

Avec : **Hervé Le Crosnier**, Éditeur - C&F éditions

Rapporteur : **Nathalie Mettay**, directrice de la culture et de la Biennale des arts numériques RVBn, Ville de Bron (69), ADDACARA.

Avec le numérique, de nouvelles cultures artistiques se révèlent, dans une dimension à la fois individuelle et partagée. Dans cette dynamique, de nouveaux espaces d'intelligence collective se créent. En quoi ces nouvelles pratiques promues par les cultures numériques (*Do it yourself*, libre accès, économie des communs...), ces nouvelles manières de faire, de produire, de consommer ou d'apprendre, essaient-elles des valeurs et des principes de coopération ? Ces pratiques trouvent-elles

une résonance particulière dans le champ artistique et culturel ? Il reste des barrières d'accès et d'usage (illectronisme, fracture numérique...) à dépasser. De quelle manière les politiques culturelles s'approprient-elles et accompagnent-elles les cultures numériques ? Comment l'émergence des acteurs du champ numérique transforme-t-elle le jeu des coopérations en faveur des arts et de la culture ?

## « We are Internet »

*Alors que plus de 80 % des Français ont accès à Internet, que l'objet connecté devient une excroissance de son propriétaire, que le milieu artistique s'ouvre aux amateurs, que l'administration numérique progresse et que l'effacement du rôle des états se fait au profit d'une démocratie participative...*

*En quoi les cultures numériques ont-elles fait évoluer la société ? En quoi le milieu culturel s'en trouve-t-il bousculé ? Et comment les professionnels doivent-ils faire évoluer leur gouvernance ?*

La société, par l'arrivée du numérique, a fluctué de messages utopiques (1990-2000) en évocations dystopiques (depuis les années 2015), passant d'une informatique de contrôle sur les individus (1984) à une informatique créative et libératrice.

Ces deux aspects, de prime abord paradoxaux, ont néanmoins toujours été présents conjointement parce qu'Internet est un écosystème (et non un outil). C'est un espace politique, de conflits, de batailles pour la vie, dont le modèle de fonctionnement nous renvoie l'image même de la société. Ses angles de vue sont holistiques, à la fois économiques, sociaux, pratiques, géopolitiques, historiques et culturels.

*« Cet écosystème permet de repenser les objectifs et les structures sociales mais garde ses méthodes et ses valeurs propres, entre utopie et concentration,*

*entre échange mondial et compétition aggravée, émerge une chose dont on n'a pas la forme. »* (Hervé Le Crosnier, éditeur - C&F éditions).

Cet « immense bricolage » requestionne alors ce qui est commun et ce qui est privé, revendique la participation, la coconstruction et la coopération. Une conception horizontale, une production de communs, de capital vivant qui fait que le modèle de réseau d'égal à égal permet à toute personne d'être à la fois un utilisateur et un contributeur.

Même si, par nature, dans les pays développés, les politiques culturelles ont toujours été davantage orientées sur l'usage que sur la propriété, depuis les années 80, le numérique bouscule nos repères culturels pour plusieurs raisons.

**La société numérique est participative** (science, encyclopédie...) et prend de l'importance par l'engagement de chacun. Elle offre des capacités d'action, de mobilisation et, plus largement, d'autonomisation des citoyens en leur octroyant davantage de pouvoir d'agir sur les conditions sociales, culturelles, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés.

Par cette démarche coopérative, les gens participent à la réalisation de contenus, de communs qui les dépassent et acceptent de disparaître au bénéfice d'une chose plus grande qu'eux et dans lequel

ils ne sont qu'un auteur parmi d'autres (Wikipédia, OpenstreetMap, licence Creative Commons...).

Il permet également d'ouvrir les espaces réservés à toute personne désireuse de s'exprimer et de rendre visible une forme de culture populaire inédite. En intégrant les amateurs dans la production culturelle diffusée, elle offre par là même aux « auteurs imparfaits », les moyens d'apprendre autant que de modifier les règles. Les nouvelles pratiques culturelles génèrent à cet endroit un fort désir de création. Mais notre modèle hiérarchique de l'artiste et de l'art, ainsi bousculé, fait de cette évolution un véritable sujet de discorde. Les arts numériques mettent-ils fin aux beaux-arts ou restaurent-ils le dialogue nécessaire entre l'art et une certaine tranche de la population ? Qu'en est-il du statut même de l'artiste ?

Dans l'univers de la création numérique, la place du domaine public est requestionnée. La copie créative, œuvre piratée auparavant, devient œuvre transformative. Le *mashup* musical n'est plus blasphématoire mais une pratique de recherche... Les pratiques créatives évoluent. L'art se renouvelle.

Par ailleurs, la révolution numérique a fortement impacté les organisations et leur gouvernance. Les structures hybrides (coopérative, tiers-lieu...), l'évolution de l'instinct de possession vers la mise à disposition et l'usage semble intégrer un pan plus humain, plus durable et plus convivial à notre société.

Mais restons vigilants. Cette mutation tend également à effacer le rôle des états au profit d'une démocratie participative qui affaiblit les idéologies. La fonction démocratisante de cet environnement ne fait pas de ces pratiques la seule manifestation d'une démocratie ouverte et directe, et ne porte pas que des idéaux progressistes.

Par la construction d'une industrie de l'influence (notamment au sein du *deep learning*), le numérique s'affirme comme un espace de domination qui peut rapidement bousculer le système par l'investissement de gens déterminés. Des communautés et des individus, des autorités et des hiérarchies de toutes représentations politiques adoptent ces pratiques. Ses actions sont à la fois émancipatrices, critiques, citoyennes, marchandes, tyranniques...

L'influence de cet écosystème est donc immense pour qui n'est pas armé pour y faire face. Se pose

alors la question de la barrière de l'accès et des usages.

« *Pour moi, les technologies ne sont pas participatives, contrairement aux cultures* » (*Interactivité participation*), Henry Jenkins.

Alors, quelles sont les **aptitudes sociales et compétences culturelles** que doivent posséder les personnes aujourd'hui pour s'insérer dans ce paysage médiatique ?

Pour répondre à cet environnement complexe, la culture numérique doit devenir un outil d'émancipation individuel et collectif, d'élargissement de l'autonomie de la personne et d'évaluation des formes culturelles produites, et ce, à leur juste valeur (c'est-à-dire créative et anthropologique). Chacun doit également pouvoir mobiliser les moyens nécessaires pour savoir et s'autoriser à affronter les appétences négatives (surveillance, industrie de l'influence...) de cet environnement. D'où la place majeure à donner à la littérature numérique pour accompagner le développement du pouvoir d'agir de la personne au sein de cet environnement.

« *La littératie numérique, c'est non seulement des savoirs, des compétences, mais aussi des méthodes qui font qu'un individu peut être acteur de sa vie dans une société numérique. Ancrer l'école dans cette dynamique, c'est inviter les élèves à participer à une culture et à une économie, fondée sur l'échange des savoirs, la coopération, la création* » (extrait du rapport *Jules Ferry 3.0. Bâtir une école créative et juste dans un monde numérique*, paru en octobre 2014, et élaboré par le Conseil National du Numérique).

**En quoi ces évolutions sociétales, qu'elles soient démocratiques, artistiques, économiques font-elles résonance avec les valeurs du service public, dans notre culture professionnelle et dans la gouvernance de nos actions ?**

Alors qu'historiquement la compétition s'est développée dans une société d'abondance et que la coopération s'opère dans des milieux de survie, que choisir entre ces deux pôles ? Ubérisation ou destin commun ? Propriété privée ou propriété commune ?

Face à la diversification de nos environnements, coopérer devient alors un choix de société, une orientation de travail possible qui permet de mieux capter l'intelligence collective et qui, en intégrant davantage de paramètres, s'avère souvent plus pertinente.

Avant toute chose, l'affichage clair des valeurs que l'objet de la coopération porte est essentiel et ne doit en aucun cas se limiter à sa technicité, sa modalité, son processus. La valeur prime sur la pratique.

Coopérer, c'est une posture, un comportement, une approche méthodologique. « *C'est croiser les héritages de l'éducation populaire, du syndicalisme et du 2.0.* » (Emmanuel Vergès, coordinateur de l'office/coopération et ingénierie culturelle). Mais la coopération n'est pas seulement une forme solidaire de travail. Nombre de facteurs sont susceptibles de la freiner.

L'environnement professionnel apparaît comme une entité en perpétuelle mutation et devient à ce titre « un espace des possibles » où le flou, l'incertain, l'imprévu, l'urgence sont présents et à même de menacer l'organisation et sa finalité.

À ce titre, tant dans les procédures que dans les résultats, la posture managériale repose sur l'acceptation de ces éléments constitutifs et sur le renoncement à la standardisation qui caractérise, de manière trop prégnante, les milieux administratifs et les pouvoirs publics.

Cette volonté de concourir à une œuvre commune oblige alors à changer de posture et amène le professionnel à privilégier son rôle à son statut, à intégrer la dimension politique de construire les uns avec les autres.

Pour le cadre, c'est de sa capacité au lâcher-prise, à libérer du pouvoir d'agir et non à organiser le pouvoir, dont il est question. Il doit mobiliser des compétences élargies et expérimenter le management agile, accepter et piloter l'incertitude.

Alors le manager devient, non plus décideur ou arbitre, mais facilitateur, chef d'orchestre, initiateur. Ici, le savoir-être prime sur le savoir-faire.

Quant à l'équipe, chaque membre, selon sa capacité à prendre ses responsabilités au regard des actions, à influencer sur la définition et l'enchaînement même du processus, sera plus ou moins favorable à ce contexte professionnel. Le projet coopératif étant pluriel, il statue chacun dans un rôle, responsabilise dans un champ d'expertise et une contribution donnée. Il expose chaque membre, malgré la vision collective de l'expérience.



## Atelier 4 : Lieux culturels, lieux de vie !

**Animatrice : Anne Le Gall**, cofondatrice et Présidente du réseau TMNlab

**Avec : Samuel Bausson**, chargé de projets participatifs aux Champs Libres à Rennes, cofondateur de Museomix

**Gwenola Drillet**, coordinatrice de l'Hôtel Pasteur à Rennes

**Rapporteuse : Marina Cavallès**, directrice de la Culture et de la Vie associative à Colombes, vice-présidente de l'ADAC Île-de-France

Beaucoup de lieux culturels ont été conçus comme des lieux de fréquentation et non forcément comme des lieux de vie. L'émergence de la notion de « tiers-lieux » a accompagné depuis plusieurs années la réflexion sur la manière de concevoir un lieu culturel, et les bibliothèques ont été les premières à s'emparer de cette thématique.

Aujourd'hui, quels sont les ingrédients qui permettent de renforcer une dynamique de

sociabilité dans les lieux culturels ? Quels sont les nouveaux usages et fonctionnalités à prendre en compte ? Doit-on chercher à décroiser les lieux culturels en diversifiant leurs fonctions ? Faut-il associer les lieux culturels à d'autres lieux ? Par ailleurs, que peut induire de telles coopérations en termes de projets, de gouvernance et d'usages ? Que veut-on signifier avec l'idée de revitaliser les lieux culturels comme des lieux citoyens ?

« Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. » (Edgar Morin, *La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité*, Revue internationale de systémique, vol. 9, n° 2, 1995).

Les lieux culturels se transforment en des lieux de rencontres, en décroissant leur offre. Le lieu culturel (salle de spectacles, médiathèque, café culturel, etc.) se mue en agora.

Dans le même temps, des lieux hybrides non définis – nouveaux lieux – se développent en plaçant le citoyen, l'habitant, au cœur de leur projet.

### La déambulation

Les RDV 4C aux Champs Libres (créativité-collaboration-connaissances-citoyenneté) permettent de se retrouver autour d'un intérêt commun pour **apprendre à faire ensemble**.

Samuel Bausson, chargé d'innovation dans la relation aux publics, explique que, sur la base de règles partagées, les objectifs sont de définir collectivement ce que le groupe fait et ce que chacun fait au sein de ce groupe : groupe qui doit être « organique », autogéré, avec de la coprogrammation, de la cotransmission.

Ces RDV 4C engagent une communauté 4C à transformer Les Champs Libres.

C'est également le cas d'« Accueil/terrains de jeux » ou comment prototyper des modalités d'accueil parents/enfants avec les équipes des Champs Libres dans l'objectif de sortir du « guichet » pour aller vers une notion d'**hospitalité**.

Le projet Pasteur est né de l'initiative de Patrick Bouchain, architecte, urbaniste et scénographe, avec *Notre Atelier Commun*, et de l'engagement de la Ville de Rennes d'y accueillir l'*Université Foraine*. L'*Université Foraine* se propose d'intervenir à Rennes sur des sites inoccupés, sans programme prédéfini, et de faire émerger un projet par la **participation**, l'ouverture au public, en travaillant sur l'**appropriation**.

C'est ainsi que, début 2013, s'est mise en place une permanence architecturale tenue par Sophie Ricard, une démarche expérimentale et innovante de réflexion sur la future occupation du bâtiment Pasteur.

Cette expérience a permis d'offrir à de nombreux acteurs un lieu de rencontres et d'expression reposant sur le caractère éphémère des usages. Dans le prolongement de cette expérience et de ses conclusions, la Ville de Rennes a engagé une nouvelle étape du projet en 2015, et a confié en ce sens une mission à la Société Publique Locale d'Aménagement *Territoires Publics*, qui repose sur la réalisation d'une école maternelle de huit classes,

un Educ'lab et le maintien d'un lieu capable d'accueillir et de répondre aux attentes des besoins de la société civile, porteuse de projets éphémères ou en phase émergente, dans le cadre d'un principe « d'Hôtel à Projets », en lien avec l'histoire du lieu et ses potentialités.

L'Agence *Encore Heureux Architectes*, accompagnée par la maîtrise d'ouvrage et d'usage continuera de faire appel à la participation, aux chantiers d'application et d'insertion, et au réemploi dans un chantier « Acte Culturel » en plein cœur de ville.

Impliquée depuis la création de *L'Université foraine*, Gwenola Drillet avait intégré le conseil collégial de l'Hôtel Pasteur et écrit une thèse de philosophie politique, dont l'expérience de l'Hôtel Pasteur, **lieu commun**, est le cœur du sujet. Depuis juillet 2019, elle a pris la coordination de l'Hôtel Pasteur.

Le chantier d'expérimentations autour de différentes pratiques et disciplines a permis de contribuer à définir le programme et les modalités de fonctionnement à travers une charte agrémentée au fil de l'ouverture du lieu. Une part de la mission confiée à Gwenola, en s'appuyant sur les cinq années d'expérimentation, est d'inventer de **nouvelles modalités de gouvernance partagée**, de préfigurer les communs.

Gwen Pacote, chargée de projets éducatifs et numériques, accompagne/facilite la préfiguration durant les 2 années de l'Educ'Lab, pôle éducatif centré sur la lutte contre la fracture d'usage au numérique.

**Au cours de cette exploration, nous nous sommes interrogés tant sur les lieux culturels et leur transformation que sur ces nouveaux lieux qui mettent en avant les questions d'économie contributive, d'appropriation des espaces, de gouvernance et de liens avec le territoire.**

**Les lieux culturels transformés s'ouvrent vers le territoire, les activités sociales, et d'autres secteurs notamment le numérique.**

**Si la politique culturelle s'hybride, les DAC vivent actuellement une transition de leur métier, un élargissement de leurs fonctions : ensemblier/facilitateur, sortant de leur champ sectoriel.**

## **La carte et les valeurs**

Un certain nombre de valeurs fondent un corpus de règles nécessaires à l'établissement d'une démarche de transformation de nos lieux :

### **• La confiance collective**

Cette dimension repose d'abord sur le sens de la politique publique, sur l'identité partagée du territoire entre politiques / DAC / partenaires/ citoyens.

Ce premier enjeu peut être favorisé par différentes pistes formulées collectivement :

- Se former ensemble : élu-e-s, technicien-e-s, habitant-e-s, pour développer une culture commune
- Polliniser des expériences / expérimenter des « lieux communs »

### **• La définition d'une gouvernance partagée**

De nombreux freins s'opèrent sur ce type de projets, qu'ils soient d'ordre techniques ou évidemment financiers et il faut apprendre à trouver des solutions ou des voies de contournement de façon partagée : la solution commune à une contrainte. Cela induit pour les DAC de nouvelles méthodes de collaboration, qui les bousculent et bousculent leurs équipes, leurs élu-e-s : intelligence collective, coformation, coresponsabilisation.

Des règles de gouvernance codéfinies avec les équipes, partenaires, élu-e-s, permettront de répondre aux questions que pose une organisation coopérative.

### **• Le temps**

Cette notion est apparue dans notre réflexion tout aussi indispensable que trop restreinte en pratique. Très souvent les temps de mutations, de décisions, d'évaluations sont incompatibles avec les « temps politiques ». Or, dans cette mutabilité de nos politiques notamment culturelles, ces temps doivent être privilégiés aux échéances électorales.

Ce temps est aussi celui d'accepter le droit à l'erreur. Convoquer le droit à l'erreur reflète une attitude d'humilité collective face à la complexité de la réalité et un défi : l'échec partagé et analysé est un levier d'évolution positive de nos politiques publiques.

### **• Le désir /envie de faire commun avec les usagers/habitants/citoyens/artistes**

On ne définit pas là un objectif mais une intention. Cette dissociation renvoie à la question de l'évaluation de ces projets et invite à sortir de l'évaluation managériale, hétérogène ou descendante qui, bien que dominante, ne s'adapte pas à une action ou un projet complexe pour engager une auto-évaluation faite par/avec/pour les acteurs concernés. C'est à cet endroit que les DAC devront être.

La routine, l'obéissance, le manque d'autonomie, l'absence d'initiative... entretenus et développés dans notre culture professionnelle publique, peuvent rendre difficile le passage d'un type d'organisation à un autre.

Outre le manque de temps qui est, sans aucun doute, l'argument le plus courant, cette résistance au changement masque souvent d'autres réticences, individuelles ou collectives, plus difficilement avouables et donc moins aisément identifiables (cognitives, psychologiques, organisationnelles, économiques, sociologiques...) qui rendent nécessairement la compréhension de tous ses ressorts difficile à appréhender.

Se lancer dans de tels projets ne doit donc jamais nous faire perdre de vue qu'une pratique participative revient à créer une arène politique dans laquelle chacun peut entrer, jouer un rôle, s'y rendre visible et assumer une responsabilité citoyenne.

Cela amène à prêter une attention sans doute plus importante à ce qui se joue dans la démarche participative elle-même, qu'à l'usage qui sera fait du produit finalisé. L'intention se porte alors sur l'expérience en tant qu'elle encapacite (*empowerment*) les individus, plutôt que sur la qualification des actions participatives à être l'expression d'une démocratie réelle.

Par ailleurs, l'occasion est ici donnée de se réinterroger sur le propre écosystème de la culture, de la création artistique, des institutions dont ces secteurs dépendent. Il faut transformer le silo en écosystème. Force d'exemple, les DRAC, à vouloir transmettre un héritage en cherchant à sauvegarder le fond, ne se sont-elles pas éloignées de la culture vivante des personnes et des organisations, et ne sont-elles pas aujourd'hui prises en étau ? L'envie de bouger les animes, la barrière des disciplines les bloque. Il en va de même pour l'université au sein de laquelle les sujets émergents ne trouvent pas leur place.

Pour que les institutions accompagnent la société au mieux, elles doivent sortir de la logique disciplinaire.

Si la caractérisation de la coopération permet d'envisager des réussites et des échecs, l'expression de points de vue divergents et peu confortables, un besoin d'acculturation face à une complexité d'approche et de mise en œuvre, les facteurs clés du succès de ce mode d'organisation sont la combinaison de ce qui lui est constitutif, qui est vraisemblablement déterminante dans la réussite de cette approche. C'est à sa modélisation qu'il paraît utile de réfléchir.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Bibliographie

- **Anna Lowenhaupt Tsing**, *Le Champignon de la fin du monde : sur la possibilité de vivre dans les ruines du capitalisme*, Paris, La Découverte/Les Empêcheurs de penser en rond, 2017.
- **Pablo Servigne**, *L'entraide, l'autre loi de la jungle* (avec Gauthier Chapelle), Les liens qui libèrent, 2017.
- **Pierre Clastres**, *La Société contre l'État*, Paris, Éditions de Minuit, 1974.
- **Yves Citton**, *Pour une écologie de l'attention*, Paris, Le seuil, la Couleur des idées, 2014.
- **Zeynep Tüfekçi**, *Twitter et les gaz lacrymogènes. Forces et fragilités de la contestation connectée*, Caen, C&F Éditions, coll. « Société numérique », 2019.
- **Fred Turner**, *Aux sources de l'utopie numérique. De la contre-culture à la cyberculture*, Steward Brand, un homme d'influence, Paris, C&F Éditions, 2013.
- **Fred Turner**, *Le cercle démocratique*, Paris, C&F Éditions, 2016.
- **André Gorz**, *L'immatériel*, Paris, Éditions Galilée, 2003.

### Sitographie

- [https://wiki.lescommuns.org/wiki/Charte\\_sociale](https://wiki.lescommuns.org/wiki/Charte_sociale)
- <https://cnnumerique.fr/nos-travaux/inclusion-numerique>
- [https://cnnumerique.fr/files/2017-10/Rapport\\_CNNum\\_Education\\_oct14.pdf](https://cnnumerique.fr/files/2017-10/Rapport_CNNum_Education_oct14.pdf)
- [https://www.lecontrepied.org/IMG/pdf/cahier\\_2\\_la\\_participation.pdf](https://www.lecontrepied.org/IMG/pdf/cahier_2_la_participation.pdf)

# Atelier 5 : Les habitants, coopérateurs de la vie culturelle ?

*Co-animation collective avec* : Les DAC de l'ADDACARA et **Yves-Armel Martin**, Fondateur du Bureau des possibles

*Avec* : **Francesca Poloniato-Maugein**, directrice du ZEF - scène nationale de Marseille

*Rapporteur* : **Philippe Tormen**, chargé de projet musiques savantes et enseignements artistiques, Conseil régional Normandie

Le vocabulaire de la participation est désormais bien ancré dans les politiques culturelles. Il permet de mieux prendre en compte la variété des relations aux arts et à la culture que chacune et chacun d'entre nous peut nouer. La notion de droits culturels traduit également cette idée en prenant en compte aussi bien la question de l'accès à la culture que celle des pratiques en amateur, ou encore celle de la contribution même des habitants à la vie culturelle. Mais quel contenu concret donner à cette idée de participation et de contribution ?

