



1<sup>re</sup> rencontre nationale  
des agences culturelles territoriales

Maison de la Région  
Strasbourg  
12 + 13 oct  
2016

# Rapport de synthèse des ateliers

publication  
avril 2017



OBSERVATOIRE  
DES  
POLITIQUES  
CULTURELLES

**Grand Est**  
ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE



# 1<sup>re</sup> rencontre nationale des agences culturelles territoriales

rappel  
du programme

Jeudi 12 octobre

## Matin

### Un temps de plénière :

### Enjeux culturels, enjeux de politique culturelle

#### Culture et projet de société

Patrick Viveret, économiste et philosophe

—

#### Expériences européennes et internationales

François Matarasso, chercheur et consultant

Luca Dal Pozzolo, directeur de l'Observatoire culturel du Piémont (Italie)

Libby Lai-Bun Chiu, professeure au Goucher College, consultante en éducation artistique au Conseil des arts de l'Illinois (USA) - retransmission d'entretien

—

#### Les agences, des outils pour le développement culturel

#### Restitution de l'enquête menée auprès des agences

Samuel Périgois, chargé de recherche à l'Observatoire des politiques culturelles

—

#### Animation des débats

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

## Après-midi

### Des ateliers thématiques

**Atelier 1 :** accompagnement des acteurs culturels et des équipes artistiques, formation et structuration de filières

**Atelier 2 :** aide à la décision, observation culturelle, expertise et conseil

**Atelier 3 :** territorialisation des politiques publiques, gouvernance et coopérations

**Atelier 4 :** transversalités, inter territorialité et coopérations européennes et internationales aujourd'hui et demain

**Atelier 5 :** les évolutions des missions des agences face aux nouveaux enjeux sociétaux, territoriaux et économiques

Vendredi 13 octobre

## Matin

### Poursuite des ateliers

—

### Temps de plénière

Synthèse des ateliers

Clôture



# Sommaire

## Avant-Propos

p. 6

par Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles  
par Francis Gelin, directeur général de l'Agence culturelle d'Alsace

## Synthèse des ateliers

p. 9

par les rapporteurs.es

### Atelier 1

**Accompagnement des acteurs culturels et des équipes artistiques, formation et structuration des filières**

p. 10

par Lyliane Dos Santos, directrice d'Arts Vivants en Vaucluse,  
secrétaire d'Arts Vivants et Départements

### Atelier 2

**Aide à la décision, observation culturelle, expertise et conseil**

p. 18

par Olivier Thévenin, professeur de sociologie de la culture  
et des médias à l'Université Paris 3 - Sorbonne Nouvelle

### Atelier 3

**Territorialisation des politiques publiques, gouvernance et coopération**

p. 24

par Nicolas Cardou, directeur adjoint d'ARCADI

### Atelier 4

**Transversalités, interterritorialité et coopérations européennes et internationales aujourd'hui et demain**

p. 30

par Marie Deniau, consultante

### Atelier 5

**Les évolutions des missions des agences face aux nouveaux enjeux sociétaux, territoriaux et économiques**

p. 36

par Laurent Sterna, directeur du Centre régional des Lettres Midi-Pyrénées

## Synthèse transversale

p. 44

par Samuel Périgois, chargé de recherche à l'Observatoire des politiques culturelles

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

### Les agences culturelles, poissons pilotes d'une décentralisation coopérative

Les politiques territoriales en faveur de la culture sont confrontées à une multiplicité de défis. Ceux-ci sont notamment liés à la mise en oeuvre de la réforme territoriale, à la raréfaction des moyens publics, à la transformation des manières de produire, de faire et de vivre la culture. Un tel contexte exige de la part des acteurs de faire preuve de réactivité, d'adaptation permanente au changement, mais aussi de créer des conditions permettant de s'organiser dans cette perspective. Comment affronter ces évolutions et ces mutations ? Tous les acteurs de la culture sont concernés par cette question. Ils seront d'autant plus pertinents dans les réponses qu'ils apporteront sur le terrain qu'ils bénéficieront d'un accompagnement approprié.

C'est précisément le rôle des agences culturelles territoriales d'assumer cette tâche. Situées entre l'institution politico-administrative et les opérateurs artistiques et culturels, elles doivent renseigner le changement, imaginer les solutions pour le traverser. Il n'y a jamais eu autant besoin d'observation, d'information, de formation, de coopération, de mise en réseau et de structuration des filières, d'expérimentation : autant de services, de missions qui reviennent aux agences. Leur rôle de poissons pilotes, de lieux ressources peut s'avérer très précieux pour repérer les pratiques innovantes de tous ordres, culturel, économique, territorial, technologique... sur leur territoire d'implantation ou ailleurs afin d'en faire bénéficier toute la chaîne des acteurs culturels.

Ainsi, contrairement à certaines idées reçues entendues dans le passé, les agences ont vocation à jouer un rôle majeur pour renforcer, conforter, renouveler les politiques culturelles de par leur faculté de médiation. Affaiblir ce rôle reviendrait à affaiblir l'ensemble des politiques culturelles et donc des acteurs qui les animent. Il n'y a aucun doute à ce sujet. Aujourd'hui, les collectivités adoptent des positions disparates vis-à-vis des agences. Certaines les assument totalement dans leurs stratégies.

D'autres, inspirées par une vision à court terme les remettent en cause. D'autres encore peinent à redéfinir un contrat avec leurs agences dans le contexte de transformation évoqué, soit qu'elles manquent encore d'une idée très précise de leur positionnement, soit que les changements qu'elles doivent elles-mêmes supporter absorbent pour l'heure toute leur énergie. De ce fait, bien des agences traversent une zone d'insécurité, quand elles ne sont pas purement rayées de la carte. Elles ont pourtant beaucoup de réponses à apporter pour réinventer les politiques culturelles, comme en témoignent les actes de la rencontre nationale organisée à Strasbourg autour du 40<sup>e</sup> anniversaire de l'Agence culturelle d'Alsace.

Si l'on réfléchit en termes d'intérêt général, les agences culturelles territoriales pourraient s'avérer les passeurs d'une philosophie relativement nouvelle de l'action territoriale, une philosophie de la décentralisation coopérative qui permettrait de mieux intégrer des pratiques de transversalité, d'interterritorialité, de complémentarité ou de mutualisation... Autant de mots à traduire en actes, autant de savoir-faire à faire grandir et partager.

## Avant-propos de Francis Gelin, directeur général de l'Agence culturelle d'Alsace

Dès le milieu des années 70, des départements et régions se dotaient d'agences pour mettre en œuvre certains pans de leur politique culturelle. Le mouvement devait s'amplifier dans les années 80 - 90 avec la création de nombreuses associations territoriales investies principalement dans les politiques de la musique, du livre, de l'image et du spectacle vivant. Des réseaux nationaux fédérant ces agences les ont progressivement réunies tout en se construisant dans des logiques sectorielles et territoriales.

Profitant du 40ème anniversaire de sa création en 2016, l'Agence culturelle d'Alsace initiait la première rencontre nationale des agences culturelles territoriales. Elle entendait par cette proposition rompre avec l'absence de porosité présidant jusqu'à présent dans leur fonctionnement collectif. L'observation d'un paysage national en grande recomposition l'invitait également à créer un espace d'échanges pour entreprendre collectivement une réflexion prospective sur le devenir de ces agences territoriales. Cette première rencontre nationale répondait à ces enjeux. Sa réalisation impliquait l'Observatoire des politiques culturelles et un comité de pilotage réunissant les principaux réseaux d'agences. Leur engagement fut déterminant et conséquent.

L'étude nationale menée en amont de cette rencontre a fait ressortir une grande diversité typologique des agences territoriales. Elles résultent d'histoires locales spécifiques donnant à chacune une couleur particulière. Leur évolution dans le temps s'est liée aux choix politiques de leurs gouvernances. Ces quinze dernières années, beaucoup ont disparu ou ont été intégrées dans les administrations territoriales. Une perte de services s'en est inévitablement suivie au détriment des acteurs culturels et artistiques. D'autres ont fusionné ou ont significativement transformé leur projet d'établissement pour répondre aux enjeux institutionnels et sociétaux. Ce mouvement n'est pas clos et s'intensifie même par les effets de l'application de la loi NOTRe.

L'action publique n'induit pas un modèle d'intervention unique. La mener avec l'appui d'une agence reste un choix politique qui appartient à chaque collectivité. Quand elle l'a fait, la définition des missions reste subtile car elles ne peuvent se confondre avec celles des tutelles. Tout positionnement ambigu suscite inévitablement l'interrogation politique sur le bien-fondé et sur la valeur ajoutée qu'une agence est supposée apporter aux acteurs culturels et artistiques.

Comment renforcer alors sa légitimité dans ce contexte de restructuration des politiques d'intervention ? Comment construire une action publique cohérente et ambitieuse en matière culturelle en dépassant le statut de financeur ?

S'il ne peut y avoir de cadre type, je retiens pour ma part comme positionnement stratégique pour une agence :

- de veiller à la complémentarité de son intervention et de celle de ses commanditaires ;
- de privilégier l'accompagnement des acteurs à la maîtrise d'ouvrage ;
- de concilier la distance par l'analyse et la proximité par l'action ;
- de développer et animer des espaces de dialogue et de coopération entre tous les acteurs de l'écosystème, avec le souci premier de la transversalité ;
- d'appréhender globalement et avec perméabilité les problématiques de la culture (production création diffusion formation médiation) ;
- d'agir avec réactivité et agilité avec l'environnement institutionnel, culturel et sociétal ;
- d'évaluer régulièrement l'impact de son action.

Cette première rencontre mobilisait un nombre conséquent de représentants d'agences, d'agents et d'élus de collectivités, ce qui donne à ses conclusions une valeur propice à la mise en débat interne des propositions résumées dans le présent document de synthèse. Celles-ci sont susceptibles de nourrir judicieusement la réflexion politique qui gagne de nombreux territoires et constituent un précieux matériau mis au service d'une décision politique réfléchie et concertée.

Je formule le vœu d'une poursuite de ces rencontres qui ont montré leur utilité dans un débat organisé et serein. Nombreux ont appelé à leur reconduction. Ce serait une belle perspective que de les renouveler dans ces temps politiques particulièrement déterminants pour les politiques culturelles.





# SYNTHÈSES DES ATELIERS

## Par les rapporteurs.es

Pour chacun des 5 ateliers organisés le mercredi 12 octobre après-midi et prolongés le jeudi 13 octobre 2016 au matin, a été mobilisée une équipe constituée d'un président, de deux animateurs-modérateurs et d'un rapporteur.

La méthodologie de travail des groupes a été laissée relativement souple. Elle proposait toutefois d'organiser l'atelier en plusieurs séquences :

- mise en commun et partage de diagnostics : exploration du thème par le groupe, élaboration d'un état des lieux ;
- organisation du diagnostic à travers l'identification et la mise en débat d'enjeux récurrents et/ou de grands objectifs, aboutissant à faire émerger des pistes de travail, des propositions.