On observe de plus en plus de démarches artistiques fondées sur un principe « participatif ». Cette idée d'implication des habitants modifie-t-elle les logiques de transmission et de médiation dans le champ culturel ? Correspond-elle à une nouvelle injonction politique ou à un approfondissement de la citoyenneté ? Comment faire bouger la représentation des rôles dans la production à la vie culturelle ? Comment les habitants coopèrent-ils à la vie culturelle ?

**« Les habitants, coopérateurs de la vie culturelle ? Comment mettre en culture de nouveaux modes de coopération ? Semer, innover, expérimenter, composer, tout intégrer...? »**

Si la prise en compte de la question des droits culturels conduit à engager des démarches de changement dans les pratiques des acteurs culturels, et des DAC en particulier, dans nos positionnements professionnels, nos méthodologies de travail et de management de la réflexion collective, de même, les démarches de design de service, d'intelligence collective et de créativité collaborative demandent également de se questionner à nouveau sur les méthodologies de travail, les modalités de mobilisation des partenaires, acteurs et collègues.

Les habitants, en tant que coopérateur de la vie culturelle, percutent également les pratiques des acteurs culturels, et des DAC en particulier, dans leurs méthodologies de travail sur les territoires.

**La question de la participation des habitants en tant qu'acteur culturel est-elle un facteur de renouvellement et d'innovation des politiques culturelles ?**

Cet enjeu de renouvellement des modes d'intervention des acteurs des politiques culturelles s'inscrit dans un contexte de forte remise en question et de fragilisation d'un certain nombre d'entre eux : forts enjeux budgétaires pour les collectivités, dynamiques différentes des territoires ruraux et urbains, mais également des questions de société, des enjeux environnementaux, la transformation des métiers, de l'économie, des pratiques et des attentes des habitants.

La manière de conduire les politiques culturelles demande de nouveaux outils pour appréhender les enjeux. Il est nécessaire d'intégrer une pensée complexe, mobilisant des acteurs d'origine différentes, et intégrer des approches beaucoup plus collaboratives et participatives qui permettront de coconstruire et faire « avec ».

L'ambition de cet atelier était de proposer une structuration qui favorise la construction d'une intelligence collective, c'est à dire de partager les expériences et les interrogations des uns et des autres, diversifier les axes de questionnements, et d'en extraire des lignes directrices pour l'action de chacun sur son territoire.

Pour cela, l'atelier s'est attaché à faire en sorte que les participants s'approprient les fondamentaux, vocabulaires et principes de l'intelligence collective et du design de service. L'un des objectifs était de pouvoir faire la distinction entre les outils d'animation qui permettent l'implication et le travail collaboratif des membres du groupe, et les outils du design de service qui permettent d'accélérer et de concrétiser les productions.

L'atelier a permis d'identifier les principaux outils et formats d'intelligence collective et de design de service, d'expérimenter et de connaître les principaux outils méthodologiques, et de produire des propositions innovantes partagées par le groupe acteur de la réflexion.

Mais la contrainte était double pour les animateurs du groupe qui ont expérimenté le rôle et la posture du facilitateur.

Cet atelier avait donc une double vocation : d'une part, traiter en quoi la participation des habitants permet d'innover, de renouveler les politiques culturelles et de les rendre en phase avec leur territoire et, d'autre part, expérimenter collectivement de nouvelles méthodologies de travail collectif. Le contenu de cet atelier a donc une dimension méthodologique importante.

Les participants à l'atelier ont vécu une démarche d'innovation collective à partir de 5 défis identifiés autour de la problématique de la participation, et/ou l'implication des habitants dans la vie culturelle, ont défini les enjeux, imaginé des services dont ils ont déployé les modalités de mise en œuvre.

Les 5 défis, retenus par les DAC, autour de la question de la participation des habitants à la vie culturelle ont été définis autour d'enjeux ainsi définis :

1. Les questions managériales du DAC envers les équipes qu'il pilote, afin de les amener à des changements de modes de travail relatifs à la participation d'habitants dans la mise en œuvre des politiques culturelles.
2. Le positionnement du DAC par rapport à sa propre pratique et sa capacité à construire un environnement professionnel favorable à la mise en place de démarches collaboratives avec les habitants.
3. La mobilisation d'habitants autour de dynamiques culturelles, en se questionnant pour savoir comment susciter leur intérêt et leur participation.

4. Les modalités de travail avec les élu-e-s, pour être attentif aux changements que cela impose à la collectivité de prendre en compte la parole et la participation d'habitants dans des dynamiques culturelles,
5. L'ouverture et la transversalité avec d'autres directions, d'autres partenaires pour créer une dynamique collective, s'ouvrir sur d'autres personnes, d'autres logiques de travail pour rencontrer des personnes de divers horizons.

À travers une méthodologie progressive, structurée dans le temps, alternant des temps collectifs, individuels, de créativité, de débats, et de synthèse, l'atelier vise à permettre une avancée progressive à travers 4 étapes :

- Une première phase d'exploration qui vise à repérer les principaux questionnements autour de la thématique traitée.
- Une phase de témoignage et d'enrichissement des questionnements, en repérant les différents éléments de diagnostic.
- Une phase d'identification de pistes de réflexion collectives et de formulation d'hypothèses de travail.
- Une phase de synthèse pour identifier les solutions et démarches possibles, pour expérimenter de nouvelles phases de travail collectif.

L'attendu repose sur une prise de conscience par les participants des vertus de la coconstruction, de la stimulation intellectuelle et créative, et la transformation de ces hypothèses ou idées en préfiguration concrète de mise en œuvre.

Si l'on considère la question de l'innovation, définie ainsi par Norbert Alter, sociologue français et auteur de *L'innovation ordinaire* (éditions PUF 2000) : « *L'innovation est une invention (idée nouvelle) qui rencontre un usage (existant ou émergent) et devient de fait une nouvelle pratique* », le fait de construire des politiques culturelles à partir de nouvelles formes de collaborations et de contributions, serait un gage de renouvellement, d'ancrage des politiques culturelles et d'ouverture vers de nouveaux publics.

## POUR ALLER PLUS LOIN

[Voir sur le web](#) **Fiche méthodologique "Les habitants Coopérateurs de la vie culturelle ?"**

# Atelier 6 : Innovation et coopération dans les modèles économiques et entrepreneuriaux

*Co-animation* : **Thierry Le Nédic**, directeur des Affaires culturelles au Conseil régional de Bretagne, ANDACRe, et **Luc de Larminat**, directeur d'Opale

*Avec* : **Bernard Latarjet**, administrateur culturel

*Rapporteur* : **Nicolas Cardou**, délégué général Culture, Sports, Politique de la Ville, Ville de Créteil

Dans un contexte de raréfaction des finances publiques pour la culture, les acteurs culturels sont dans l'obligation d'innover quant aux modèles économiques de leur projet. Le champ culturel expérimente, depuis bien longtemps déjà, des formes de coopération public/privé notamment à travers l'économie sociale et solidaire (ESS). Il a également pris l'habitude de diversifier ses sources de financement et ses partenariats. D'autres modes de financement sont apparus comme le financement participatif ou le mécénat territorial.

Dans ce nouveau paysage, quelle forme donner à la coopération public-privé-société civile en faveur de la culture sans perdre de vue les principes du service public ?

Comment instaurer un dialogue constructif entre les acteurs compte tenu de la diversité des horizons économiques ? Sur la base de témoignages et de retours d'expérience, l'atelier s'articulera autour de trois sujets : les nouvelles formes de coopération, les outils innovants en matière de financement, la préservation de l'intérêt général.

En préalable à la réflexion de cet atelier, **la transition** toute particulière qui s'opère dans le champ culturel a été constatée. Cela se manifeste par la nature de plus en plus transversale des projets, par leur caractère hétérogène et protéiforme et par leur ouverture de plus en plus large sur des enjeux auxquels ils sont associés.

Partant d'objectifs culturels, ils s'élargissent ainsi sur des problématiques très diverses et des objets économiques interdépendants : un projet d'économie locale, d'inclusion sociale, d'insertion, d'environnement...

La **raréfaction des moyens publics** n'est pas pour rien dans cette transition. Par la contrainte, les projets se trouvent dans une situation de plus en plus alambiquée pour exister et parfois même pour se justifier. Mais surtout, l'enjeu est d'appréhender et de transformer ce contexte à priori négatif, et la tendance naturelle au repli qu'il induit vers des perspectives nouvelles et positives.

En ce sens, le discutant de cet atelier, Bernard Latarjet, a souligné combien il faut mettre au devant la **territorialisation** comme moyen concret et efficace pour réduire les inégalités d'accès à la culture et l'envisager comme une nouvelle étape de l'amé-

nagement culturel du territoire, et non une simple évolution. En effet, considérée comme paradigme de départ, la territorialisation inverse alors l'approche traditionnelle d'un aménagement planifié et vertical pour que les inégalités culturelles soient traitées d'abord à partir des réalités, des capacités, des volontés et initiatives qui s'énoncent et se mettent à l'œuvre localement.

Dans ce double contexte de changement de paradigme des politiques publiques et de transformation des projets eux-mêmes, ce sont bien les modèles de production, d'organisation, de financement qui sont en mutation. Sans décentrer l'essence culturelle des projets, il est essentiel de **considérer sans à priori les acteurs culturels comme des entrepreneurs** avec leur capacité d'initiatives, leurs leviers, leurs responsabilités et leurs contraintes. Il s'agit d'entendre la notion d'entreprise comme objet mu par un projet décliné en stratégie, en politiques et en plans d'action, dont le but est de fournir des biens ou des services. Cette prise en compte ne doit bien évidemment pas supplanter l'approche culturelle et artistique, elle doit s'y ajouter ou plutôt en être un élément parallèle de considération.

Ainsi, deux grands mouvements manifestant cette transition dans l'organisation des acteurs et de leurs activités ont été explorés :

- Les nouveaux modes de financements,
- Les nouveaux modes d'organisation.

Ces deux sujets appellent en soi un certain changement de posture des DAC et des administrations en général. Contribuer au développement culturel consiste dès lors à doubler la mission traditionnelle de la politique culturelle (passant par le pilotage d'équipements publics et le subventionnement d'initiatives parapubliques), d'une mission d'ensemble territorial, d'animation de réseaux professionnels, et de soutien à l'innovation organisationnelle et financière qui puisse concerner également acteurs repérés et non repérés.