# Atelier 1

Accompagnement des acteurs culturels  
et des équipes artistiques, formation  
et structuration de filières

par Lyliane Dos Santos

directrice d'Arts Vivants en Vaucluse,  
secrétaire d'Arts Vivants et Départements

21  
participant.es

## Président

**Philippe Meyer**, vice-président en charge de la culture, Conseil Départemental du Bas-Rhin

## Animateurs

**Christophe Blandin-Estournet**, directeur de Théâtre de l'Agora, Scène nationale d'Évry  
**Laurent Delabouglise**, directeur du Centre régional des Lettres de Basse-Normandie,  
président de la fédération Interrégionale du Livre et de la Lecture (FILL)

## Rapporteure

**Lyliane Dos Santos**, directrice d'Arts Vivants en Vaucluse, secrétaire d'Arts Vivants et Départements



## Participant.es

| NOM                 | PRÉNOM           | FONCTION   | STRUCTURE  | RÉGION                     |
|---------------------|------------------|--|--|----------------------------|
| BASSET              | MARIE-<br>HÉLÈNE | CO-DIRECTRICE  | CULTURE ACTION BOURGOGNE<br>FRANCHE-COMTÉ                                | BOURGOGNE<br>FRANCHE-COMTÉ |
| BISEUL              | HERVÉ            | VICE-PRÉSIDENT, DIRECTEUR<br>DACT ART EN SEINE ET MARNE  | FÉDÉRATION ARTS VIVANTS<br>ET DÉPARTEMENTS                               | ÎLE-DE-FRANCE              |
| BOUYEURE            | FRÉDÉRIQUE       | CHARGÉE DE MISSION                                       | FILL   | NATIONAL                   |
| CHRÉTIEN            | AGNÈS            | RESPONSABLE DES<br>COOPÉRATIONS RÉGIONALES               | AVEC EN LIMOUSIN   | NOUVELLE AQUITAINE         |
| COMORETTO           | JEAN-LOUIS       | DIRECTEUR  | ARPA OCCITANIE / ATELIER<br>RÉGIONAL DES PRATIQUES<br>MUSICALES AMATEURS | OCCITANIE                  |
| DELACOUR            | VIRGINIE         | DÉLÉGUÉE RÉGIONALE EST                                   | AfDAS  | GRAND EST                  |
| FLEITH              | MARTINE          | DIRECTRICE   | ADIAM 67   | GRAND EST                  |
| GROS                | ANNE-MARIE       | CHARGÉE DU<br>DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL                  | AGENCE CULTURELLE<br>DÉPARTEMENTALE<br>DORDOGNE PÉRIGORD                 | NOUVELLE AQUITAINE         |
| HANDLEY             | GLENN            | RESPONSABLE DU PÔLE CINÉMA<br>ET IMAGE ANIMÉE            | AGENCE CULTURELLE D'ALSACE   | GRAND EST                  |
| HOLDERITH-<br>WEISS | NADINE           | PRÉSIDENTE   | ADIAM 67   | GRAND EST                  |
| LEMENUEL            | JEAN-CLAUDE      | DIRECTEUR  | LE FAR, AGENCE MUSICALE<br>RÉGIONALE DE NORMANDIE                        | NORMANDIE                  |
| LONCHAMP            | VIRGINIE         | RESPONSABLE DU PÔLE<br>SPECTACLE VIVANT                  | AGENCE CULTURELLE D'ALSACE   | GRAND EST                  |
| MEUNIER             | MAXIME           | ADMINISTRATEUR   | ADIAM 67   | GRAND EST                  |
| MOREAU              | NADÈGE           | COMMUNICATION  | AGENCE DE L'ATTRACTIVITÉ<br>DE L'ALSACE                                  | GRAND EST                  |
| MOREAU              | NICOLAS          | CHARGÉ DE MISSION<br>ACTIONS ARTISTIQUES                 | MAVENNE CULTURE  | PAYS DE LA LOIRE           |
| MOREL               | AXEL             | CHARGÉ DE MISSION<br>SPECTACLE VIVANT                    | RÉGION NOUVELLE AQUITAINE  | NOUVELLE<br>AQUITAINE      |
| SIMONEAU            | FRANK            | DIRECTEUR  | ARTS VIVANTS 11  | GRAND EST                  |
| TOURNAÏRE           | DELPHINE         | CHARGÉE DE MISSION                                       | LA NACRE   | RHÔNE-ALPES                |
| TURC                | AURÉLIEN         | DGA CULTURE ET SPORT                                     | CONSEIL DÉPARTEMENTAL<br>DE LA HAUTE-GARONNE                             | OCCITANIE                  |
| VUILLEMIN           | ANNE             | ADJOINTE DE DIRECTION<br>MISSION ÉDUCATION<br>ARTISTIQUE | MUSIQUE ET DANSE<br>EN LOIRE-ATLANTIQUE                                  | PAYS DE LA LOIRE           |
| WEISTROFFER         | MAGALIE          | DIRECTRICE MISSION CULTURE<br>ET TOURISME                | CONSEIL DÉPARTEMENTAL<br>DU BAS-RHIN                                     | GRAND EST                  |

## Mise en commun et partage de diagnostics

Les questionnements s'organisent autour de 5 entrées

### 1 Repenser le métier d'artiste

Requestionner le rôle de l'artiste sur un territoire en s'appuyant sur le sens donné par Patrick Viveret durant la conférence plénière d'ouverture de la rencontre à ce qui fait « métier ». Parmi les questionnements : l'insertion et la reconversion des artistes notamment circassiens et danseurs, l'égalité des chances hommes/femmes, les prises de risque des équipes artistiques, et la dimension partagée de ce risque sur un territoire.

→ Définition d'un espace de réflexion étant un espace-temps nécessaire et cependant difficile à valoriser.

### 2 Réfléchir aux compétences et à la légitimité des équipes en charge de l'accompagnement

Autour de questionnements sur l'élaboration des dispositifs et des modes d'actions, la complémentarité des dispositifs, le croisement des analyses, la capacité à mobiliser de la ressource. Les notions de temps et d'espace-temps ont été présentes tout au long des échanges, en particulier pour souligner le temps nécessaire pour mobiliser la réflexion, établir des chaînes de collaboration, transférer des dispositifs, capitaliser des savoirs, adapter les compétences aux nouveaux enjeux territoriaux ; enfin, gagner en lisibilité, en visibilité. L'observation et la ressource sont une des principales missions des agences qui développent un lieu d'expertise et de rencontre, et elles doivent composer avec des espaces-temps différents.

### 3 Renforcer les structurations de filières

– Structurer une filière c'est la situer dans un champ économique, s'appuyer les uns sur les autres pour élaborer des réponses, partager des préoccupations.

– Il est apparu important de mettre en place des contrats d'objectifs avec des thématiques sur l'accompagnement des entreprises portant des missions de droit commun et sur l'évaluation pour répondre aux parcours individuels d'accompagnement liés au Revenu de solidarité active (RSA), à l'intermittence. Ont aussi été évoqués des dispositifs d'accompagnement de type DLA (Dispositif local d'accompagnement), des plans de formation.

– Les agences peuvent également avoir un rôle d'appui et de conseil auprès des très petites entreprises (loi Artisanat, Commerce et Très Petites Entreprises (ACTPE) du 18 juin 2014).

→ Définition d'un espace d'expertise.

### 4 Renforcer les espaces de coopération : comment construire, co-construire les espaces d'argumentation ?

Comment créer de nouveaux espaces de mise en relation ? Les questionnements ont porté sur la manière d'amener les acteurs et partenaires à mieux collaborer, travailler ensemble, à investir des territoires et espaces nouveaux (notamment la dimension intercommunale), ainsi que sur le renouvellement des acteurs culturels (médiation, artistes, publics) et les attentes émergentes en termes notamment d'attractivité des territoires, de développement économique, de lien social...

→ Définition d'un espace de collaboration où s'invente la coopération et s'expriment les politiques publiques.

### 5 Se donner le droit à l'expérimentation, à l'échec

L'accompagnement des filières et des artistes se déploie sur du long terme. Il est essentiel de sortir d'une logique de réponse rapide au profit d'une réponse qui se construit, se réajuste pour trouver sa forme finale. Ont été évoqués dans ce domaine les nouveaux métiers, les diplômes, les formations, la VAE (Validation des acquis de l'expérience).

→ Définition d'un espace d'expérimentation.

## Mise en débat des enjeux et élaboration de propositions

Dans un second temps et à partir des questionnements évoqués, les participants ont formulé des propositions liées aux enjeux de l'accompagnement des acteurs, à la présence artistique et la structuration de filières.

### Par rapport à la légitimité et aux compétences des équipes

#### Aller vers une communauté de pratiques

Cette dimension aborde la manière d'interroger, de se connaître et se reconnaître, de travailler sur des modalités d'expériences et de partage des savoirs, de construire de l'intelligence collective. Elle peut s'appuyer sur l'apport de laboratoires de recherche, pour réfléchir ensemble et créer les conditions du débat... Ces communautés de pratiques auraient plusieurs vertus : la création d'un endroit de réciprocité et d'égalité, l'émergence de l'intelligence collective et la création d'un espace de reconnaissance des acteurs leur permettant de retrouver de la légitimité.

Plusieurs pistes renvoient à la conduite méthodologique de ces communautés de pratiques :

- identification et mobilisation des personnes ressources en capacité de les accompagner, par exemple en s'appuyant sur des compétences et intervenants extérieurs pour les animer ;
- maîtrise de la conduite des échanges et inscription dans la durée pour créer de la confiance : adhésion à une charte, un protocole à mettre en place ;
- constitution des groupes autour de questionnements, finalités et règles du jeu claires ;
- passage d'une communauté de pratiques à une communauté de projets : il est fondamental d'aboutir à quelque chose et de réaliser un bilan pour conclure le processus ;
- utilisation d'outils dédiés pour prolonger la réflexion amorcée : espaces intranet, forums, etc. ;
- montage d'une formation commune entre la PFI (Plate-forme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel), la FILL (Fédération interrégionale du livre et de la lecture) et la fédération Arts vivants et Départements, voire une formation spécifique sur la communauté de pratiques qui ne soit pas du coaching.

### Par rapport aux espaces de coopération et de co-construction

## 1 Nouveaux acteurs, nouveaux enjeux et nouveaux territoires

L'émergence de nouveaux acteurs, élus, personnes morales qui n'ont pas l'habitude de la définition d'une politique culturelle et qui ont besoin d'être aidés dans l'identification des priorités en fonction, par exemple, des publics de la jeunesse, de l'insertion (RSA...), de l'économie, du tourisme, etc. nécessite la mise en place de collectifs de travail réunissant une multitude d'acteurs (artistes, professionnels de la culture, publics...) afin de créer un référentiel, une conscience commune. De plus, de nouvelles territorialités, comme les Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), sont en quête d'identité et elles cherchent souvent à s'en forger une par la culture. L'atelier a abordé le poids croissant des intercommunalités auprès des structures culturelles, par le biais de la mutualisation, dès lors que les communes transfèrent des compétences. Diverses expériences ont également alimenté les échanges (saisons de spectacle vivant co-construites avec la société civile, atelier du spectateur, parcours du spectateur, etc.).

## 2 Reformulation des discours et de la commande politique

De nouvelles attentes, notamment en termes de soutien à l'attractivité du territoire pour œuvrer à son développement économique, obligent à travailler la culture en dehors de la subvention, s'attachant à son retour fiscal : la culture au service de l'événementiel, du marketing politique, de l'insertion, etc. Les indicateurs d'évaluation se posent alors au niveau d'un curseur productif, et des entrées telles que tourisme et culture, lien social et culture, économie et culture supposent des passerelles à imaginer. Mais cela ne suppose-t-il pas aussi de sortir de nos schémas de pensée culturelle - par exemple autour d'une acception de la culture où la question de la retombée économique n'a pas lieu d'être - pour en adopter d'autres, aller vers un métissage des pensées notamment en s'appuyant sur des expériences étrangères ? « La culture coûte car l'artiste coûte », car la communauté en tire un bénéfice de bonheur de vie. Les agences ont un atout à jouer ici en œuvrant là où les collectivités peuvent moins agir, car elles peuvent être plus créatives et plus réactives. L'aide à la formulation de la commande politique constitue donc une piste à approfondir.

Le rapport à l'économie culturelle reste flou et peu transparent. Elle est à penser en dehors des seules subventions qui l'alimentent mais avec l'ensemble de la fiscalité qu'elle nourrit et la dynamique territoriale qu'elle anime (développement touristique, qualité de vie, etc.) - par exemple au regard d'un festival tel Avignon ou de l'apport économique des équipes de tournage dans l'audiovisuel. Elle renvoie à des enjeux économiques et d'emploi.

Il est important d'ouvrir un chantier dans ce domaine et sur la complémentarité des compétences : mettre à disposition des partenaires des compétences en tenant compte du changement des paradigmes sociétaux. Plusieurs pistes ont été esquissées :

- mettre en place une réflexion sur l'innovation et l'expérimentation à partager avec les acteurs, dans une logique de partage des risques, en partant sur des projets précis et en visant à aboutir à des textes et des outils posant des référentiels communs (par exemple, chartes régionales, textes fondateurs) ;
- favoriser des workshops et des réflexions collectives en cassant les schémas de pensée, les habitus de travail ;
- travailler les territoires de proximité tels que les EPCI, dont les préoccupations « percutent » ce qu'on peut proposer et qui nécessitent une méthodologie du dialogue, sans solution toute faite. Une piste d'action, par exemple, consiste à se tourner vers les intercommunalités pour engager une réflexion sur la place que les projets culturels vont occuper en leur sein. « Nous, acteurs de la culture, sommes des interlocuteurs et proposons des réflexions sur nos priorités culturelles ». L'échelon départemental est un bon échelon pour cela, notamment sur la lecture publique qui croise une compétence. « faire bouger les lignes d'un projet culturel de territoire » suppose une légitimité préalable des agences par les tutelles pour le faire, sauf à être dans une autolégitimation mettant en valeur des savoirs qui sont aussi du niveau de leur responsabilité. Le « temps administratif » d'une collectivité est très long, pour le temps de la formulation de la question, les agences peuvent aller plus vite grâce à leur réactivité. Là se situe aussi l'espace de l'expérimentation dans un contexte de changement ou d'évolution des politiques publiques.

Dans ce contexte de changement des politiques territoriales, il est important, comme le conclut l'enquête réalisée en 2016 auprès des agences, de « conforter ou instituer le statut de tête chercheuse de l'innovation artistique et culturelle des agences culturelles territoriales de telle sorte qu'elles escortent les politiques culturelles territoriales et leurs acteurs à travers tous les bouleversements en cours, ceux des institutions, comme ceux qui traversent la culture, les territoires et la société, de la mutation numérique aux nouvelles pratiques artistiques, de la métropolisation aux nouvelles ruralités<sup>1</sup> » .

---

<sup>1</sup> Les agences culturelles territoriales : état des lieux, OPC / Agence culturelle d'Alsace, octobre 2016, [www.observatoire-culture.net/fichiers/files/rapport\\_d\\_enquete\\_telecharger\\_1.pdf](http://www.observatoire-culture.net/fichiers/files/rapport_d_enquete_telecharger_1.pdf) ou [www.culture-alsace.org/les-agences-culturelles-territoriales-1re-rencontre-nationale](http://www.culture-alsace.org/les-agences-culturelles-territoriales-1re-rencontre-nationale)

## Droits culturels

La mise en œuvre de projets artistiques et culturels ne peut plus faire l'économie des droits culturels car ils posent un principe de droit non ou mal intégré dans les démarches proposées. Cette question est pourtant transversale et concerne les artistes, les populations, les administrations... Les droits culturels vont interroger les métiers artistiques et culturels et les modalités d'accompagnement en termes de compétences et de responsabilité. La maîtrise des textes sur ce sujet permettra d'éviter les discours communautaristes. Les agences doivent être pourvoyeuses de sens dans ce domaine pour les politiques et les institutions.

La Déclaration de Fribourg (2007) sur les droits culturels (en prolongement d'autres textes comme la Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle) promeut la protection de la diversité et des droits culturels au sein du système des droits de l'homme, et il faut travailler à la traduction possible de la mise en œuvre de ces droits en les intégrant mieux dans nos réflexions. Dans la loi NOTRe (loi d'août 2015 portant sur la Nouvelle organisation territoriale de la République) existe un principe de droit applicable. Comment la mise en place de ces droits va-t-elle nécessiter des instances de médiation ? Les acteurs culturels ont besoin d'être mieux informés et formés sur cette question des droits culturels.

## 1 Accompagnement des équipes artistiques

En écho au document réalisé par la PFI sur les actions d'agences culturelles régionales (notamment Arcade PACA, le LAB-Liaisons Arts Bourgogne, Arcadi Île-de-France, la NACRe en Rhône-Alpes, l'Agence culturelle du Poitou-Charentes, Réseau en scène Languedoc Roussillon)<sup>2</sup>, quatre principaux modes d'intervention-accompagnement se dessinent par la mise en place de :

- conseil/orientation/expertise se traduisant notamment par des plateformes d'accompagnement (échanges avec les professionnels, formation, implication de regards artistiques extérieurs, tutorat...),
- parcours d'accompagnement qui insistent plus sur les conditions de création et le renforcement de la diffusion des projets artistiques mais aussi le développement professionnel des équipes artistiques ,
- accompagnement collectif pour favoriser l'autonomie des équipes artistiques, avec l'apport d'un cadre méthodologique, d'outils d'analyse budgétaire, stratégique ,
- contribution au développement international, en lien également avec le besoin de réaffirmer une véritable ambition culturelle au plan politique.

<sup>2</sup> Plate-forme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel (PFI), *L'accompagnement des équipes artistiques par les agences culturelles régionales, moteur de structuration du spectacle vivant*, février 2015.

## 2 Quelles aides ?

- Fonds de soutien et de solidarité en faveur de la création - dispositifs composés de structures de diffusion, artistes, associations relais, et alimentés par une cotisation des membres ;
- repérage des angles morts dans les dispositifs existants, avec l'objectif de proposer des accompagnements plus structurants sur un territoire ; cette évaluation nécessite un temps de maturation ;
- aide institutionnelle, subvention (lieux de spectacles, associations, proposition de parcours d'accompagnement des lieux de diffusion, pépinières de métiers...).

Les échanges ont, enfin, réaffirmé le rôle essentiel des agences culturelles territoriales entre les autorités administratives et les opérateurs, ainsi que dans leur rôle même d'opérateur, en considérant également l'apport complémentaire de savoirs qu'elles offrent. Ces structures sont les mieux définies pour travailler sur toutes les questions de mise en commun et de partage de savoirs et de compétences, en faveur de l'anticipation et du croisement des différents champs nouveaux qui s'ouvrent. A contrario, la responsabilité peut devenir déstructurante en cas de rupture ou d'arrêt des mises en œuvre.





## Atelier 2

Aide à la décision,  
observation culturelle,  
expertise et conseil

par Olivier Thévenin

professeur de sociologie  
de la culture et des médias  
à l'Université Paris 3 - Sorbonne Nouvelle

22

participant.es

### Président

**Francis Luttiau**, adjoint à la cheffe du service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation, Secrétariat général du Ministère de la Culture et de la Communication

### Animateurs

**Cécile Jodlowski-Perra**, directrice de Languedoc-Roussillon Livre et lecture  
**Frédéric Lafond**, directeur des Affaires Culturelles du Doubs, président de la FNADAC (Fédération Nationale des Associations des Directeurs des Affaires Culturelles)

### Rapporteur

**Olivier Thévenin**, professeur de sociologie de la culture et des médias à l'Université Paris 3 - Sorbonne Nouvelle



## Participant.es

| NOM             | PRÉNOM          | FONCTION   | STRUCTURE                               | RÉGION                  |
|-----------------|-----------------|--|---|-------------------------|
| BEFFU           | ADÉLÀTDE        | ÉLÈVE ADMINISTRATEUR TERRITORIAL                               | INET                                    | NATIONAL                |
| BIRKER          | ALEXANDRE       | DIRECTEUR  | SCÈNES ET TERRITOIRES                   | GRAND EST               |
| CARRE           | FLORENCE        | RESPONSABLE LIVRE, LECTURE PUBLIQUE ET LITTÉRATURE ORALE       | RÉGION OCCITANIE                        | OCCITANIE               |
| CLAIN           | JULIE           | CHARGÉE DES POLITIQUES CULTURELLES TERRITORIALES ET RESSOURCES | AGENCE CULTURELLE D'ALSACE              | GRAND EST               |
| CLAMENS         | MARION          | DIRECTRICE   | CENTRE RÉGIONAL DU LIVRE DE BOURGOGNE   | BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ |
| CLEMENT         | BAPTISTE        | DIRECTEUR  | MAYENNE CULTURE                         | PAYS DE LA LOIRE        |
| DARROU          | DENIS           | DIRECTEUR  | PÔLE IMAGE HAUTE-NORMANDIE              | NORMANDIE               |
| FRANTZ D'OURS   | SABINE          | RESPONSABLE DU PÔLE COMMUNICATION ET RESSOURCES                | AGENCE CULTURELLE D'ALSACE              | GRAND EST               |
| FOURNIER        | JEAN-LOUIS      | ADMINISTRATEUR   | LE MOTIF                                | ÎLE-DE-FRANCE           |
| LACORRE         | LAURENCE        | RESPONSABLE DU PARC DE MATÉRIEL                                | AVEC EN LIMOUSIN                        | NOUVELLE AQUITAINE      |
| LAHSSINI        | YASSER          | CO DIRECTEUR   | CULTURE ACTION BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ  | BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ |
| LEPOIL          | STÉPHANE        | DIRECTEUR  | ARTDAM                                  | BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ |
| MAAREK          | BERNARD         | DIRECTEUR  | ARCADE                                  | PACA                    |
| MARTIN          | CÉCILE          | DIRECTRICE DES ÉTUDES  | OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES | RHÔNE-ALPES             |
| MILLION         | GILLES          | DIRECTEUR  | CIL ALSACE                              | GRAND EST               |
| RENCKLY         | CLAIRE          | CHARGÉE DE MISSION DANSE                                       | ADIAM 67                                | GRAND EST               |
| RIALLET-SANTORO | ODILE           | CHARGÉE DES RESSOURCES ET DE L'INFORMATION                     | AGENCE CULTURELLE D'ALSACE              | GRAND EST               |
| RIVIERE         | BENOÎT          | DIRECTEUR  | ADDA DU GERS                            | OCCITANIE               |
| ROBERT          | VINCENT         | DIRECTEUR  | APMAC                                   | NOUVELLE AQUITAINE      |
| ROUX            | MARIE-CHRISTINE | RESPONSABLE DES ÉTUDES   | LE MOTIF                                | ÎLE-DE-FRANCE           |
| SACHET          | PHILIPPE        | ANCIEN DIRECTEUR   | ITINÉRAIRE BIS CÔTE D'ARMOR             | BRETAGNE                |
| TRITSCHLER      | ESTELLE         | CHARGÉE DE COMMUNICATION                                       | FSMA                                    | GRAND EST               |

## Pour favoriser l'élaboration d'une analyse partagée, les participants ont été invités à réagir à dix affirmations

- L'observation culturelle et les études réalisées par les agences sont déconnectées du quotidien ;
- il est très simple de transformer des résultats d'observation culturelle en mode opérationnel ;
- les missions d'observation vont peu évoluer malgré la pression des nouvelles logiques de métropolisation ;
- expertise et conseil s'avèrent plus faciles à partager avec les élus qu'avec les acteurs culturels ;
- les missions d'étude et d'accompagnement qu'exercent les agences découlent des compétences obligatoires des collectivités ;
- la mise en avant des filières constitue un enjeu fort pour l'aide à la décision apportée par les agences ;
- pour accompagner les (nouveaux) élus et les services des collectivités, il est indispensable d'identifier les priorités en amont avec les acteurs culturels ;
- les agences culturelles n'ont pas pour rôle de traduire leur expertise en enjeux de politique publique ;
- pour analyser les effets de la réforme territoriale, mieux vaut se baser sur les remontées des acteurs de terrain que mettre en place des baromètres ou indicateurs ;
- à la croisée des décideurs stratégiques et des professionnels, ce sont les agences qui sont les mieux à même de mettre en œuvre les nouvelles politiques territoriales.

Cette dynamique d'échange a suscité des prises de paroles contrastées suite aux réponses aux questions liées aux thèmes de l'atelier. Les participants ont exprimé leurs visions des fonctions et des services des agences en mentionnant les spécificités de chaque secteur artistique et culturel et en relevant l'hétérogénéité des missions de l'observation, de l'expertise et du conseil et des niveaux d'interventions des acteurs concernés par l'aide à la décision. Cette mise en débat des enjeux et des représentations identifiées a permis aux animateurs de faire ressortir, à la suite de plusieurs échanges constructifs, trois thématiques structurantes :

1. Construire des processus de dialogue(s) : triangulation : élus, acteurs culturels, publics/usagers.
2. Co-construction de l'observation et de la décision (les territoires).
3. formation, réseaux : quelles compétences à mobiliser (moyens d'évoluer et partage des savoirs) ?

La séance du 12 octobre se termine avec la validation par le collectif de cette méthode et de ces orientations de travail. Cécile Jodlowski-Perra et Frédéric Lafond invitent les participants à prévoir que le travail sur les pistes d'action et les propositions opérationnelles devra s'exprimer sous forme de déclinaison en articulant une hiérarchisation des pistes évoquées en fonction de l'analyse, des objectifs, des moyens, et des modes d'évaluation des actions envisagées. Le travail collectif a permis la réalisation d'une synthèse, discutée et finalisée collégialement à la fin de la deuxième séance de travail.

## 1 Construire des processus de dialogue(s) : Triangulation : élus, acteurs culturels, publics/usagers

### Analyse

Réunir les conditions du dialogue en fonction d'une échelle territoriale pertinente.

### Objectifs

Donner corps et capitaliser le partage de compétences ; disposer des éléments de langage commun.

### Moyens

Assises, conférences, journées d'études, formations en lien avec l'ingénierie culturelle.

### Évaluations

La concertation, la durabilité de la mise en place des processus, l'implication et l'assiduité.

## 2 Co-construction de l'observation et de la décision (les territoires)

### Analyse

Besoin d'assimiler, de produire des connaissances et de créer une dynamique de recherche-action.

### Objectifs

Accéder et s'appropriier les observations ; opérationnalité ; transmettre les connaissances.

### Moyens

Disposer du temps pour co-construire les indicateurs de l'évaluation.

### Évaluations

Appropriation, utilisation, diffusion.

## 3 Formation, réseaux : quelles compétences à mobiliser (moyens d'évoluer et partage des savoirs) ?

### Analyse

Besoin de partage pour favoriser la transversalité. Besoin d'organiser la transmission des connaissances en partenariat avec les services du Ministère de la Culture et de la Communication (Département des études, de la prospective et des statistiques), les observatoires (OPC), les agences et les laboratoires universitaires.

### Objectifs

Définir les besoins.

### Moyens

Disposer de compétences en ingénierie culturelle (bonnes pratiques), de référentiels (fiches métiers), d'outils numériques (Systèmes d'information géographique (SIG) notamment pour la cartographie des « réseaux » et Gestion électronique des documents (GED) notamment pour l'archive et le traitement des informations).