### **1. Nouveaux modes de financement particulièrement liés au mécénat**

À partir d'expériences partagées dans l'atelier, un certain paradoxe chez nous-mêmes, les DAC, et dans nos collectivités, a été souligné : nous ne cessons dans le discours d'inciter à la diversification des financements mais peinons parallèlement à nous adapter, à faciliter, voire même parfois à accepter cette diversification une fois qu'elle se présente. L'exemple d'un orchestre rattaché à un Conservatoire à rayonnement régional en régie a été cité : on demande de lever des fonds et on ne propose aucun accompagnement juridique pour y parvenir.

Pourtant, la très grande majorité des projets culturels qui parvient à bénéficier de mécénat est d'abord l'initiative soit directement d'une institution publique, soit d'un porteur qui fut au démarrage exclusivement financé par des subventions. Et les acteurs sont en attente de cette posture nouvelle des élu-e-s et des administrations ; les différents témoins de cet atelier nous ont appelés dans ce cadre à être d'abord non plus, ou pas uniquement, des subventionneurs mais aussi des accompagnateurs, des conseils, des intermédiaires, voire des co-fundraiser. D'autant que ce constat a été partagé : l'émergence nouvelle et relative – car très inégale suivant les territoires – d'entreprises souvent jeunes, disposées à se tourner pour leur mécénat plus facilement vers des projets culturels plutôt qu'essentiellement sportifs, comme c'est encore le cas généralement.

Les propositions qui ressortent de ces enjeux sont notamment :

- la constitution de fonds de dotation à des échelles intercommunales ;
- le besoin de diagnostic pour le mécénat territorial, qui reconnaisse les projets avec un fort potentiel, les mécènes éventuels et les possibilités de financement participatif (ou « socio-financement » comme on dit au Canada) et autres aides dédiées ;
- la diversification des formes de mécénat : mécénat de compétences, mise à disposition de matériel ou de foncier...

Des limites et des alertes concernant ces problématiques de mécénat territorial ont été identifiées en parallèle :

- La possibilité d'un conflit d'objectifs et de sens dans la relation aux citoyens, avec un objet qui s'inscrit résolument dans l'intérêt général, mais qui devrait aussi composer avec une logique de visibilité de marque et de mécène.
- Des risques de désengagement de financeurs publics avec des financements privés rarement durables, ce qui déstabilise de fait les initiatives qui avaient trouvé leur équilibre économique.
- Des risques de mise en concurrence entre acteurs culturels, notamment les plus gros face aux plus fragiles, mais aussi entre territoires, dont les mieux dotés sont naturellement plus en capacité de se confronter aux enjeux du mécénat, nécessairement plus complexes sur les territoires fragiles.
- Il a été signalé l'arrivée de fondations qui s'installent sur des territoires et qui changent la donne : la capacité de dialogue avec ces nouveaux interlocuteurs n'est pas toujours simple pour envisager une complémentarité dans l'action et une inscription dans le champ de l'intérêt général. Paradoxalement, la France est le pays d'Europe où il y a le moins de fondations.

### **2. Nouveaux modes d'organisation**

**La coopération** renvoie au temps long. C'est une difficulté pour les politiques publiques qui s'inscrivent dans des échéances de mandat électoraux parfois trop courtes pour donner vie et stabilité aux réseaux. Les enjeux de confiance, de transparence et même de convivialité sont le point de départ pour envisager de nouvelles formes de coopération. Le Collectif des festivals en Bretagne a expliqué combien il leur a fallu d'abord se connaître, partager ensemble un même langage, pour entrevoir ensuite du partage d'emplois, de moyens, puis d'échanger sur la responsabilité sociale et

managériale et opérer ensemble des commandes groupées. Si le besoin de coopérer peut être économique et financier, le moteur est d'abord le questionnement des projets, le renouvellement du sens qu'ils comportent.

Il faut noter par ailleurs l'importance à envisager les coopérations sur **des échelles assez larges** pour qu'elles ne se trouvent pas bloquées à des concurrences ou conflits d'hyper-proximité entre acteurs. D'où le rôle essentiel des échelles départementales et régionales, et de leurs collectivités, qui devraient le plus possible être en dialogue et en convergence sur leurs stratégies de structuration et d'animation de réseaux professionnels.

Du désir de coopération procèdent de nouveaux modes d'organisation et de nouvelles formes juridiques adossées à cela. Car si l'association demeure le modèle juridique le plus répandu, des coopératives d'activité et d'emploi, des groupements d'employeurs, sont apparus ces dernières années... Souvent issus de l'économie sociale et solidaire, ces outils paraissent encore bien mal maîtrisés par les administrations et par les acteurs eux-mêmes, ce qui représente un enjeu. Cependant, pour que la volonté d'agir en commun soit la plus efficiente possible et que la collectivité puisse accompagner ce mouvement, il importe de privilégier dans un premier temps les réponses techniques les plus souples et compréhensibles qui soient.

Plusieurs pistes d'actions ont été mentionnées :

- Créer de la **transversalité entre les directions de la culture et de l'action économique** par des relations interpersonnelles entre directeurs et entre agents ; un cadre régulier de travail est rendu possible **sur la base de demandes d'acteurs, de projets concrets** à partir desquels

un dialogue s'entame et autour desquels une culture commune se constitue petit à petit.

- Dans les Régions, il y a un enjeu à ce que les **schémas régionaux de développement économique prennent en compte d'une part l'économie sociale et solidaire** avec de véritables plans d'action (ce qui a considérablement reculé ces dernières années pour des raisons essentiellement idéologiques) et d'autre part des réponses spécifiques aux besoins des entreprises culturelles et créatives (comme c'est le cas dans la Région Nouvelle-Aquitaine).
- Constituer **un réseau régional « Culture et développement économique »** avec un plan d'actions partagé entre Région et intercommunalités.

Les participants à l'atelier ont tenu cependant à signifier que la recherche de nouveaux modèles devait d'abord servir le développement des projets pour leur intérêt propre, et pour la vie culturelle du territoire. La tentation de les faire porter par des directions autres, comme l'action économique, risque de les inscrire dans une logique qui justifierait un service public de la culture d'abord par son potentiel économique, ou par ses externalités positives, et non son intérêt social et créatif.

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pour appuyer ces réflexions, [voir sur le web un rapport européen de référence](#) :  
« **Vendre ou ne pas vendre un business model pour les arts et la culture** »



## CONCLUSION

Les enjeux qui ont été soulevés établissent le caractère transitionnel incontournable pour les activités du secteur culturel et les problématiques professionnelles.

Il apparaît ainsi essentiel de **former** et de **repérer** pour agir différemment.

**Former** : le besoin d'espaces de ressources et de formations reste patent.

Il faut aller au-delà de l'organisation d'événements tels que « Entreprendre dans la culture », qui ont assurément constitué un point de départ, pour s'atteler désormais à :

- la mise en œuvre de **véritables réseaux** ;
- le soutien à des **plans de formations** ;
- la constitution d'un **centre national de ressources** qui mette en commun et capitalise les initiatives, croise aussi des acteurs existants tels que Opale ou le CNFPT, et se place en complémentarité et en réseau avec des structures ressources à l'échelle régionale.

Cet effort de formation permettrait notamment de placer les collectivités en accompagnatrices.

**Repérer** : avec ces outils ressources, les démarches de parangonnage réalisées ici et là au sein, par exemple, d'une plateforme nationale numérique de collecte des expériences, pourront être capitalisées. Des projets exemplaires de coopération culturelle y seraient recensés, ainsi que des modèles économiques, des initiatives locales à objet culturel et d'autres. Repérer, c'est aussi une mission à laquelle les collectivités doivent recouvrir désormais : ne plus se situer en attente de nouvelles formes d'organisation ou de financement, mais en être les véritables initiatrices, en se positionnant non pas au centre mais à côté, pour qu'elles trouvent leur propre autonomie de gouvernance.

**Agir différemment : c'est d'abord réinterroger nos dispositifs.** Il n'est, par exemple, pas normal que les modèles économiques non classiques de structures culturelles aient tendance à accélérer leur déconventionnement. Ont été pointés, ici une SMAC qui a renoncé à passer en SPL et à gagner ainsi 150 k€ de recettes, pour ne pas perdre son label, là les centres culturels de rencontre, confrontés aux mêmes limites sur leur formes juridiques imposées par le label, mettant en tension – voire en incompatibilité – leurs activités économiques et culturelles. Ces rigidités sont d'autant plus incompréhensibles que la souplesse existe pour les centres de création (CDN et CCN).

## **Agir différemment, c'est aussi renforcer résolument ou créer de nouvelles catégories d'aides.**

L'atelier a ainsi retenu plusieurs nécessités :

- L'aide aux réseaux : les réseaux sont trop peu pris en considération par les pouvoirs publics, au prétexte qu'ils impliquent des charges de fonctionnement qui ne vont pas directement aux projets. Pourtant, tout le monde en souligne la vertu. Par extension, l'aide aux réseaux peut passer par la généralisation de la méthode des contrats de filière. Promouvoir l'organisation des filières, c'est non seulement faire valoir l'interdépendance des acteurs entre eux, mais aussi agir concrètement pour stimuler et créer de la coopération.
- L'aide aux emplois mutualisés, ou au développement des groupements d'employeurs : il faut introduire cette possibilité d'aide, sans une dégressivité trop rapide des aides. Considérer pour les projets culturels un temps d'amorçage identique à tout autre projet économique limite extraordinairement l'existence de groupements d'employeurs et d'outils coopératifs. La disparition des Pôles territoriaux de coopération économique est due pour beaucoup à cette dégressivité courte.
- L'aide aux lieux intermédiaires : il y a suffisamment d'expériences convaincantes sur des financements raisonnables et limités pour que les collectivités s'impliquent avec intérêt dans ces lieux intermédiaires dont l'économie est souvent beaucoup plus autonome que dans des structures culturelles traditionnelles.

Ainsi, cet endroit spécifique de la transition du secteur culturel appelle, comme cela a été démontré, à un repositionnement des acteurs publics. Mais il les invite, de façon concomitante, à un nouveau dialogue commun. Sauf concernant l'exception bretonne, la loi n'a pas été en mise en œuvre pour la mise en place de commissions culture au sein des conférences territoriales d'action publique, ce qui constitue un réel point d'inquiétude et de blocages. De telles instances, en interaction avec les réseaux d'acteurs, conditionneraient la possibilité de convergences entre politiques publiques pour l'accompagnement de ce mouvement stimulant et régénérant.

# COMPTE-RENDU DES ÉTABLIS

Les établis sont des ateliers au format court et sont axés sur un projet ou sur des cas concrets destinés à inspirer les participants dans leur pratique professionnelle.

Ils sont animés par des directrices et directeurs des affaires culturelles, ou par des partenaires porteurs des initiatives présentées.

*Pour approfondir les thématiques abordées, n'hésitez pas à contacter la FNADAC.*

## Établi A : Culture et coopération transfrontalière

ADAC Grand-Est et NovaTris

### Oser dépasser ses frontières !

Quels sont les challenges à relever pour les DAC, lorsqu'il s'agit de créer et développer un projet transfrontalier ? Dépasser les frontières, quelles qu'elles soient, nécessite de sortir de sa zone de confort et de construire des compétences pour évoluer avec plus d'aisance dans ce contexte particulier.