### Évaluations

Accès et fiabilité des données, nombre de personnes formées, nombre de partenariats.

Les constats du collectif ont amené à élargir la problématique des « utilités des agences et des services qu'elles proposent, ainsi que des améliorations à apporter pour mieux projeter les agences dans un projet de politique culturelle » pour aborder de manière plus générale les questions liées à l'aide à la décision, à l'observation culturelle, à l'expertise et au conseil. En effet, l'activité des agences est fortement corrélée aux caractéristiques propres à un territoire et à son histoire, aux élus, aux acteurs culturels et aux champs d'intervention de ces organismes au demeurant très hétérogènes comme l'a bien montré l'enquête réalisée en amont de la rencontre<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Les agences culturelles territoriales : état des lieux, OPC / Agence culturelle d'Alsace, octobre 2016, [www.observatoire-culture.net/fichiers/files/rapport\\_d\\_enquete\\_telecharger\\_1.pdf](http://www.observatoire-culture.net/fichiers/files/rapport_d_enquete_telecharger_1.pdf) ou [www.culture-alsace.org/les-agences-culturelles-territoriales-1re-rencontre-nationale](http://www.culture-alsace.org/les-agences-culturelles-territoriales-1re-rencontre-nationale)

Pour toutes ces raisons, il est donc périlleux d'apporter une réponse univoque et une dynamique complexe et difficilement comparable. Par ailleurs, les participants ont revendiqué leur positionnement vis-à-vis des compétences d'expertise et de conseil voire parfois de référents pour l'aide à la décision. Enfin, les restrictions budgétaires importantes et la réforme territoriale ont produit des effets économiques et structurels inédits qui rendent difficiles les prévisions et limitent de fait la prospective. Dans ce contexte de recomposition du paysage administratif et de période pré-électorale, les relations aux tutelles sont principalement gouvernées par l'inertie et l'absence de ligne directrice assumée (il existe bien entendu des exceptions).

Toutefois, le processus de construction de dialogues autour de la thématique de l'aide à la décision, à l'observation culturelle, à l'expertise et au conseil apparaît comme pertinent en fonction d'une échelle territoriale appropriée. Les échanges pour disposer des éléments de langage commun et le partage de compétences sont des objectifs convergents des acteurs soucieux de ne pas travailler « pour » mais « avec », ce qui implique de disposer d'une bonne interconnaissance, du temps et éventuellement du décloisonnement pour favoriser la transversalité (tous les participants ont fait ressortir un intérêt fort pour cette logique de transversalité lors des échanges). Les moyens pour parvenir à une expérience permanente de collaboration et de co-construction autour du développement culturel passent par des rencontres (assises, conférences, journées d'études) et parfois des formations à l'ingénierie culturelle. Ce processus de dialogue pour provoquer des phénomènes de contamination et de participation des publics/usagers doit fonctionner avec de la concertation et un investissement assidu et durable.

L'accent a été mis sur les problèmes méthodologiques à résoudre pour mener efficacement cette co-construction de l'observation et de la décision. Les participants ont évoqué le fait que des niveaux de discours différents handicapent la concertation. Aussi, la création d'une culture commune est une étape indispensable pour échanger, assimiler et produire des connaissances communes. La négociation des modalités du partage de connaissance et la transmission (quelle que soit la forme) sont les enjeux pour mener un travail sur l'horizontalité dans le cadre d'un réseau d'acteurs où les agences peuvent jouer un rôle central. En effet, il s'agit, au-delà de la co-construction, de disposer de ressources pour diffuser, s'approprier et intellectualiser les indicateurs de l'évaluation et les adapter dans la concertation aux évolutions de cette dynamique d'expertise et de recherche-action.

La thématique de la constitution de réseaux qui adossent leur activité en fonction d'un engagement pour la co-construction de l'observation et de la décision s'énonce éminemment comme politique car elle dépend étroitement du sens qui est donné aux politiques publiques de la culture. À cet égard, la question des compétences à mobiliser (notamment au niveau de la formation professionnelle et continue) induit que l'organisation de la transmission des connaissances doit s'inventer dans un partenariat plus harmonieux et constructif avec les services du Ministère de la Culture et de la Communication (DÉPS), les observatoires (OPC), les agences et les laboratoires universitaires.

Il s'agit dans ce cadre de se doter de moyens opérationnels - disposer de compétences en ingénierie culturelle (bonnes pratiques), de référentiels (fiches métiers), d'outils numériques (SIG notamment pour la cartographie des « réseaux » et des plateformes de Gestion électronique des documents notamment pour l'archive et le traitement des informations) - pour favoriser la visibilité et l'accès aux données et se doter d'une stratégie sur le long terme en vue d'accompagner les acteurs culturels et permettre cette triangulation : élus, acteurs culturels, publics/usagers.

L'atelier s'est organisé en fonction de la problématique des « utilités des agences et des services qu'elles proposent » et d'autres formes de construction de l'aide à la décision, à l'observation culturelle, à l'expertise et au conseil dans un contexte de redéfinition des politiques publiques de la culture et de changement d'échelle territoriale présent et à venir. Les contributions ne se sont donc pas limitées à questionner ce qui se passe au niveau des agences, même si elles jouent un rôle central dans des missions sociales et territoriales de politique culturelle. L'implication des autres acteurs dans ce domaine démontre par ailleurs que ces fonctions d'observation, d'expertise et de conseil se sont imposées à tous les niveaux et qu'elles sont donc stratégiques pour donner une opérationnalité et un sens aux activités culturelles.



# Atelier 3

Territorialisation  
des politiques publiques,  
gouvernance et coopération

par Nicolas Cardou

directeur adjoint d'ARCADI

23  
participant.es

## Président

**Dominique Salomon**, vice-présidente en charge de la culture, du patrimoine et des langues régionales, Région Occitanie

## Animateurs

**François Pouthier**, directeur de l'IDDAC (Institut Départemental de Développement Artistique et Culturel de la Gironde)

**Nicolas Riedel**, directeur de la NACRe (Nouvelle Agence Culturelle Régionale - Rhône-Alpes)

## Rapporteur

**Nicolas Cardou**, directeur adjoint d'ARCADI (Île-de-France)





## Participant.es

| NOM       | PRÉNOM      | FONCTION  | STRUCTURE  | RÉGION                  |
|-----------|-------------|---|--|-------------------------|
| ALLANIC   | CÉCILE      | DÉLÉGUÉE AUX POLITIQUES CULTURELLES ET AUX TERRITOIRES      | MAVENNE CULTURE  | PAYS DE LA LOIRE        |
| BIANCHI   | FLORENCE    | DIRECTRICE  | CENTRE RÉGIONAL DU LIVRE EN LIMOUSIN   | NOUVELLE AQUITAINE      |
| DE NUSSAC | LÉONOR      | DIRECTRICE  | AGENCE RÉGIONALE DU LIVRE PACA   | PACA                    |
| DESCAZEUX | GUISLAIN    | PRÉSIDENT   | ADDA 82  | OCCITANIE               |
| FAUX      | JEAN-PIERRE | RESPONSABLE DU SERVICE CULTURE                              | CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA HAUTE-MARNE  | GRAND EST               |
| FUSS      | BÉNÉDICTE   | CHEFFE DU SERVICE CULTUREL                                  | VILLE DE BISCHWILLER   | GRAND EST               |
| GLAIZES   | HÉLÈNE      | DIRECTRICE  | CENTRE DU LIVRE ET DE LA LECTURE EN POITOU-CHARENTE                              | NOUVELLE AQUITAINE      |
| HENNIQUAU | AGNÈS       | PRÉSIDENTE  | APMAC  | NOUVELLE AQUITAINE      |
| HENRAS    | EMMANUEL    | DIRECTEUR   | CONSEIL RÉGIONAL PACA  | PACA                    |
| IZZO      | CHRISTINE   | CHARGÉE DE MISSION MUSIQUE & ENSEIGNEMENTS ARTISTIQUES      | ODACC  | NORMANDIE               |
| JUIN      | GUILLAUME   | CONSEILLER ACTION CULTURELLE ET TERRITORIALE 58 ET 89       | DRAC BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ   | BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ |
| KREDER    | CHRISTELLE  | ATTACHÉE DE PRODUCTION, D'ÉDITION, ET DE COMMUNICATION      | AGENCE CULTURELLE D'ALSACE / FRAC ALSACE   | GRAND EST               |
| LANDES    | STÉPHANIE   | DIRECTRICE  | ADDA DU LOT  | OCCITANIE               |
| LASTENNET | ANNE        | CHEFFE DU SERVICE CULTURE                                   | CONSEIL RÉGIONAL BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ   | BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ |
| LOZE      | CAROLINE    | DIRECTRICE  | ODIA NORMANDIE   | NORMANDIE               |
| LITSCHGI  | BERNADETTE  | PRÉSIDENTE DE L'ASSO-CONSERVATRICE BIBLIOTHÈQUE DE MULHOUSE | ASSOCIATION DE COOPÉRATION CORDIAL   | GRAND EST               |
| PANCHEVRE | DOMINIQUE   | DIRECTEUR   | AGENCE RÉGIONALE DU LIVRE ET DE LA LECTURE                                       | NORMANDIE               |
| PICHELIN  | ISABELLE    | DIRECTRICE  | AGENCE CULTURELLE DÉPARTEMENTALE DORDOGNE PÉRIGORD                               | NOUVELLE AQUITAINE      |
| PRÉAU     | JULIEN      | RESPONSABLE DU PÔLE APPUI AUX TERRITOIRES                   | ARTECA   | GRAND EST               |
| SCHEMBRI  | BERNARD     | ASSISTANT DE MISSION  | INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES   |                         |
| SCHMIT    | PIERRE      | DIRECTEUR   | EPCC LA FABRIQUE DE PATRIMOINES EN NORMANDIE                                     | NORMANDIE               |
| TEILLAUD  | PIERRE      | DIRECTEUR DES AGENCES CULTURELLES TERRITORIALES             | DÉPARTEMENT DE L'HÉRAULT / AGENCE CULTURELLE DU TERRITOIRE DE L'OUËST HÉRAULTAIS | OCCITANIE               |
| VOGEL     | SULVAIN     | PRÉSIDENT   | ASSOCIATION SUR LES SENTIERS DU THÉÂTRE  | GRAND EST               |

La territorialisation doit sans doute être pensée comme la phase postérieure à celle de l'aménagement du territoire. Nombreux sont les géographes ou prospectivistes, comme Martin Vanier, qui critiquent la notion d'aménagement du territoire, dont l'interprétation originelle renvoie à une vision datée de l'action politique entre la dimension planificatrice de l'aménagement et une conception close et spatiale du territoire. Il faut repenser l'intervention publique non comme soutien primordial à la construction du bâti sur des espaces délimités mais comme accompagnement de coopérations et de réseaux sur des échelles mouvantes.

Cette évolution affecte et valorise directement le rôle des agences dans leur fonction d'animation de réseaux et d'émergence de nouvelles coopérations. Leur légitimité à agir en ce sens est assurément plus naturelle lorsqu'elles sont par nature et origine des initiatives interprofessionnelles plutôt que des bras séculiers de collectivité locale.

Deux préalables ont marqué la réflexion de l'atelier et traversé les échanges avant de mener tout effort de diagnostic, synthèse et proposition :

- la notion d'agence est par nature objet de différenciations : chaque agence est un prototype, fruit d'une histoire et de réseaux propres, de politiques publiques distinctes. Ce constat impose donc de rester extrêmement respectueux des spécificités d'outils et de territoires, prudent de toute généralisation, mais il est à considérer très positivement car cette hétérogénéité démontre les effets, la réalité et le sens de la décentralisation culturelle ;
- la réforme territoriale est ressentie comme un moment de confusion, de contradiction et d'inquiétude pour les opérateurs de politiques culturelles : confusion dans les modes d'organisation ; inquiétude dans le risque qu'il fait peser à ne percevoir ce redécoupage qu'à travers le prisme de la rationalisation budgétaire ; et contradiction parce que si l'émergence de nouvelles échelles territoriales d'actions procure de nouvelles obligations aux agences (par le besoin de nouvelles médiations et méthodes de travail qui s'imposent sur le terrain), elles font paradoxalement face à des moyens en réduction et des trajectoires structurelles en questionnement au moment où elles sont le plus sollicitées.

### La territorialisation à l'épreuve des effets de la loi NOTRe : un contexte nouveau...

La territorialisation est un fait qui concerne différemment les agences suivant qu'elles sont intercommunales, départementales ou régionales et suivant le périmètre de leurs missions.