La DAC Grand-Est, en collaboration avec NovaTris - Centre de compétences transfrontalières (ANR-11-IDFI-0005), a débuté cette réflexion et a proposé, lors des Assises nationales des DAC, une expérience ludique et active pour expérimenter et réfléchir sur le transfrontalier.

### Champ de la réflexion

Proposé par l'ADAC Grand-Est, cet établi est organisé en lien avec NovaTris ; NovaTris base son travail sur le savoir expérientiel des participants, avec le recours aux mises en situation afin de rendre les participants acteurs de l'expérience et d'activer l'ensemble leurs capacités et perceptions sensorielles (non exclusivement cérébrales).

### L'établi s'est déroulé en trois temps :

#### 1. Activité de démarrage : Ice Breaker.

Les participants reçoivent chacun une carte du jeu franco-allemand « au fil de la conversation ». L'objectif est de retrouver son binôme, qui possède la même carte mais dans l'autre langue. Une fois réunis, les binômes discutent autour de la thématique de la carte, dans un premier temps en français, puis en allemand si possible (sinon dans une autre langue). Cette phase permet aux participants de se rencontrer dans une ambiance détendue et de faire rapidement connaissance, tout en expérimentant de manière active les phénomènes inhérents à la rencontre transfrontalière (découvrir de nouvelles personnes avec leur(s) culture(s), besoins, envies... et dialoguer dans une autre langue).

2. **Activité principale.** Les intervenants ont proposé une activité intitulée Reality Check (Metalog©). Sur le plan méthodologique, les participants de l'atelier, positionnés en cercle, sont invités à retrouver à partir de cartes qui leur sont distribuées (1 carte par participant) la cohérence interne qui existe entre toutes ces images, sans avoir le droit de se les montrer. Le groupe se lance et explore empiriquement différentes méthodologies, jusqu'à parvenir à une exploration collective, basée sur la description par chacun de son image et l'écoute. Au terme de 15 minutes, la compréhension est totale : chacun détient une image, présentée d'un point de vue différent (logique de zoom). Une nouvelle fois, les participants font appel à des compétences nécessaires lors du développement de projets transfrontaliers au sein desquels, toutes les informations ne sont pas directement accessibles et où il est nécessaire de communiquer avec précision en respectant la parole de l'autre pour parvenir au résultat escompté.

3. **Temps de débriefing.** Les participants sont amenés à prendre du recul et formaliser les compétences, contextes et autres éléments utilisés durant l'atelier et potentiellement réutilisables dans des situations transfrontalières réelles.

## Partage d'expériences et pistes de réflexion

La mise en situation vécue par les participants constitue un support de réflexion sur la notion de coopération, qui est centrale dans un contexte transfrontalier.

- La coopération transfrontalière s'installe entre des personnes de cultures différentes, qui souvent ne se connaissent pas ("cultures" au sens large du terme : pas uniquement nationales, également disciplinaires, générationnelles, etc.).
- Les frontières sont bien plus nombreuses qu'il n'y paraît au premier chef. Elles ne sont pas forcément physiques ni géographiques. Elles existent, par exemple, entre public et privé, ou entre les différents services d'une entité.
- La langue engendre automatiquement une distance entre les acteurs. Le passage par une langue étrangère modifie les règles entre les participants, et nécessite davantage de temps et permet d'exprimer moins de choses. Cela rend l'expression plus directe, autorise le droit à l'erreur et le droit à la digression. Ces observations ont été réalisées par les participants lors du débriefing de l'Ice Breaker).
- La coopération exige du temps pour apprendre à se connaître.
- La question du temps apparaît centrale. Il s'agit de prendre conscience de la nécessité de prendre du temps, de mettre en place un cadre qui l'autorise, et surtout de convaincre de l'importance de prendre ce temps. La comparaison avec les modalités de déploiement de la coopération au quotidien (hors projets internationaux) amène à une prise de conscience : le partage d'une langue et d'une culture commune fausse la perception des acteurs qui ont l'impression que le temps est alors moins nécessaire.
- La vision s'impose aussi comme un élément fondamental. Si un projet de coopération transfrontalière suppose d'avoir une vision globale, il fait également apparaître la relativité de la perspective, en lien avec la distance qu'un acteur est ou non en capacité de prendre avec son environnement familial. L'expérience vécue a montré qu'un participant commence à percevoir le sens lorsqu'il parvient à modifier sa perspective.

## Mise en place d'un projet transfrontalier : les obstacles repérés

- Le langage,
- Les préjugés, stéréotypes, clichés...,
- L'absence d'envie de se lancer dans l'expérience d'un projet transfrontalier,

- Des cultures et des logiques de métiers différentes,
- Un manque de lisibilité de l'ambition relative au transfrontalier liée à l'absence de traduction organisationnelle dans la collectivité.

## Les contextes et compétences qui favorisent la coopération transfrontalière

- Une organisation ouverte, caractérisée par une faible division du travail, qui autorise une déconstruction puis une reconstruction de ses cadres par ses acteurs,
- L'envie ; le besoin que la volonté s'incarne à travers un portage administratif et politique positif,
- L'écoute active,
- Le partage d'un objectif et d'un projet comme créateur de plus-value,
- L'universalité des arts,
- Privilégier un projet coconstruit plutôt qu'une idée préconçue. Cela impose de rencontrer les acteurs dans un premier temps, pour construire ensemble les pistes de collaboration.

## Les mots clés qui émergent à travers les récits d'expérience

- Interprétation / symbole
- Vision d'ensemble / point de vue
- Apprendre à se connaître
- Langage
- Volonté / envie / sens mis dans la démarche
- Distance / frontière
- Statut de la culture
- Circulation entre les collaborateurs / mobilité
- Stéréotypes / préjugés / neutralité
- Métiers
- Partage / portage / environnement capacitant / agenda politique
- Universalité
- Explicite / implicite
- Écoute
- Pouvoir d'agir
- Liberté personnelle
- Hiérarchie
- Cadre juridique
- Habitus sociaux
- Moyens financiers
- Humour

## Les points de vigilance

- Les interférences : il s'agit du sens supplémentaire que l'on pose sur un sujet ou un objet déjà compliqué.
- Les langages corporels : ils diffèrent selon les modalités et l'intensité de l'engagement des participants.

# Établi B : Création artistique et transformation urbaine

ADAC IDF

## Quels sont les enjeux des nouvelles pratiques urbaines ?

Un nouveau champ de pratique est apparu depuis une dizaine d'années, au croisement de la création artistique, de l'action culturelle et de l'urbanisme ! Des artistes et des acteurs culturels font alliance avec des urbanistes, des aménageurs, des

promoteurs, des bailleurs sociaux pour réinventer les villes, en réalisant des diagnostics sensibles, en définissant des aménagements éphémères ou pérennes, en explorant l'espace-temps du chantier, en stimulant l'imaginaire urbain...

En introduction, Christophe Bennet et Anne Flore de Valence précisent le contexte de cet établi en lien avec l'expérience menée lors de la **journée professionnelle intitulée "Création artistique et transformation urbaine"** dans le cadre de *Cergy, Soit !* 2018, organisée par la Ville de Cergy, l'association réseau Villes In Vivo, et l'ADAC IdF.

Cet établi a porté un débat sur des expériences similaires vécues par les participants dans chacune des quatre thématiques abordées :

1. Des stratégies artistiques pour questionner la place de l'humain dans l'urbain ;
2. L'urbanisme culturel : comment se réinvente la fabrique urbaine ?
3. La Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB), un outil pour financer des projets artistiques et culturels dans le champ du logement social ;
4. Le mécénat : quels mariages possibles entre fonds privés et intérêt général ?

Au cours des échanges, le risque de voir les politiques culturelles devenir les variables d'ajustement des collectivités locales, dans un contexte de raréfaction des moyens budgétaires, a été largement abordé, notamment dans le cadre de la contractualisation de grandes collectivités avec l'État **impulsée en 2018 à Cahors**.

Pourtant, la question de nouveaux leviers de financement a été soulevée, notamment dans le cadre d'une responsabilité partagée avec les entreprises. Parce que l'objet de son champ d'intervention est exclusivement « la culture et le patrimoine », le **fonds de dotation mis en place en 2019 à Cergy** a été le point de départ d'un débat et de nombreux autres témoignages concernant la relation à installer entre un projet culturel et des mécènes potentiels, en lien avec le territoire du projet culturel : dynamique d'attractivité du territoire, mais aussi philanthropie et appétence (parfois sincère) du chef d'entreprise, notamment au regard de la nouvelle responsabilité sociétale des entreprises, que prévoit la **loi RSE**.

# Établi C : ERASMUS des DAC

DAC DOC

## Participez à un projet de mobilité et de coopération de DAC européens !

Les ressources existent : programmes européens, dispositifs et bourses de mobilité, filières et réseaux européens.

Par des méthodes collaboratives et créatives, il s'agit de concevoir et mettre en action une fabrique culturelle européenne basée sur des mobilités de pays à pays, des échanges d'expériences et de bonnes pratiques, des opportunités de partenariats avec d'autres DAC en Europe.

Quelques plus-values attendues :

- Renforcement des capacités, compétences et connaissances des participants ;
- Développement d'une compréhension commune, interculturelité ;
- Contribuer à une Europe de la culture ;
- Opportunité d'échanges, de réseaux, de partenariats, de coopération.

En ouverture, Frédéric Lafond et Emmanuel Pidoux rappellent l'objectif de l'établi : **créer une plateforme de mobilité des DAC en Europe.**

Ainsi, il s'agit de :

- Confronter les pratiques franco-françaises des DAC français aux pratiques de confrères d'autres pays européens ;
- Constituer une communauté apprenante qui, par la formation de pair-à-pair et l'échange de bonnes pratiques, développe ses compétences et connaissances ;
- Ouvrir de nouvelles perspectives sur ces métiers en mutation permanente et travailler sur une échelle spatiale plus étendue.

**Un constat de départ : les DAC de France sont déjà des DAC européens !**

**Je suis un DAC européen, en 10 points :**

1. Je vis et travaille en France dans un pays du continent européen, fondateur de l'UE, dans l'espace Schengen, qui utilise l'euro.
2. Je suis DAC ou assimilé, ce qui fait de moi un « cultural manager » comme les autres collègues européens.
3. J'ai certainement des filiations, des liens familiaux ou amicaux avec d'autres Européens ou d'autres praticiens culturels européens.
4. Je fais partie des opérateurs nationaux ou territoriaux qui font vivre la culture partout en Europe.
5. J'accueille régulièrement sur mon territoire des artistes ou des compagnies issues d'autres pays européens.
6. Je diffuse dans mon cinéma de nombreux films soutenus et financés par le sous-programme Media de l'Europe (même sans le savoir !).
7. Je participe à des jumelages ou des projets européens ou des échanges ou aux Journées européennes du Patrimoine ou à la Fête de la Musique ou à une Capitale européenne de la Culture.
8. J'entretiens et valorise un patrimoine matériel et/ou immatériel sur mon territoire qui témoigne et participe d'une grande diversité d'origines, d'histoire et de traditions en Europe.
9. SJe parle éventuellement plusieurs langues qui me permettent d'échanger, d'imaginer des projets de mobilité ou de coopération.
10. Je reconnais l'intérêt du parangonnage (benchmark) culturel pour m'inspirer d'actions venues de l'étranger.

Dans un deuxième temps, Dimitrije Tadić, conseiller aux arts visuels du Ministre de la Culture de Serbie

et directeur du Desk Serbe de *Creative Europe*, offre un éclairage sur l'organisation culturelle en Serbie et la présentation du Desk.

**Les participants à l'établi se présentent et définissent les besoins et propositions :**

- Repérer quels dispositifs ou plateformes existent déjà. Formaliser une base de données, de contacts, pour trouver les bons interlocuteurs ou partenaires pour un projet.
- Repérer les collègues issus de pays européens au sein de nos collectivités qui peuvent constituer des relais.
- Placer l'humain (la rencontre, l'échange) avant le projet.
- Dépasser le présupposé de la connaissance des langues étrangères perçue comme LE problème indépassable pour mener un projet européen.
- Exemple des visites de l'OPC dans des pays européens.
- Créer une expérience pilote avec 4 ou 5 DAC.
- Regrouper les « forces » des collectivités territoriales, de la Fnadac, de l'OPC, etc.
- Des ressources existent pour une première expérimentation (dispositifs, programmes, appels à projets).
- Nécessité de pédagogie auprès de nos collègues et de la hiérarchie (mobilité parfois considérée comme des « vacances »). Importance d'aboutir à un livrable pour rendre lisible l'intérêt de cette mobilité (projet de coopération, recherche-action, etc.).
- Les jumelages déjà existants peuvent servir de ressources ou de relais.
- La question de la diversité des profils dans les autres pays européens, de modes d'organisation moins hiérarchiques, d'une approche moins institutionnelle qu'en France.
- Intégrer d'autres opérateurs que des DAC.
- Possibilité de s'appuyer sur des structures comme AMF, ADF, ARF, Agences, etc., qui montent des projets européens ou dialoguent avec leurs homologues.
- La question de la méthodologie de projets européens, formation de formateurs.

**Enfin, plusieurs pistes de travail sont évoquées :**

- L'expérience pilote de mobilité de DAC (première mobilité à Belgrade fin 2019 et invitation renouvelée pour fin 2020 à Niš pour un *benchmark* « réseau de DAC » à l'invitation du Consulat).
- La création d'une Cellule Europe des DAC / Managers culturels Formation « DAC d'Europe ».

# Établi D : Projet P.A.C.T.

ANDACRE

## Présentation et mise en discussion de ce dispositif

Le dispositif P.A.C.T. (pour « Projets Artistiques et Culturels du Territoire ») existe depuis 2012 au sein de la politique culturelle régionale Centre-Val de Loire. Il répond à l'une de ses ambitions majeures, à savoir l'axe « aménagement culturel et solidarité des territoires ».

P.A.C.T. est conçu comme un outil pour la mise en œuvre de projets partenariaux.

Il permet le soutien à la diffusion culturelle et artistique, à la création artistique – notamment régionale – ou encore la mise en réseau d'acteurs régionaux et l'implication des habitants.

En 2019, 65 P.A.C.T. ont été financés pour un montant de 3 205 413 €, touchant plus de 50 % des communes et des habitants de la région Centre-Val de Loire.

## Champ de la réflexion

Depuis 2001, la Région Centre-Val de Loire accompagne activement la diffusion culturelle dans ses territoires. D'une logique de soutien à la programmation de lieux<sup>1</sup> de soutien à l'itinérance artistique du spectacle vivant, elle est progressivement passée à l'accompagnement de projets mutualisés favorisant l'offre culturelle dans les territoires du Centre-Val de Loire. La Région place ainsi les intercommunalités comme échelon privilégié de discussion au service de politiques culturelles de proximité.

Dans la continuité des contrats régionaux des saisons culturelles, le dispositif P.A.C.T. existe depuis 2012. Après sept années de mise en œuvre de ce dispositif<sup>2</sup>, la Région Centre-Val de Loire finance à ce jour 69 projets de territoire de P.A.C.T. En 2020, ce soutien concerne 1 090 communes pour près de 2000 manifestations, à destination de plus de la moitié de la population régionale.

Les États généraux de la culture et la stratégie « Pour une ambition culturelle régionale partagée », adoptée en juin 2017, ont réaffirmé l'enjeu de l'aménagement culturel et de la solidarité sur le territoire régional, posé comme un axe fort des nouvelles orientations de la politique culturelle.

Les « P.A.C.T. Région Centre-Val de Loire » doivent permettre la définition d'un projet culturel de diffusion artistique s'appuyant sur la stratégie de développement culturel d'une ou plusieurs communautés de communes, ou d'un Parc naturel régional, ou d'un groupement de communes ayant passé

des conventions entre elles, ou d'une association œuvrant sur un territoire intercommunal ou intercommunautaire.

Cette stratégie et la définition du projet culturel de diffusion artistique doivent s'inscrire dans le cadre d'une concertation et d'un partenariat des élu-e-s locaux avec les acteurs culturels et artistiques de leur territoire. Cette coopération et la construction du P.A.C.T. s'appuient sur un état des lieux culturel et artistique du territoire permettant de prendre en compte ses spécificités.

Ces projets doivent enfin répondre aux critères inscrits dans le cadre d'intervention, adopté par Décision d'Assemblée Plénière du 29 et 30 juin 2017, en articulation avec les trois axes prioritaires suivants, qui sont désormais au cœur de l'examen des projets, de leur contractualisation et de leur accompagnement. Ils sont décrits dans la convention triennale cadre-type pour chaque porteur de P.A.C.T. :

- Le soutien à la diffusion culturelle et artistique comme levier du développement territorial et force d'attractivité du territoire.
- Le soutien à la création artistique régionale et la mise en réseau d'acteurs régionaux.
- L'implication des habitants dans la mise en œuvre de projets de territoire en faveur de la diffusion culturelle et artistique.

## Nature des actions soutenues

Axé sur la politique de diffusion artistique, le dispositif P.A.C.T., qui permet également de soutenir la création et la médiation des œuvres.

Le contenu du P.A.C.T. peut s'articuler autour des actions et manifestations suivantes, elles-mêmes constitutives d'un projet de territoire. Il s'adresse à des manifestations qui doivent être structurantes pour le territoire concerné :

1 Hors ville chef-lieu de département et complémentaire au soutien des lieux portant un label national.

2 Initiative sélectionnée comme meilleure pratique culturelle européenne Commission européenne.

1. **Une programmation de diffusion artistique annuelle et régulière**, se rapprochant de la logique d'une saison culturelle, qui peut être située dans un lieu de diffusion type salle de spectacle, lieu du patrimoine, bibliothèque, monument ou musée labellisé Musée de France ou encore dans l'espace public. Celle-ci peut comprendre des propositions mettant en œuvre toutes formes d'expression artistique (théâtre, danse, musique, conte, théâtre d'objets, arts de la piste ou de la rue, arts plastiques, etc.), des projections cinématographiques art et essai, ou des expositions – dont des expositions temporaires.
2. **L'implantation d'artiste(s) dans le territoire et le soutien à la création**, telles que des résidences d'artistes ou des commandes artistiques.
3. **Des projets impliquant les habitants dans des actions de diffusion ou de création artistique.**
4. **Un/de(s) festival(s).**

### Contractualisation

La contractualisation concerne les engagements de la Région et du cocontractant en faveur d'un projet culturel de diffusion artistique sur le territoire demandeur. Elle est établie pour une durée de trois ans, éventuellement renouvelable, permettant de définir la stratégie du projet culturel de diffusion artistique du territoire, notamment au prisme des axes prioritaires définis ci-dessus. Une convention d'application annuelle définit les modalités de soutien des manifestations conjointement retenues.

### Accompagnement

Un accompagnement porté par les services de la Région est apporté, cumulable avec un portage de P.A.C.T., permettant d'être davantage aux côtés des porteurs de projets dans la construction et le montage de leur dossier P.A.C.T., et/ou de répondre à leurs questions sur des thématiques particulières. Des outils peuvent être mis à disposition afin de contribuer à la définition d'une politique culturelle locale, comme un soutien à l'élaboration d'un état des lieux du territoire, accompagné des données disponibles auprès des services de la Région et des projets de contractualisation pour l'accompagnement de territoire par le biais de contractualisation (« contrat d'émergence et de développement »).

### Financement des projets

Les financements des P.A.C.T. sont attribués sur la base du budget artistique et selon un système de répartition budgétaire défini à partir d'une enveloppe fermée de 3 206 000 €, qui impose un principe de maîtrise budgétaire et de solidarité entre acteurs.

Le soutien financier des P.A.C.T. répond à un principe de solidarité dont le modèle de calcul des subventions s'appuie sur un modèle d'attribution des interventions régionales favorisant **premièrement les projets intercommunaux** et **deuxièmement les projets situés hors agglomération** plutôt que ceux inscrits dans les zones périurbaines.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### Voir sur le web

L'exemple de la Région Centre-Val de Loire

<http://www.regioncentre-valde Loire.fr/ac-cueil/les-services-en-ligne/la-region-vous-aide/culture/action-territoriale.html>

### Principaux constats, enjeux repères et problématique traitée

Le dispositif des P.A.C.T. a été présenté et a servi de base d'échanges avec les participants présents dans l'atelier.

Cet exposé a été axé autour de la présentation du dispositif PACT et a permis de mettre en valeur comment la Région est passée d'une logique de soutien à la diffusion de lieux... à une logique de contractualisation territoriale en matière de diffusion, où l'échelon intercommunal a été réaffirmé. L'évolution des impacts territoriaux a été démontrée ainsi que les mécanismes fonctionnels et d'accompagnement du dispositif. Le souhait d'une cohérence avec les autres politiques régionales notamment culturelles et artistiques de la Région a été énoncé, ainsi que l'état des lieux des relations existantes avec les départements. Enfin, les aspects positifs (comme le maillage territorial, la logique de levier de l'intervention régionale...) ou les limites du dispositif ont été abordés et les pistes des réflexions proposées ont servi d'amorçage à une discussion approfondie. Les thématiques servant de base à cette réflexion ont été présentées ci-dessous.

## Pistes pour la réflexion

Durant la présentation, plusieurs pistes de réflexion ont été mises en débat avec les participants.

### Les pistes de réflexion en cours au sein des services de la collectivité régionale :

- Les P.A.C.T. & la loi NOTRe de 2015 : de nouveaux territoires pour les intercommunalités et une compétence culturelle partagée (quelles relations avec les départements ?).
- Les P.A.C.T., des contraintes budgétaires fortes avec le paradoxe de la poursuite de l'irrigation territoriale.
- Les P.A.C.T., les agglomérations et les métropoles : des difficultés à nouer des contractualisations (à ce titre, il a été question de l'expérimentation régionale en cours autour de la charte d'engagement culturelle du territoire avec l'agglomération de Bourges).
- Les P.A.C.T. : la diffusion de la création, la mise en réseau des ressources régionales avec les territoires.