L'intercommunalité est sans doute l'échelle sur laquelle la perturbation est la plus effective : alors que certains groupements de communes parvenaient tout juste à s'organiser, le relèvement des seuils d'habitants par la loi NOTRe a eu pour effet une reconfiguration très importante de l'intercommunalité. Il faut donc, pour les agences qui ont la mission d'un accompagnement territorial, dessiner des médiations nouvelles alors que les anciennes se stabilisaient tout juste. Ce contexte leur permet tout à la fois d'éprouver leur nécessaire adaptabilité et d'apparaître autant que possible comme des points de neutralité ou de sérénité auprès des administrations territoriales.

Parallèlement, la réforme territoriale a aussi impliqué un déplacement du rôle des départements ce qui en impacte les agences, même si avec la baisse des dotations, un certain nombre d'exécutifs départementaux avaient déjà pris des décisions sur l'évolution très majoritairement à la baisse de leurs outils et de leurs politiques culturelles. Quant aux régions, celles qui fusionnent sont aussi amenées à opérer des évolutions sur leurs agences avec des options bien différentes suivant les rapports de force politiques qui s'installent dans les différentes nouvelles régions. Ici, il peut être envisagé d'élargir des outils qui préexistaient, parfois au déficit d'autres quand ils en coexistent ; là, le choix peut porter sur une réorganisation des missions entre les agences avec de nouvelles polarisations ou spécialisations. Il est à noter que cette nouvelle organisation des opérateurs régionaux ne procède pas toujours d'une réorientation préalable des politiques culturelles dont ils dépendent. Et ces arbitrages ont parfois été rendus dans la précipitation d'un calendrier très court de fusion.

Se donner du temps : c'est là une requête et une recommandation qui a été très clairement formulée par les participants de cet atelier. L'écueil serait ainsi de considérer que des opérateurs, produits d'une histoire longue, devraient être redessinés dans l'urgence sans que des diagnostics et scénarii soient étudiés en adéquation avec les territoires et sans consultation minimale des usagers.

**... pour des méthodes de travail renouvelées :  
gouvernance partagée, coopérations interterritoriales,  
interprofessionnelles, innovation et transversalité**

#### Gouvernance partagée

Les participants à l'atelier ont souligné que de nouvelles méthodes se manifestaient soit par le contexte institutionnel (réforme territoriale, raréfaction des moyens publics), soit par l'évolution sociétale (questionnement des processus démocratiques, désir de participation, etc.) et permettaient de revenir à l'esprit même des missions de service public que portent les agences, dont les activités doivent être nécessairement centrifuges. « Nous sommes là pour manier de l'humain et cela implique d'être patients et inventifs ». Cette réalité de mise en lien d'usagers ou de bénéficiaires qui n'ont pas toujours la convergence naturelle pour travailler ensemble nécessite d'instaurer de nouveaux espaces de travail et d'émergence d'une parole collective : les forums, les « portes ouvertes » ou plus prosaïquement l'animation de réunions d'adhérents ou de conseils d'administration sont devenus des enjeux essentiels pour le repositionnement de ces outils.

#### Innovation sociale et transversalités

Territorialiser, c'est aussi considérer les agences comme des poissons pilotes qui s'autorisent à expérimenter de nouvelles formes d'intervention et de nouveaux modes opérationnels, notamment pour mieux accompagner les mutations professionnelles. Plusieurs exemples ont été évoqués pour illustrer comment le « faire ensemble » permet d'orienter certains chantiers :

- l'accompagnement des réseaux sur les problématiques économiques et entrepreneuriales alors que les interventions publiques sont en évolution, invite à un dialogue entre agences, notamment entre agences économiques et culturelles ;
- des enjeux de transparence ont amené aussi certaines agences à se pencher sur les processus d'open data et Creative commons - à envisager comme un enjeu de connaissance partagée ;
- dans les filières qu'elles sont amenées à accompagner, les agences peuvent aussi gagner à promouvoir et mettre en œuvre les processus d'innovation sociale ou design des politiques publiques, où l'on repart de l'utilisateur comme émetteur des besoins ou de l'identification de nouveaux usages comme point de fuite de l'action publique ou interprofessionnelle.

## Dialogue territorialisé

Plus globalement, l'aspiration à mettre en débat, faire partager la décision et articuler les interventions publiques trouve désormais écho auprès des pouvoirs locaux. La loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (CAP) a institué des commissions dédiées aux politiques culturelles dans les Conférences territoriales d'action publique (CTAP). L'attente des opérateurs territoriaux souvent objets de coopération s'est révélée importante pour que des orientations puissent en ressortir et faciliter la réalisation des missions. Autour de cette instance ou de démarches participatives, la contribution de certaines agences a été sollicitée. Ceci n'a pas manqué de questionner quant au positionnement cohérent qui peut être tenu par les agences. En l'occurrence, il a été affirmé tout l'intérêt qu'elles soient ressources et animatrices du dialogue entre les professionnels mais toute la prudence qu'il était nécessaire d'avoir quant à l'animation du dialogue entre élus sur une échelle régionale. Pour autant, tous les participants ont souligné l'importance à faire coexister un dialogue territorialisé entre les élus, entre les professionnels mais aussi entre élus et professionnels, et qu'il converge.

Les agences ont, enfin, souligné les difficultés rencontrées sur certaines régions face au déficit d'organisation de la coopération entre les opérateurs départementaux et régionaux. Pour y pallier, il revient bien aux agences elles-mêmes de prendre l'initiative de cette coopération sans attendre leurs autorités de tutelle et de gagner ainsi auprès d'elles en exemplarité et efficacité, et avoir un temps d'avance pour alimenter les travaux des commissions culture des CTAP.

## Coopérations interterritoriales

Le partage des évolutions territoriales, de leurs conséquences sur les dispositifs, ainsi que la nécessité pour certaines missions d'agir sur des échelles plus grandes pour répondre aux besoins des usagers impliquent de renforcer les cadres de travail interdépartementaux, interrégionaux ou nationaux. Sur ces dernières échelles, en matière de partage de savoir-faire, ont été indiqués les travaux de plateformes disposant d'une histoire installée comme Arts Vivants et Départements, la FILL ou la PFI. Concernant des actions menées autour de missions spécifiques, il a été relevé l'intérêt de La Collaborative qui rassemble des agences régionales autour de la diffusion des équipes artistiques ou du Réseau Information Culture avec un dispositif consolidant les contacts collectés sur les territoires. Des besoins ont été par ailleurs soulignés sur une mise en relation des métiers autour des missions liées à la formation professionnelle, au soutien à l'économie culturelle, à l'observation, au développement de l'attractivité territoriale par la culture.

Pour conclure, le contexte de reconfiguration territoriale appelle potentiellement de nouvelles alliances sur la relation entre l'État et les régions, sur la relation des intercommunalités aux départements et régions, sur la place des métropoles. Il n'est pas sans susciter pour l'heure une confusion mais aussi une inquiétude sur le creusement des fractures territoriales et professionnelles. Les agences constituent des objets régulateurs importants pour la préservation de la diversité des terrains d'action et des bénéficiaires, promoteurs des interdépendances, stabilisateurs de coopérations.

L'atelier a donné relief à un mantra managérial : « déléguer c'est grandir et faire grandir et déléguer, c'est investir le délégataire de missions qui font sens pour lui ». En effet, l'intérêt de la mission de service public déléguée ou subventionnée auprès d'un tiers demeure à faire valoir pour agir en complémentarité des administrations, mais pour être en phase avec les besoins des usagers, le dialogue entre les agences et leur(s) tutelle(s) et entre les tutelles elles-mêmes doit nécessairement intégrer des éléments partagés de diagnostics avec les acteurs de terrain et lever ou assumer clairement les contradictions que recouvrent parfois les politiques culturelles locales aux interstices desquelles les agences doivent contribuer.



# Atelier 4

Transversalités, interterritorialité  
et coopérations européennes  
et internationales  
aujourd'hui et demain

par Marie Deniau

consultante

9  
participant.es

## Président

Christian Nègre, directeur régional adjoint des affaires culturelles, DRAC Grand Est

## Animatrices

Gwénola David, directrice générale d'Artcena

Mireille Pinaud, directrice de la culture de Loire-Atlantique, administratrice de Culture et Départements

## Rapporteure

Marie Deniau, consultante



## Participant.es

| NOM        | PRÉNOM   | FONCTION                         | STRUCTURE   | RÉGION          |
|------------|----------|----------------------------------|---|-----------------|
| DANON      | ANAÏS    | ELÈVE ADMINISTRATEUR TERRITORIAL | INET  | NATIONAL        |
| DUCRET     | THIERRY  | DIRECTEUR                        | CR2L PICARDIE   | HAUTS-DE-FRANCE |
| DUEZ       | SOPHIE   | CHARGÉE DE MISSION               | RÉGIE CULTURELLE RÉGIONALE PACA                       | PACA            |
| GODARD     | YVAN     | DIRECTEUR                        | RÉSEAU EN SCÈNE                                       | OCCITANIE       |
| GOSSOT     | THÉO     | ÉTUDIANT                         | INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES                          | GRAND EST       |
| GROSCLAUDE | STÉPHANE | DIRECTEUR                        | PLATEFORME INTERRÉGIONALE D'ÉCHANGE ET DE COOPÉRATION | NATIONAL        |
| HUMBERT    | ISABELLE | CHARGÉE DE GESTION               | MISSION VOIX ALSACE                                   | GRAND EST       |
| JACQUEMOND | MARC     | DIRECTEUR TECHNIQUE              | AGENCE CULTURELLE D'ALSACE                            | GRAND EST       |
| PETRY      | MARC     | DIRECTEUR CULTURE PRÉFIGURATEUR  | RÉGION GRAND EST                                      | GRAND EST       |

## Transversalités, interterritorialité, coopérations : de quoi parle-t-on exactement ?

Parle-t-on de transversalité entre disciplines (danse, théâtre, par exemple), de transversalité au sein du secteur culturel (entre cinéma, livre, spectacle vivant...) ou de transversalité entre secteurs et entre politiques publiques (culture, tourisme, développement économique, santé...)?

Parle-t-on d'interterritorialité entre les différents niveaux de décision (ville, département, région...)? Entre territoires voisins (par exemple entre régions contiguës) ou entre territoires éloignés (par exemple entre régions non contiguës)? Entre territoires européens transfrontaliers? Ou bien de façon transnationale?

Pourquoi ces sujets émergent-ils de plus en plus systématiquement? Y a-t-il un désir des acteurs culturels? Les ressorts sont-ils naturels (liés à la professionnalisation d'un secteur dont les opérateurs sont désormais prêts à envisager et à mettre en œuvre des projets et des pratiques plus complexes)? Ou bien existe-t-il surtout une demande voire une injonction des partenaires publics? La transversalité ne pose-t-elle pas la question de la place de la culture, de la place des activités artistiques et culturelles dans nos sociétés, de leur rôle dans le développement territorial? Du rapport entre « culture et projet de société » (la référence a été faite plusieurs fois à l'intervention de Patrick Viveret)? Faut-il continuer à penser la culture comme un domaine à part? Un secteur à part? N'est-elle pas présente d'une façon ou d'une autre dans toutes les activités sociales et économiques, dans toutes les politiques publiques?

Comment les agences peuvent-elles travailler, avancer, être moteurs sur ces sujets sans avoir plus de visibilité sur le projet politique (régional, départemental, etc.) dans lequel elles s'inscrivent?

Il est apparu que les besoins, les enjeux et les pratiques évoluaient en fonction de la focale et que les participants ne mettaient pas tous les mêmes réalités et les mêmes questionnements derrière les notions de départ.

Mais pour pouvoir avancer, le titre de l'atelier a été en quelque sorte remanié par les participants autour de trois termes qui ont permis de structurer et de rythmer les échanges en traitant successivement :

- de **transdisciplinarité**, en pensant aussi bien à la façon dont les artistes pratiquent ces réalités, qu'à la façon dont les publics vivent et pratiquent ces allers-retours ;
- puis de **transectorialité** ;
- et enfin de **transterritorialité**, avec un focus mis, par manque de temps, sur les questions européennes (au détriment du sujet essentiel des coopérations interrégionales en France).

Les prises de parole se sont articulées autour de ce qu'il est possible de décrire comme sept « enjeux-clés ».



## 1 L'enjeu de la remise en cause des pratiques professionnelles établies

Travailler en transversalité, s'impliquer dans des logiques d'innovations organisationnelles, c'est accepter de remettre en cause ses pratiques, ses repères, son référentiel. Cela vaut tant pour les acteurs culturels et les agences elles-mêmes, que pour les administrations territoriales ainsi que les élus.

Les prises de parole ont particulièrement insisté sur les difficultés pour les acteurs de terrain à organiser les croisements alors que les cloisonnements au sein des administrations, entre élus, entre services, restent très forts. À cet endroit, a été évoqué le besoin de mener, pourquoi pas, des programmes d'expérimentation qui faciliteraient l'interconnaissance, la découverte des réalités de chacun et permettraient de présenter le champ culturel sous un nouveau jour :

- « résidences » d'artistes dans les services ;
- « résidences » de personnels administratifs dans les structures artistiques et culturelles ;
- recours à des « designers », des intermédiaires éloignés du secteur culturel.