### Le projet d'évaluation de la politique des P.A.C.T. :

Le nouveau cadre d'intervention des P.A.C.T., proposé et voté en Assemblée Plénière en juin 2017, a pu répondre partiellement aux mouvements de territoire liés à la loi NOTRe mais aujourd'hui, et notamment dans un contexte budgétaire contraint, il apparaît nécessaire de réinterroger le dispositif pour le réadapter au mieux aux besoins des territoires et lui permettre d'être en phase avec de nouvelles orientations régionales.

**Considérant que le problème public posé autour des P.A.C.T. est l'« accès à une culture diversifiée, adaptée au territoire, pour tous et la population régionale »,** des objectifs spécifiques ont été posés autour d'une méthode participative (speed boat) pour commencer à partager une vision collective. Les enjeux posés aux participants des ateliers étaient les suivants :

- Contribuer à l'équité territoriale en favorisant le maillage régional et local ;
- Faciliter et inciter la participation des habitants à des projets artistiques et culturels (droits des individus à participer à la vie culturelle envisagée comme un droit fondamental) ;

- Permettre la présence artistique sur le(s) territoire(s) et leur(s) lieu(x) (lien à faire avec les tiers-lieux).

Malheureusement, le temps a manqué pour approfondir ces thématiques et les aborder pleinement selon la méthodologie proposée.

### Partage d'expérience : éléments marquants

Les participants ont posé beaucoup de questions sur le fonctionnement du dispositif. Leurs retours ont contribué à appuyer des certitudes pour certaines pistes de travail déjà avancées, d'autres pistes étaient nouvelles.

Parmi les pistes ont émergé les éléments suivants :

- La nécessité de sortir de la logique de dispositif et de subventions pour mieux asseoir une logique de compétence partagée entre collectivités au service des territoires et de mise en synergie de priorités de travail autour des problématiques publiques posées ;
- Un travail de prospective territoriale préalable (ex. constitution d'un schéma d'aménagement des P.A.C.T. au regard des bassins de vie existants) ;
- Un dernier constat repose sur une meilleure qualification des attentes régionales sur les projets impliquant les habitants.

### Propositions d'actions

Comme évoqué précédemment, la région Centre-Val de Loire souhaite lancer une évaluation ou une analyse approfondie sur le sujet de sa politique des P.A.C.T. assortie d'un regard extérieur (problématique publique posée, indicatrice d'évaluation et de suivi de la politique notamment d'indicateurs qualitatifs).

Durant l'atelier, des échanges sur d'autres dispositifs similaires gérés par les participants ont manqué, ainsi que l'implication de la vision des participants au regard des problématiques des objectifs spécifiques posés au service du projet d'évaluation (exercice du speed boat).

Un groupe de travail de volontaires parmi le réseau des DAC (issus ou non de l'atelier) pourrait permettre de poursuivre une réflexion commune sur des axes de réflexion identifiés autour des P.A.C.T.

## **Établi E** : La relation DAC - Services - Élu-e-s

### Culture et Départements

La relation DAC / élu-e-s peut être parfois fragile ou compliquée, mais elle peut aussi se révéler extraordinaire. Prenons-nous suffisamment le temps de connaître et coconstruire les périmètres et les espaces de travail de chacun pour être complémentaires ? Cette question est d'actualité à la veille de plusieurs élections (municipales, départementales et régionales) et de l'arrivée de

nombreux nouveaux élu-e-s. Si certains élu-e-s sont parfois trop techniciens, des DAC ont parfois des postures trop politiques et ne sont plus dans leur rôle d'aide à la décision. Or, seule une solide relation et une complémentarité équilibrée élu-e-s / DAC permettent de servir au mieux la mise en œuvre des politiques culturelles sur nos territoires.





# Table ronde de clôture

# LA COOPÉRATION PEUT-ELLE SAUVER LES POLITIQUES CULTURELLES ?

Animation : **Vincent Guillon**, directeur adjoint de l'OPC

Avec : **Jean-Michel Le Boulanger**, premier vice-président du Conseil régional de Bretagne en charge de la Culture

**Sylvie Robert**, sénatrice d'Ille-et-Vilaine

**Laurent Roturier**, directeur régional des affaires culturelles d'Île-de-France

**Jean-Luc Chenut**, président du Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine

**Géraldine Bénichou**, metteuse en scène

**Michel Rotterdam**, directeur de la culture et de la vie associative, Métropole de Lyon

## Extraits de verbatim

### Jean-Michel Le Boulanger

Premier vice-président du Conseil régional de Bretagne en charge de la Culture

**Depuis la Loi MAPTAM, la Région Bretagne a expérimenté différentes configurations de délégation de compétences et de contractualisation. Quel bilan tirez-vous de ce nouvel acte de la décentralisation ?**

Toutes les menaces actuelles posent la question de **l'impérieuse nécessité des politiques publiques**, plus que jamais dans la période récente. C'est avec cette toile de fond qu'on doit réfléchir à la question de la coopération : se poser toujours la question du service public, la question essentielle de l'intérêt général. Au nom des menaces qui pèsent sur nous, il faut que nous travaillions bien mieux ensemble.

La vitalité démocratique qui a connu des soubresauts partout **nous oblige à poser la question du sens d'une politique culturelle publique**. Je sais le rôle éminent qu'a le ministère de la Culture et je pense qu'une bonne politique publique, une bonne décentralisation, ce n'est pas la victoire de l'un sur

l'autre, c'est la victoire de nos politiques communes. Je crois à la nécessité de l'État ; je suis profondément républicain. Le reste, ça se négocie avec les acteurs du secteur.

On peut dire, au risque d'être maladroit, que **beaucoup d'élus ont abandonné les combats**. On est dans un pays où les élus se sont battus au nom de la création et du geste artistiques. Clémenceau s'est battu du poing pour défendre l'Olympia de Manet. Depuis 10 ou 15 ans, beaucoup d'élus tiennent un discours sur la baisse des dotations et le report de cette baisse sur les politiques culturelles. Il n'y a pas de fatalité, sinon il n'y a plus d'élus.

**Une bonne décentralisation, ce n'est pas la victoire de l'un sur l'autre, c'est la victoire de nos politiques communes.**

**Il y a un autre combat, c'est celui du sens.** L'émancipation, le « faire humanité ensemble », c'est notre raison d'être. Or, que met-on en avant pour oser

justifier l'argent mis dans la création ? C'est l'attractivité du territoire. **Avons-nous oublié pourquoi nous sommes là ? Les questions d'émancipation sont au cœur d'un projet démocratique**, c'est la raison d'être du ministère. Je ne suis pas persuadé qu'existe un consensus sur les politiques culturelles – ou alors un consensus mou.

Il faut que nous passions d'un axiome qui nous a gouvernés trop longtemps, « faire pour des publics », à **une autre approche, « faire avec des personnes »**. Il faut que l'exigence artistique soit impérativement là, que l'exigence du projet culturel soit là, mais que **l'exigence démocratique** soit là tout autant.

**Sylvie Robert**  
Sénatrice d'Ille-et-Vilaine

**La coopération entre l'État et les collectivités territoriales a longtemps constitué le socle du développement des politiques culturelles. Que pensez-vous de ce système de coopération aujourd'hui ?**

La coopération ne peut être définie par des financements croisés. La coopération repose sur plusieurs choses. Ce n'est pas de la collaboration. C'est **se mettre autour d'une table pour définir un projet culturel territorialisé et pouvoir y poursuivre les mêmes objectifs**. Et d'abord se mettre d'accord sur l'objectif des politiques culturelles publiques.

**La coopération, c'est une lucidité partagée et une capacité à agir ensemble.**

Aujourd'hui, **je ne pense pas que les politiques culturelles soient en danger, mais il faut y faire attention**. Je pense que la coopération est un premier moyen de les réaffirmer. Si, autour de la table, les partenaires sont capables de dire pourquoi une politique culturelle doit se faire, c'est la base. Le deuxième pas, c'est de réussir à rédiger un projet commun.

Pourquoi faut-il sauver les politiques culturelles ? Il y a des politiques culturelles qui se conduisent partout. Je pense qu'aujourd'hui **des acteurs privés très puissants rentrent dans le paysage et bousculent les politiques culturelles**. Là où l'on vou-

drait de la coopération, ces acteurs-là sont dans des phénomènes de concentration.

Il faut que nous réalisons qu'un certain nombre de phénomènes vont faire perdre à des responsables politiques **cette conscience qu'une mission de service public est essentielle**, aujourd'hui, par rapport à ce qu'elle doit défendre sur l'émancipation collective. La coopération, c'est une lucidité partagée et une capacité à agir ensemble.

Ça prend du temps, ça nécessite des moyens et ça emmène un territoire différemment parce que ça révèle des ressources que sont les habitants. Mais **aujourd'hui, la question territoriale est celle qui s'opère en termes de fracture et d'isolement**.

**Laurent Roturier**  
DRAC d'Île-de-France

**Entre affaiblissement et renforcement, quelle interprétation donnez-vous à l'évolution du repositionnement des DRAC dans la gouvernance territoriale des politiques culturelles ?**

**Je crois qu'il y a plusieurs niveaux de coopération : entre les administrations, entre les structures culturelles, entre les disciplines, entre les habitants et la coopération pour faire progresser l'égalité hommes / femmes**. Concernant les administrations, les CTAP ne se sont pas constituées partout. J'en ignore les raisons. Il faudra réactiver le processus. On a aussi à renforcer la coopération entre les structures culturelles, aller plus loin sur la question du rapport entre culture et éducation populaire. Une autre coopération est celle entre les disciplines. Le champ culturel reste cloisonné, y compris dans les DRAC. Nous faisons en sorte que la globalité de la politique publique, la transversalité des métiers soient en œuvre. Le quatrième axe consiste à faire avec l'ensemble d'une population. Je n'adhère pas au discours d'adresse aux publics ; l'enjeu est de s'adresser à une population. La création contemporaine doit pouvoir se confronter avec les habitants, penser un enjeu dans le temps long. **Pour relever ces défis, il faut engager le mouvement en faveur de la déconcentration** et se donner les moyens de dialoguer dans une organisation qui nous permet d'être sur des sujets de territoire.

Je voudrais vous donner un message d'optimisme : **je ne crois pas que les politiques culturelles soient vouées à disparaître**. Mais pour cela, il y a

trois conditions : le principe de mutabilité impliquant que nous nous adaptions aux mutations de la société ; ensuite, il faut que la culture reste une compétence partagée ; et enfin, il faut que nous mettions les artistes au cœur de nos politiques publiques.

Le rôle de l'État est de garantir la liberté de créer et de programmer sur un territoire. Il y **une coopération nécessaire entre les collectivités et l'État** sur le même objet mais pas sur la même temporalité.

**Géraldine Bénichou**  
Metteuse en scène

**De votre point de vue d'artiste, le nouvel acte de décentralisation participe-t-il à animer la vitalité culturelle des territoires ?**

**L'art est dans un rapport horizontal**, c'est un espace d'invention de nos valeurs communes. La coopération permet de sortir de la verticalité des projets, de développer des projets globaux qui peuvent combiner les enjeux artistiques, politiques, citoyens. Mais ces projets partagés réclament plus de temps et d'argent. Un processus de création artistique partagé est bien plus long à inventer qu'un processus de création classique. Ré-imaginer la position de la culture doit se faire en repensant la distribution des moyens.

**J'ai grande confiance dans la régénération des nouvelles manières de diriger et d'inventer les politiques publiques, à tous les échelons.**

**Partager le sensible est une exigence démocratique absolue.** C'est une question esthétique et politique, et notre responsabilité est de nous en emparer. Il y a une question de gouvernance derrière ce constat. L'inclusion du plus grand nombre ne doit pas se faire uniquement au niveau de la création, elle peut aussi se réaliser au niveau de la programmation et de l'élaboration même des politiques culturelles. J'ai grande confiance dans la régénération des nouvelles manières de diriger et d'inventer les politiques publiques, à tous les échelons.

**POUR ALLER PLUS LOIN**

**Voir sur le web** le site de la **Compagnie du Théâtre du Grabuge**

**Michel Rotterdam**

Directeur de la culture et de la vie associative, Métropole de Lyon

**La question de la coopération se pose-t-elle davantage lorsque les budgets des collectivités publiques diminuent ?**

De quelle baisse de moyens parle-t-on ? Il y a de plus en plus de projets et des moyens qui stagnent. Ça se traduit par de la sclérose – il n'y a plus de place pour le renouvellement. Il existe **un point de vigilance sur la question de la mutualisation** qui serait génératrice d'économies d'échelles – car ce n'est pas forcément le cas – mais **l'enjeu est cet effet démultiplicateur grâce à ces dynamiques de coopération** (formations, investissements générés partagés) et une lisibilité accrue des politiques publiques.

**Jean-Luc Chenut**

Président du Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine

**Alors que la compétition entre les territoires semble être devenue la règle, y a-t-il encore de la place pour la coopération ?**

Je suis circonspect sur la décentralisation Acte III, car on pressent **la tentative de faire des collectivités territoriales des opérateurs de l'État**. La culture est une compétence partagée – compétence dont il faut se saisir pour définir un vrai contrat. Que pouvons-nous faire chacun ? : **« sortir du pyramidal »**. En Bretagne, nous avons la chance d'avoir réussi à passer des contrats qui respectent les spécificités de chacun, en s'affranchissant d'un système de tutelle. Les départements ont des compétences et des responsabilités dans des domaines tels que l'inclusion sociale qui permettent de développer des projets relevant des politiques culturelles dans ces secteurs. Cela permet de **penser autrement les projets culturels, en les associant aux compétences complémentaires** d'autres collectivités.

# **P r o p o s conclusifs**

# PROTÉGER LA LIBERTÉ DE CRÉATION EST TOUJOURS UNE PRIORITÉ

**Jean-Michel Le Boulanger**, docteur en géographie, maître de conférences à l'Université de Bretagne Sud - Lorient, auteur de nombreux ouvrages et articles sur la Bretagne et fondateur du master Métiers du patrimoine.

Il est actuellement vice-président de la Région Bretagne chargé de la culture et des pratiques culturelles, délégué à la communication et à la marque Bretagne.

*Intervention disponible en audio*

[écouter](#)



Jean-Michel Le Boulanger

# LA CULTURE EST UN INGRÉDIENT ESSENTIEL À LA COHÉSION DES TERRITOIRES

**Jean-Luc Chenut**, conseiller municipal de Feins en 1995, maire socialiste du Rheu en 2001, réélu en 2008 et 2014.

Vice-président de Rennes Métropole chargé des finances et conseiller général délégué au sport en 2008, il est président du conseil départemental d'Ille-et-Vilaine depuis avril 2015.

*Intervention disponible en audio*

[écouter](#)



Jean-Luc Chenut

# Le temps de conclure ces Assises est venu...

**Francis Gelin**, directeur général de l'Agence culturelle Grand Est

Le temps de conclure ces assises est venu après deux jours intenses de travail collectif. Je ne m'emploierai pas à effectuer une synthèse globale de ces assises, ce sera le temps des actes que la FNADAC et l'OPC vont s'employer désormais à produire.

En ayant participé, depuis Annecy en 2007, aux cinq assises organisées par le collectif des DAC, je veux me réjouir de l'intérêt croissant qu'enregistrent ces rencontres nationales auprès des professionnels de la culture agissant au sein et pour le compte de collectivités territoriales. Nous ne pouvons que constater, avec une réelle satisfaction, que ces assises mobilisent un public de plus en plus large de professionnels : des DAC issus de tous les échelons de collectivités territoriales, des communes aux régions, des agents d'intercommunalités, des directions de services sociaux, éducatifs et d'aménagement du territoire, des étudiants, des élus territoriaux, des représentants du ministère de la Culture. Leurs succès traduisent un besoin manifeste d'échanges et de réflexion d'autant plus fort au sein de notre écosystème que nos politiques publiques de la culture sont réinterrogées, soumises aux doutes, interpellées parfois sur la légitimité de leurs soutiens publics, et plus largement sont sollicitées pour répondre à des problématiques sociétales questionnant désormais le court et le moyen terme.

C'est le rôle de notre fédération de rassembler une communauté de pensées, de fédérer un réseau de réflexion et d'actions. Dans toute démarche de coopération, il faut un rassembleur, un animateur. Nul doute que les responsables culturels des collectivités ont un rôle majeur à jouer dans ces moments d'incertitude, si les décideurs politiques veulent bien leur



Francis Gelin

**Dans toute démarche de coopération, il faut un rassembleur, un animateur.**

en reconnaître la mission et leur laisser l'espace pour l'exercer.

Depuis un an, la FNADAC, par la mobilisation de sa présidente, de ses administrateurs-trices, et par son fructueux partenariat avec l'Observatoire des politiques culturelles, a travaillé dur pour vous proposer ces Assises des Directions des affaires culturelles des collectivités territoriales dans ce magnifique cadre du Couvent des Jacobins à Rennes. D'autres rendez-vous suivront sous des formes diverses, notamment ceux portés par ses membres au cœur des territoires. En attendant, et pour refermer cette 5<sup>e</sup> édition, je vous propose de les remercier par vos applaudissements pour leur mobilisation et leur engagement.

Bon retour dans vos territoires.



★ EACH  
ONE  
FOR ONE!  
VVP

PANDA'S ARE P

# Retour sur les Assises

# CHIFFRES CLÉS

## des 5<sup>èmes</sup> Assises nationales des DAC



# CHIFFRES CLÉS

## du questionnaire de satisfaction

L'enquête d'évaluation des Assises permet de bien mesurer le **sentiment de satisfaction des participants**. 73 d'entre eux ont répondu sur les 318 inscrits sollicités (les DAC inscrits pour l'essentiel), par mail quelques jours après les Assises. **Le taux de répondants pour ce type de manifestation et d'enquête est élevé** et peut être considéré comme très satisfaisant en comparaison d'autres expériences similaires.

L'appréciation des participants est positive sur chacun des aspects mentionnés : accueil, déroulement et formes, qualité des intervenants, temps des dé-

bats, intérêt du dossier documentaire, présence d'une librairie, temps conviviaux, place publique. 88 % des répondants sont satisfaits ou très satisfaits par rapport à ces points.

Précisions : les avis sont positifs à très positifs sur toutes les séquences des Assises (Ouverture : 77 % l'ont estimée intéressante à très intéressante ; table ronde de clôture : 79 % ; table ronde d'ouverture, 80 % ; établis 85 %, ateliers 88 % ; agoras 90 %).

**92 % considèrent que cette manifestation a répondu à peu près, ou tout à fait, à leurs attentes.**

### POUR ALLER PLUS LOIN

*Voir sur le web*

**BILAN – EVALUATION. Éléments de bilan à partir des questionnaires, novembre 2019**

# REPORTAGE

## aux Assises nationales des DAC 2019

**Chloé Berry, Méleonn Gautier et Aurope Mancip**, étudiantes en journalisme à Sciences Po Rennes.  
*Sous la coordination de l'Observatoire des politiques culturelles.*

### CLIQUER SUR LES LIENS

- [Reportage aux Assises nationales des DAC 2019. Entretien avec Déborah Copel, présidente de la FNADAC et Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles](#)
- [Sylvie Robert : « Je ne suis pas certaine que la coopération soit à l'œuvre dans les territoires »](#)
- [Cédric Paternotte : « La plupart des personnes qui coopèrent sont davantage intéressées par l'équité que par la maximisation d'un gain »](#)
- [Peut-il exister des politiques nationales de coopérations numériques ?](#)
- [Hervé Le Crosnier : « Les gens prennent de plus en plus conscience que le numérique est passé du côté obscur de la force »](#)
- [Emmanuel Vergès « Coopérer n'est pas naturel »](#)
- [Des artistes livrés à eux-mêmes au sortir des villes ? Interview de Myriam Marzouki et Josette Baiz](#)
- [Communauté de communes cherche identité à partager](#)
- [Donner vie aux espaces culturels : Rennes montre l'exemple](#)
- [Ils étaient aux Assises](#)



# PROGRAMME

## des 5<sup>èmes</sup> Assises nationales des DAC

**La question des coopérations est au cœur des 5<sup>èmes</sup> Assises nationales des directrices et directeurs des affaires culturelles**, embrassant la multiplicité des dimensions territoriales, intersectorielles, économiques, participatives, sociales et éducatives, qui sous-tendent la recomposition des politiques culturelles.

L'enjeu de la coopération traverse l'histoire des politiques culturelles et n'a cessé de se complexifier. L'exigence de coopération – entendue comme l'idée de faire œuvre commune – a creusé son sillon. **Au-delà de la recherche d'une plus grande efficacité, que révèle ce besoin de faire plus et mieux ensemble ?**

Mondialisation et numérisation des échanges, devenir de l'Europe, crise de la démocratie, réforme territoriale, affaiblissement de l'effort public pour la culture, renouvellement des modèles économiques... : des défis inédits impactent les organisations territoriales, interrogent les pratiques des professionnels, bouleversent les logiques de création, de production et de transmission des œuvres, et nourrissent de nouvelles formes de participation et d'implication des habitants dans les processus culturels. *In fine*, ils appellent l'émergence d'approches et de modalités de coopération renouvelées.

Compétence culturelle partagée, éducation artistique et culturelle, investissement artistique de l'espace public, ouverture plus large des lieux culturels, projets culturels des territoires – ruraux comme urbains, politique de la ville et diversité culturelle, place et rôle des artistes...

**Quelles situations de coopération ces sujets mettent-ils en œuvre ? Quelles leçons peut-on en tirer pour construire des politiques culturelles innovantes et durables ?**

Ces Assises ont été imaginées pour permettre à chacune et chacun de construire son propre parcours à travers des agoras, des ateliers, des établis et une « place publique » avec café, librairie, stands...

*Organisées par la FNADAC en partenariat avec l'OPC et le CNFPT, avec le soutien du ministère de la Culture, de la Région Bretagne, de la Ville de Rennes, de Rennes Métropole et de la banque coopérative Casden, les 5<sup>èmes</sup> Assises des DAC se sont tenues les 10 et 11 octobre 2019 au Couvent des Jacobins – Centre des congrès de Rennes Métropole.*

[Télécharger le programme](#)