L'exemple de la ville de Saragosse, qui a créé une direction dédiée à la coopération entre services, a été cité. Il a aussi été rappelé à plusieurs reprises que, lorsque les agences s'impliquent dans des projets transversaux, elles se trouvent confrontées à des antagonismes croissants : aux antagonismes internes à la filière s'ajoutent ceux nés des croisements intersectoriels.

## 2 L'enjeu de la « traduction », du développement d'un langage commun, d'une culture commune

La question des différences dans le langage professionnel, dans le vocabulaire, dans les référentiels est apparue comme centrale.

À ce sujet a été rappelé le besoin :

- d'efforts de « traduction ». Il est souvent reproché aux acteurs culturels de pratiquer un langage « incompréhensible », « inadapté » ;
- de lieux, d'acteurs et de moments permettant la rencontre : le besoin de « quelque chose » et d'un « quelque part » pour que des gens d'horizons différents apprennent à se connaître, à se comprendre, à se faire confiance ; le besoin d'un espace « neutre » qui oblige les protagonistes à sortir de leur univers familier, à s'éloigner de leurs repères ;
- d'agences comme acteurs de l'intermédiation ; comme pôles de coopération ; comme outils de coordination (afin par exemple de créer de la transversalité directement dans l'action, en « mode projet », en menant des projets conjoints) ;
- d'une éducation à la transversalité au sein même du système éducatif français, afin qu'elle soit plus naturelle.

## 3 L'enjeu de la mutualisation et de la circulation des connaissances et des savoir-faire

Les acteurs culturels (agences incluses) acquièrent dans l'action, via les projets qu'ils mènent, de précieux savoirs et savoir-faire. Il faut travailler plus systématiquement à la capitalisation, à la transformation de ces savoir-faire en connaissances et à la transmission de ces connaissances. Le rôle des agences dans le développement d'outils et de dynamiques de mutualisation des « ressources cognitives » semble une évidence. Leur capacité à se mettre en réseaux, à l'échelle régionale et interrégionale notamment, permet d'envisager l'extension des aires de circulation des connaissances.

Parmi les 7 points identifiés, celui-ci est le plus bref et pourtant la problématique abordée est finalement apparue comme l'une des plus cruciales.

## 4 L'enjeu du « positionnement » des agences. Le rôle d'agences autonomes dans le développement de pratiques plus transversales et plus internationales

Les agences doivent-elles attendre qu'une commande explicite des collectivités publiques qui les financent leur soit faite pour s'impliquer dans des dynamiques transversales, interrégionales, européennes, internationales ?

Ou bien doivent-elles être moteurs ? Doivent-elles mettre à profit leur autonomie pour s'autosaisir sur ces sujets, initier par elles-mêmes des projets sans attendre que cela leur soit demandé, répondre aux besoins identifiés en étant proactives ? Et, dans ce cas, comment justifier après coup leurs initiatives, comment justifier le temps passé sur des expériences, des projets souvent lourds ?

Il a été aussi question d'évolution dans la nature des missions et des actions portées par les agences. En effet, si les agences ont d'abord été créées pour produire du « service » (rendu à un public, des bénéficiaires), elles sont amenées, en étant des acteurs de la transformation des pratiques (vers plus de coopération, plus de transversalité, plus d'interterritorialité) à produire du « processus ». Ce passage d'une logique de production de services à une logique de production de processus génère nécessairement de l'incompréhension et du trouble.

Enfin, la question des rapprochements entre agences pour des raisons de rationalisation des coûts a été abordée en filigrane.

## 5 L'enjeu des temporalités et du droit à l'expérimentation

Le développement de projets entre territoires, entre secteurs, entre opérateurs européens proches ou éloignés est de nature à allonger les temps (temps de rencontre, temps de montage et de mise en œuvre des projets) et à accroître les freins et les tensions.

Il devient question de « prise de risque » : risque d'échouer, risque de dédier à des expériences des sommes qui ne produiront pas de résultats facilement démontrables. Nouer des liens avec des partenaires très différents, se frotter à des cultures professionnelles très éloignées, c'est prendre le risque de ne pas pouvoir aller au terme d'une initiative transversale, transterritoriale.

Les participants à l'atelier ont exprimé leurs difficultés (voire l'impossibilité) à faire face à l'impératif d'efficacité sur le court terme (attendue par les financeurs) tout en portant des processus et des projets qui s'étirent sur la durée. Articuler les temps longs de la coopération et les temps courts du politique et des urgences économiques est apparu comme un véritable défi.

De là, a émergé au fil de la discussion, l'idée que les agences (et les acteurs culturels) puissent disposer d'un « droit à l'expérimentation » et d'une possibilité de porter des démarches de « recherche et développement » (R&D). Cette idée a ensuite évolué vers celle d'un véritable « devoir d'expérimenter » qui implique, de façon explicite, un « droit à l'erreur ».

Besoin de laboratoires pour tester des processus sans obligation de résultats et accompagner les démarches qui transgressent les frontières ; besoin d'incubateurs pour abriter les projets émergents ; besoin de mener des expériences en partant des spécificités et des atouts des territoires, qui sont le creuset naturel où peuvent se développer les innovations : quelles réponses les agences apportent-elles aujourd'hui à ces nécessités ? À quelles conditions pourront-elles aller plus loin dans le portage et l'accompagnement de démarches de coopération intersectorielle et interterritoriale ? Deux pistes concrètes ont été citées :

- les financeurs doivent accepter qu'un pourcentage du budget annuel des agences ne soit pas fléchi, afin qu'il puisse être dédié à de la R&D, au développement de processus ;
- les agences devraient revendiquer le principe d'une contractualisation pluriannuelle (de 3 ans par exemple) déclinée en périodes, en programmes plus brefs.

## 6 L'enjeu du cumul des missions

Sans que cela soit longuement évoqué au cours de l'atelier, plusieurs participants ont fait part de leur questionnement : « comment être en capacité de se renouveler sans s'épuiser ? ».

En effet, si la perspective de projets transversaux, interrégionaux, européens, est stimulante, elle soulève la question du cumul des missions au sein des agences : comment continuer à assurer le socle, le cœur de mission tout en développant ces nouvelles pratiques ? Comment anticiper le risque d'essoufflement ?

Et de façon presque imperceptible s'est dessiné « l'enjeu de l'adaptabilité » : les agences sont appelées à s'adapter aux transitions et à aider les acteurs tant à faire face aux nouvelles contraintes qu'à se mettre en situation de saisir les opportunités. Mais cet exercice d'adaptation ne doit pas s'opérer à n'importe quel prix. Des valeurs, des principes devront être réaffirmés et garantis.

## 7 L'enjeu du développement des projets de coopération, de mobilité, de circulation des connaissances et des créations en Europe et à l'international

Les échanges ont permis de déceler un réel « désir d'Europe ». Mais ils ont confirmé aussi que l'intérêt pour les questions européennes provient d'une « injonction » des pouvoirs publics. De fait, les financements européens sont encore aujourd'hui sources de « fantasmes » (ils seraient « l'eldorado », comme le disait un participant, la solution à la contraction des aides publiques en France) et donc de malentendus.

Si pour les agences les plus aguerries, à l'instar de Réseau en scène, le montage de projets européens n'est qu'une « compétence technique » parmi d'autres, qui s'acquiert avec le temps, plusieurs autres participants ont néanmoins exprimé des craintes, et rappelé leurs besoins forts en matière d'outils, d'information, d'aide, d'accompagnement, de mise en relation.

Sur ce sujet, le partage des retours d'expériences, la mise en place d'une circulation des connaissances et des savoir-faire ont été à nouveau décrits comme indispensables.

De même, le principe du droit à l'échec, la possibilité de faire des tentatives (sans obligation de résultat), la possibilité de faire un « investissement » (dont les retours se font sur le long terme) ont été abordés une deuxième fois. Et là encore le manque de coopération entre services au sein des administrations territoriales a été pointé du doigt (direction Europe/direction culture, réunions interservices sur les questions européennes).

L'intervention des agences dans ces domaines apparaissait à tous comme une évidence. Mais leur rôle et la nature exacte de leur action restent à définir : doivent-elles former/proposer des formations ? Doivent-elles accompagner les porteurs de projet ? Doivent-elles développer elles-mêmes des projets européens et internationaux ? Et finalement, ont-elles le feu vert des collectivités publiques qui les financent ?

Enfin, plusieurs participants ont résolument souligné la nécessité de ne plus considérer la subvention européenne, les programmes européens (de l'Union européenne) comme un préalable, une voie unique pour « se penser et agir européen ». Ils ont évoqué l'existence d'autres façons de faire et d'autres types de financements (dans le cadre des coopérations décentralisées par exemple ou en lien avec le réseau culturel français) et ont appelé les agences à être plus proactives dans le repérage et l'activation de ces leviers.

## Atelier 5

Les évolutions des missions  
des agences face aux  
nouveaux enjeux sociétaux,  
territoriaux et économiques

par Laurent Sterna

directeur du Centre régional des Lettres  
Midi-Pyrénées

27  
participant.es

### Président

**Catherine Touchefeu**, vice-présidente à la culture et au patrimoine de Loire-Atlantique

### Animateurs

**Jean-Louis Bonnin**, ancien directeur de la culture de la ville de Nantes

**Joël Brouch**, directeur de l'OARA (Office Artistique de la Nouvelle-Aquitaine)

### Rapporteur

**Laurent Sterna**, directeur du Centre régional des Lettres Midi-Pyrénées



## Participant.es

| NOM            | PRÉNOM      | FONCTION   | STRUCTURE   | RÉGION                  |
|----------------|-------------|--|---|-------------------------|
| AZATKANIAN     | LÉON        | DIRECTEUR  | CRLL NORD PAS DE CALAIS                           | HAUTS DE FRANCE         |
| BALISSAT       | GÉRALDINE   | RESPONSABLE SCIENTIFIQUE ET OPÉRATIONNELLE                                   | MUSÉES DES TECHNIQUES ET CULTURES COMTOISES       | BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ |
| BAZIN          | JONATHAN    | CHARGÉ DE MISSION CULTURE  | CONSEIL RÉGIONAL AUVERGNE RHÔNE ALPES / SITE LYON | RHÔNE-ALPES             |
| BEJA           | CATHERINE   | RESPONSABLE DE L'ACTION CULTURELLE   | RÉGIE CULTURELLE PACA                             | PACA                    |
| BIRU           | JEAN-MARC   | DIRECTEUR GÉNÉRAL  | CAUE 67   | GRAND EST               |
| BOISSON        | CHRISTINE   | CHARGÉE DE COMMUNICATION   | FRAC LANGUEDOC ROUSSILLON                         | OCCITANIE               |
| BOPP           | CHRISTINE   | ASSISTANTE DE DIRECTION  | AGENCE CULTURELLE D'ALSACE                        | GRAND EST               |
| BOUCHARD       | ADRIEN      | DIRECTEUR ADJOINT  | AVEC EN LIMOUSIN                                  | NOUVELLE AQUITAINE      |
| BOURGUES       | VINCENT     | DIRECTEUR  | AVEURON CULTURE                                   | OCCITANIE               |
| CHAPELLE       | DANIEL      | PRÉSIDENT  | MISSION VOIX ALSACE                               | GRAND EST               |
| COUTU          | ANNABELLE   | DIRECTRICE   | ADDA 82   | OCCITANIE               |
| DANIEL         | JEAN-CLAUDE | EX-PRÉSIDENT DE L'ORCCA PRÉSIDENT DU PARLEMENT CULTUREL DE CHAMPAGNE-ARDENNE |   | GRAND EST               |
| DEJEAN         | CHANTAL     | PRÉSIDENTE   | ADDA DU GERS                                      | OCCITANIE               |
| FAVIER         | VIANNEY     | CHARGÉ DE MISSION  | AGENCE CULTURELLE DE WALLONIE PICARDE             | BELGIQUE                |
| FRANK          | VÉRONIQUE   | CHARGÉE DE MISSION   | ABCD  | NATIONAL                |
| GHIYATI        | KARIM       | DIRECTEUR  | LANGUEDOC ROUSSILLON CINÉMA                       | OCCITANIE               |
| GINIES         | FRANÇOISE   | ADMINISTRATRICE  | AGENCE RÉGIONALE DU LIVRE PACA                    | PACA                    |
| HABERKORN      | DENIS       | DIRECTEUR  | MISSION VOIX ALSACE                               | GRAND EST               |
| HERNANDEZ      | STÉPHAN     | DIRECTEUR  | LIAISONS ARTS BOURGOGNE                           | BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ |
| LANOE          | ALEXANDRE   | PRÉSIDENT  | MAYENNE CULTURE                                   | PAYS DE LA LOIRE        |
| LAPIQUE        | FRÉDÉRIC    | DIRECTEUR  | ARTECA  | GRAND EST               |
| LEBOULLEUX     | HENRI       | ANCIEN DIRECTEUR / ADIAM CORRÈZE   |   | NOUVELLE AQUITAINE      |
| MONTICELLI     | MAGALI      | CHEFFE DU SERVICE ARTS VIVANTS   | RÉGION LANGUEDOC ROUSSILLON-MIDI-PYRÉNÉES         | OCCITANIE               |
| ROBERT-DEHAULT | ELISABETH   | PRÉSIDENTE, VICE-PRÉSIDENTES D'ARTS VIVANTS & DÉPARTEMENTS                   | ARTS VIVANTS 52                                   | GRAND EST               |
| SALLE          | FANNY       | PRÉSIDENTE   | MUSIQUE ET DANSE EN LOIRE ATLANTIQUE              | PAYS DE LA LOIRE        |
| SZABO          | THIERRY     | DIRECTEUR  | L'A - L'AGENCE CULTURELLE DU POITOU-CHARENTES     | NOUVELLE AQUITAINE      |
| VAUTRINOT      | ANNY        | CHEFFE COMPTABLE   | AGENCE CULTURELLE D'ALSACE                        | GRAND EST               |

# 1 Mutations et déséquilibres

Les agences culturelles territoriales sont affectées par de fortes mutations ou déséquilibres qui touchent leur environnement et rendent nécessaire la réinterrogation de leurs missions et leur évolution. Ces mutations ou ces déséquilibres qui modifient fortement le contexte dans lequel les agences déploient leur action sont de plusieurs natures.

Tout d'abord, la réforme territoriale (décentralisation Acte III) en cours bouleverse le paysage institutionnel français et porte de forts enjeux qui, par ricochets, touchent également l'approche que l'on peut faire des missions des agences.

La réforme territoriale actuelle suit la réforme de l'État et de ses services déconcentrés, initiée après la crise de 2008 par la RGPP (Révision générale des politiques publiques) puis la MAP (Modernisation de l'action publique).

L'actuel Acte III comporte un premier volet visant la « modernisation de l'action publique territoriale et l'affirmation des métropoles » (loi MAPTAM du 27 janvier 2014), et un second traitant de la « nouvelle organisation territoriale de la République » (loi NOTRe du 7 août 2015). Cette nouvelle étape de la décentralisation est donc partie prenante de la réforme de l'État (au sens large), elle participe d'une réponse aux questions d'efficacité de l'organisation et de la gestion publiques (clarification des responsabilités, simplification administrative, et optimisation des ressources et des moyens humains), et présente in fine des enjeux institutionnels, économiques, et politiques, en premier lieu pour les nouvelles régions créées.

Il s'agit d'enjeux :

– **institutionnels** : le cadre offert par la loi MAPTAM et la loi NOTRe appelle à une recomposition des relations entre collectivités territoriales d'une part et avec l'État d'autre part. Il en va de même pour le positionnement des régions par rapport aux métropoles et aux services déconcentrés de l'État. Ces enjeux invitent également à réinterroger la structuration des différentes filières culturelles, l'animation des milieux professionnels, le soutien aux initiatives partenariales entre collectivités, et la mise en place d'actions ciblées en directions des citoyens et des professionnels ,

– **économiques** : la réforme territoriale en cours amène à une composition des dynamiques économiques, axées fortement sur le rôle des métropoles, et questionnant également les zones intermédiaires ou rurales. Une nouvelle compétition entre territoires pour asseoir leur attractivité se dessine. Cette compétition se portera d'abord sur le terrain économique (d'autant plus que la loi NOTRe renforce le rôle des régions en matière de développement économique).

Dans cette compétition économique, les industries culturelles et créatives ont un rôle important à jouer. Rappelons simplement que le rapport de Louis Gallois, publié le 5 novembre 2012 et intitulé « Pacte pour la compétitivité française », comme le « 1er panorama des industries culturelles et créatives : au cœur du rayonnement et de la compétitivité de la France » commandé par le Président de la République et réalisé par EY (anciennement Ernst & Young), pointent nos industries culturelles et créatives comme un des pôles d'excellence français. Elles pèsent 61 milliards d'euros de chiffre d'affaires, correspondent à 5 % de l'emploi intérieur (1,2 million de personnes), ont eu un meilleur taux de croissance entre 2000 et 2007 que le taux moyen de l'emploi en France, et, selon la Commission européenne (communication du 26 septembre 2012), entre 2008 et 2011, l'emploi dans les secteurs de la culture et de la création en Europe s'est révélé plus résistant que dans l'ensemble de l'économie ,

– **politiques** : autour de la construction d'un sentiment d'appartenance aux nouveaux espaces de solidarité et de communauté de destin créés par l'acte III de la décentralisation (que ce soit au niveau régional ou métropolitain). La réforme territoriale en cours représente donc d'abord un enjeu politique qui ne sera pleinement réussi que si cette réforme est perçue par nos concitoyens comme un vecteur de cohésion sociale, d'ancrage territorial, et d'appartenance à de nouveaux espaces de solidarité et de communauté de destins.

Cette réforme territoriale s'inscrit ensuite dans un contexte de crise économique durable depuis 2008, qui se traduit entre autres par une rétractation des finances publiques sur un temps long (baisse des dotations de l'État aux collectivités territoriales depuis 2010, début de recentrage des départements et des régions sur leurs compétences obligatoires). Ce deuxième élément de mutations ou de déséquilibres affecte également fortement les agences en tant que mode d'organisation de l'action publique sur un territoire pour la co-élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques en direction des professionnels et des habitants.

De même, le contexte est marqué par des mutations profondes des usages de la culture d'une part (plus des 3/4 des pratiques culturelles des Français échappent aux financements publics ou à un mode d'organisation ou de régulation émanant de la puissance publique), mais aussi des processus de création (hybridation des formes et des œuvres, modèles économiques de production et financements). Ces mutations rapides dans les usages, et dans la création elle-même, sont un défi majeur pour les agences culturelles et les missions de service public que leurs tutelles souhaitent leur voir remplir.

Enfin, les mutations à l'œuvre concernent également plus largement une « crise structurelle de la démocratie représentative ». Cette crise est entre autres la traduction de la désaffection de citoyens se sentant en partie déclassés et exclus du contrat social, victimes d'une fracture sociale, numérique et économique.

La complexité du système politico-administratif français, qui plus est en cours de redéfinition profonde, comme la baisse tendancielle de la participation aux élections locales, nationales ou européennes, ou encore l'affaiblissement de la légitimité des politiques publiques et de leur organisation, font apparaître une demande sociale de renouvellement et de modernisation de la construction, et de la mise en œuvre de ces politiques publiques. Cette demande porte également sur le partage de la décision politique avec les territoires et les professionnels, sur une gouvernance plus souple et moins descendante (« gouverner par le milieu » et « en mode mineur » pour reprendre des termes d'Isabelle Stengers), et aussi sur une meilleure coopération entre les différents niveaux de collectivités locales et l'État.

Ce constat est également renforcé par le récent et fort renouvellement des élus locaux aux dernières élections municipales (2014), départementales (2015) et régionales (2015), ce qui peut poser la question de la transmission d'une mémoire des politiques culturelles au long cours, disons depuis Jean Zay, Jeanne Laurent et André Malraux.

Ces différents éléments de contexte, qui marquent de fortes mutations, touchent nécessairement les agences et leurs missions. Mais, pour reprendre les mots prononcés en ouverture de cette 1<sup>er</sup> rencontre nationale des agences culturelles territoriales par Patrick Viveret et Francis Gelin, il s'agit avant tout de produire du sens, en adaptant les modes de gouvernance et d'actions à ces changements de contexte, afin que les agences jouent pleinement leur rôle dans le renouvellement de la capacité de discernement nécessaire à la définition d'un projet de société que les transformations économiques et techniques ont tendance à affaiblir.

## 2 Une légitimité de l'agencification des politiques publiques construite dans le temps

Avant de traiter des pistes d'évolutions possibles évoquées dans l'atelier, il est important de réaffirmer le rôle que les agences culturelles territoriales ont progressivement joué depuis plus de 40 ans.

Le mouvement d'agencification de l'action publique a accompagné le mouvement de décentralisation, ainsi que celui de la professionnalisation des acteurs. Ce mouvement a structurellement consisté, pour les agences culturelles, à passer d'une fonction de gestion à des fonctions d'animation et de structuration des filières professionnelles.

Pour ce faire, la mission d'expertise (portée par les agences) s'est renforcée au cours des années au sein des agences, pour devenir aujourd'hui unanimement reconnue et souhaitée. Elle a permis l'accompagnement et la professionnalisation des filières, ainsi que des artistes et des projets dans les territoires.

Ces missions se sont progressivement développées et élargies, de manières différentes selon les territoires et leur histoire propre, pour présenter une palette aujourd'hui très large :

- des missions d'étude et d'expertise utilisées par leurs tutelles comme outil d'aide à la décision ,
- un rôle de « facilitateur » dans la mise en œuvre des projets, ainsi que du travail des élus ,
- des expérimentations et, de manière fine et souple, l'accompagnement différencié des territoires ,
- un rôle d'animation et de structuration des filières et de l'interprofession ,
- un outil opérationnel de mise en œuvre des politiques de soutien aux professionnels ,
- des actions de co-production, de formation, de lecture publique et de valorisation du patrimoine notamment.

La légitimité de la création et du développement des agences culturelles territoriales s'est également bâtie au fil des années sur :

- une garantie d'une grande réactivité aux opportunités ,
- la justesse d'un dialogue équilibré entre artistes, professionnels, habitants et pouvoirs publics ,
- une volonté de mesurer l'impact des actions ,
- une complémentarité aux financeurs publics (mise en réseau, aide à la décision) ,
- un développement du travail en coopération (entre collectivités/métropoles/territoires ruraux, entre acteurs publics et privés, intra et inter-filières).

Pour reprendre les mots de Francis Gelin en introduction de cette 1<sup>re</sup> rencontre nationale, l'internalisation des missions exercées par les agences (de manière complémentaire aux politiques mises en œuvre directement par les tutelles) se traduit par une perte de services rendus aux professionnels, et de capacité d'action et de réactivité sur les territoires.

Pour autant, dans les 40 dernières années, les questionnements se sont également faits jour, accentués par les évolutions et les avancées de la décentralisation, et parfois par un lien qui a pu se distendre entre les pouvoirs publics, d'abord les collectivités locales, et les agences qu'elles avaient auparavant créées, seules ou en partenariat avec l'État. C'est ainsi qu'il reste un travail à faire quant à la compréhension partagée du rôle des agences, et à leur positionnement par rapport à leurs tutelles.

Il en va de même sur la réaffirmation encore nécessaire de l'autonomie des agences culturelles territoriales, et non de leur indépendance vis-à-vis de leurs tutelles/financeurs. Ce point a pu être accentué par la question de la visibilité des agences et de leurs actions vis-à-vis des professionnels comme des citoyens alors que ces actions sont menées pour le compte et par la volonté des collectivités et de l'État (le temps aidant, un lien plus lâche a pu se mettre en place, remettant en question pour les tutelles les raisons de leur soutien aux agences, et pour les agences leur rôle de maîtrise d'œuvre de missions de service public par délégations de leurs tutelles, dans une logique d'« augmentation » de politiques publiques).

Ce point a également été renforcé par la difficulté, au fil du temps, de mettre en place une évaluation régulière et partagée des objectifs, des missions, et des actions des agences, partagée bien sûr avec leurs tutelles (les responsabilités de cette difficulté étant à mettre au débit autant des agences que des pouvoirs publics, cf. infra).



### 3 Évolutions et adaptations des agences aux mutations à l'œuvre : pistes de réflexion

Si la légitimité des agences et du phénomène d'agencification de l'action publique n'est pas remise en cause, et est même renforcée par les mutations actuelles, la question qui se pose est de savoir comment les agences doivent rentrer dans une nouvelle ère de leur histoire.

La réforme territoriale évoquée dans la première partie ne représente que le facteur déclencheur de cette réflexion, mais celle-ci est également rendue incontournable par d'autres mutations (sur les territoires, à l'international, ou dans les modes de productions, comme de pratiques culturelles des citoyens).

Au-delà de ce constat, la première piste de réflexion qui apparaît très fortement est la question de la définition des agences. Il est patent que l'indéfinition actuelle de ce que sont les agences est une difficulté autant qu'une faiblesse à un moment de leur histoire où elles doivent muter et s'adapter aux besoins nouveaux des politiques publiques, comme des acteurs et des territoires.

Certes on peut s'appuyer, comme le fait Nathalie Laval Mader dans son article sur l'agencification de l'action publique locale, sur l'analyse du rapport Richard du Conseil d'État (2012), et constater qu'il n'y a pas de définition « organique » des agences, et que « ce sont d'abord des organismes autonomes exerçant une responsabilité structurante dans la mise en œuvre d'une politique publique ». Aussi, les agences se définissent-elles plus de manière fonctionnelle (par ce qu'elles font, leurs missions), que de manière organique (par ce qu'elles sont juridiquement).

Néanmoins, la diversité des missions exercées par les différentes agences culturelles territoriales, fruits de l'histoire propre de chaque agence et de leur territoire autant que de leurs tutelles, ne permet probablement pas de dresser une liste exhaustive des actions menées permettant de définir précisément quelle structure peut être qualifiée d'agence, et quelle autre structure ne le peut pas (même s'il est vrai qu'elles ont souvent comme missions essentielles l'animation et la structuration des filières et de l'interprofession, et/ou l'opérationnalité de la mise en œuvre des politiques de soutien aux professionnels).

Pour autant, même s'il existe une très grande variété d'agences et d'évolutions de leurs missions au regard des objectifs de politiques, comme de leurs modes d'actions, il reste néanmoins que les agences, justement pour « exercer une responsabilité structurante dans la mise en œuvre d'une politique publique », dans un contexte de fortes mutations (besoin de modernisation de l'action, de l'exercice du pouvoir, et d'espaces de concertation) semblent bien actionner 3 leviers qui permettent de les définir, du moins dans l'esprit et la philosophie qui président à leur existence, et permettent également d'apporter une réponse aux évolutions/crises évoquées dans la première partie :

- 1. Modernisation** : les agences culturelles sont un outil de modernisation de l'action publique.
- 2. Gouvernance** : elles permettent de mettre en œuvre plus de proximité et de démocratie coopérative dans la gouvernance et la mise en œuvre de politiques publiques, y compris avec les professionnels et les territoires.
- 3. Coopération** : les collectivités locales et l'État peuvent trouver dans les agences culturelles un lieu de coopération/concertation souple et efficace, un lieu où le débat contradictoire, voire les désaccords, peuvent s'exprimer de manière féconde.

Mais, et c'est la deuxième piste de réflexion, cette question de la définition renvoie également très puissamment aux tutelles (les collectivités locales comme l'État) la question de la définition de leur propre politique. Préciser les missions et objectifs des agences culturelles territoriales, c'est également exiger des tutelles cet effort de définition et de (re)formulation de leurs propres objectifs et de leur projet politique. À ce titre, on serait étonné de la concision, voire de l'absence, des actes formels en la matière, notamment de la part des exécutifs locaux.

Or, s'il est important de lever les questions soulevées dans la seconde partie (missions, autonomie, visibilité, évaluation partagée des politiques publiques), mais également de définir et de formaliser les missions déléguées aux agences par les tutelles, le travail de formalisation du projet politique des tutelles elles-mêmes est un préalable incontournable. En la matière, la réforme territoriale représente une occasion de reprendre ce travail de définition de politiques publiques souvent évoqué, mais rarement précisé formellement.

Enfin, troisième piste de réflexion quant aux missions des agences culturelles territoriales au regard des mutations rapides évoquées, et afin de répondre aux fonctions de modernisation/gouvernance/coopération, la plus-value des agences culturelles dans la co-construction des politiques publiques dont elles relèvent, se révèle à plusieurs endroits :

- un rôle d'interface et de médiation entre les tutelles et les territoires/les artistes/les habitants , ce rôle a pour fonction de nourrir et de construire les politiques publiques sur ces trois piliers : le territoire/l'artiste/l'habitant. Or c'est bien dans un rapport aux territoires et aux professionnels que la légitimité des agences s'est consolidée dans la période précédente (depuis la crise du début des années 1970) ,
- un rôle d'expérimentations/innovations, d'anticipation et de veille, afin de permettre l'actualisation et la dynamisation de l'action publique, en remettant les artistes, leur accompagnement, l'adaptation aux évolutions des créations et des modes de productions, leur hybridation comme celle des pratiques culturelles, ou encore le rapport aux habitants, au centre des actions des agences, y compris dans une logique proche du processus de R&D qui suppose aussi le tâtonnement et le droit à l'échec créatif car permettant de mieux rebondir ensuite en ajustant les modes d'interventions et de coopérations ,
- un rôle d'invention des territoires par le projet. La dimension opérationnelle des agences, leur rôle de coopération par l'action, comme de recherche d'adaptation permanente aux mutations de notre société, des politiques publiques qu'elles mettent en œuvre, se traduisent probablement par une nouvelle approche de la construction des espaces d'appartenance et de solidarité qui font société (et par ailleurs fortement réinterrogés par la réforme territoriale, particulièrement par la fusion des régions et l'affirmation des métropoles). Il s'agit de construire des territoires de projets, dans le temps long, pour répondre aux évolutions et aux nouveaux enjeux.

C'est ainsi que les agences participeront de leur endroit au besoin de sens renvoyé par ces évolutions et ces enjeux aux politiques publiques. À ce titre, cette 1<sup>e</sup> rencontre nationale des agences culturelles territoriales appelle probablement des prolongements par un rendez-vous annuel afin de poursuivre la réflexion sur ces pistes d'évolutions, sur la définition et le positionnement des agences dans ce rôle d'interface entre les pouvoirs publics et les filières, les territoires et les habitants, mais aussi sur un travail réflexif des tutelles sur leurs propres enjeux et politiques.



# SYNTHÈSE TRANSVERSALE

par Samuel Périgois,  
chargé de recherche à l'Observatoire des politiques culturelles

À partir des productions des travaux en ateliers, dont les cinq synthèses précédentes restituent les principaux contenus et les points saillants, quelques pistes de travail transversales se dessinent, d'ordre stratégique et/ou d'ordre plus opérationnel. De manière synthétique et non exhaustive, elles sont présentées ci-dessous, organisées autour de 5 axes structurants.

## Préalable

En préalable, plusieurs points doivent toutefois être rappelés :

– la diversité des angles de traitement des problématiques abordées durant la rencontre, liée au positionnement retenu pour l'organisation des deux journées et le fonctionnement des ateliers : certains ateliers étaient plus particulièrement centrés sur des thèmes liés aux missions des agences (par exemple l'accompagnement des acteurs, la formation, l'observation et le conseil), alors que d'autres abordaient des enjeux plus englobants et transversaux autour de processus liés à la gouvernance dans le domaine culturel, à la réforme territoriale. Tous, en tout cas, permettaient d'aborder le positionnement stratégique des agences et des questions liées à la construction de leur légitimité ,

– la complexité de la notion d'agence culturelle territoriale renvoyant notamment à la diversité des structures, des profils, des contextes de création, des missions, des statuts et modes de gouvernance, des moyens, etc. ainsi qu'à l'existence de spécificités des agences selon les champs artistiques et culturels, et de réalités vécues et portées différemment selon les territoires... La difficulté à définir ce qu'est une agence et à circonscrire la notion a ainsi été évoquée à diverses reprises dans les ateliers. Certains traits communs permettent toutefois de caractériser le paysage des agences culturelles territoriales, comme le montre l'enquête réalisée en 2016 auprès des structures . Les débats dans les ateliers ont d'ailleurs été l'occasion de souligner les compétences pointues des agences, qui assurent des missions multiples, en direction et au contact de publics variés .

Cette hétérogénéité des structures - régulièrement pointée dans les ateliers - et le fait que la rencontre visait à rassembler des agences de profils variés, dans les différents champs artistiques et culturels, engendrent une difficulté à généraliser les éléments de diagnostics partagés dans les ateliers et les pistes de travail.

## **1 (Ré)affirmer la place de l'innovation dans l'action et dans le fonctionnement des agences, notamment à travers un « droit à l'expérimentation »**

Les participants ont souligné la dimension laboratoire des agences : elles doivent pouvoir expérimenter de nouvelles formes d'intervention pour s'adapter aux mutations professionnelles, mieux accompagner l'émergence et les démarches de coopération (intersectorielle, interterritoriale, etc.), ainsi que contribuer à des politiques culturelles mieux mises au service des citoyens et du développement des territoires.

Expérimenter permet d'être plus réactif en ajustant les modes d'interventions. Plusieurs pistes opérationnelles ont été évoquées pour que les agences disposent d'un « droit à l'expérimentation » - voire d'un « devoir d'expérimenter » qui implique un « droit à l'erreur » - et de la possibilité de porter des démarches de recherche et développement :

- inscrire ce principe dans le cadre de conventions pluriannuelles (de 3 ans par exemple) passées avec les agences, à décliner en programmes et en calendriers ,
- proposer qu'une partie du budget annuel des agences ne soit pas fléchée sur une mission mais soit dédiée à des processus de recherche et développement - et le faire accepter aux financeurs ,
- travailler à des projets concrets aboutissant plus systématiquement sur des textes et des outils qui posent des référentiels communs (chartes, textes fondateurs) pourrait favoriser une réflexion efficace sur l'innovation et l'expérimentation.

## **2 Mettre l'innovation au service des transversalités et du renouvellement des pratiques professionnelles**

Travailler autrement et plus efficacement via l'innovation, l'expérimentation de nouvelles méthodes : dans cet esprit, les innovations organisationnelles - dans la structure, avec les services des collectivités... - doivent être favorisées et de nouvelles chaînes de collaborations doivent être développées avec des secteurs comme le tourisme, l'économie, le lien social, qui ne partagent pas forcément la culture professionnelle et les schémas de pensée du secteur culturel.

Les agences culturelles territoriales doivent notamment être plus impliquées sur les problématiques économiques et entrepreneuriales, ainsi qu'à ce qui touche aux processus d'innovation sociale, au design des politiques publiques. Le dialogue entre agences économiques et agences culturelles doit être favorisé.

Pour renforcer l'interconnaissance, mais également renouveler l'image du secteur culturel à l'extérieur, des programmes expérimentaux pourraient être développés, par exemple autour de « résidences d'artistes » dans les services, de « résidences » de personnels administratifs dans les structures artistiques et culturelles.

## **1 Travailler à la mutualisation, la circulation et la transmission des savoir-faire et des connaissances**

Chaque agence dispose de ressources et compétences diverses. Ces dernières ne sont pas toujours bien identifiées par les acteurs et les publics cibles, ainsi que par les autres agences, qu'elles œuvrent ou non sur des territoires ou sur des champs proches. Les démarches de capitalisation et de circulation des savoir-faire sont à développer, par exemple sur les travaux et missions d'observation, dans les domaines liés à l'économie culturelle, à la formation professionnelle. Elles pourraient notamment être mises au service de démarches transversales, et aider les agences et leurs partenaires dans l'investissement de l'échelle européenne et le montage de projets à l'international.

Cette transmission des connaissances pourrait tirer bénéfice d'un partenariat élaboré avec des structures d'observation à l'échelle nationale, des laboratoires universitaires et les agences. Un chantier pourrait être mené sur les moyens et les outils opérationnels (ingénierie culturelle, outils numériques de traitement, cartographies, etc.) pour faire en sorte que les connaissances soient le plus possible au service des acteurs et des publics.

De plus, le besoin de temps et d'espaces de dialogue et de rencontres a également été souligné notamment pour accompagner ce partage de compétences et savoir-faire (cf. infra axe III).

## **2 Mieux s'appuyer sur les réseaux existants et sur des cadres de travail et de réflexion à des échelles interterritoriales**

Il est important de développer les échanges et la coopération entre les différentes agences existant sur un territoire, ainsi que de favoriser des cadres de travail et de réflexion à des échelles interterritoriales (inter-départementales, inter-régionales, nationales...). Ces relations entre agences peuvent se décliner sous différentes formes : partenariats inter-agences, participation à des projets communs, mutualisations, inscription des agences dans des réseaux et fédérations (qu'ils soient liés à des secteurs artistiques et culturels, qu'il s'agisse de réseaux transversaux, de réseaux géographiques...). Les réseaux - parmi lesquels la FILL, Arts Vivants et Départements, la PFI par exemple - jouent un rôle important et structurant notamment en termes de ressources, de partage d'expériences.

Les relations des agences sont également à favoriser avec d'autres ressources des territoires, d'autres acteurs et opérateurs : par exemple autour du renforcement de la coopération entre les opérateurs des différents niveaux territoriaux (départementaux, régionaux...) et des partages d'expériences et d'outils permettant de travailler avec les nouveaux territoires structurants que sont les intercommunalités, les métropoles. Ces stratégies et espaces de coopération, collaboration, co-construction doivent être adaptés à chaque fois à l'échelle territoriale la plus pertinente et aux différentes situations de travail.

## 1 Faire émerger un langage commun au niveau des agences, avec les acteurs culturels, ainsi qu'avec d'autres secteurs

Des différences de langage et de référentiels existent avec les autres secteurs de l'action publique. Des « efforts de traduction » sont à faire par les acteurs du champ culturel pour faciliter les passerelles et la convergence notamment avec d'autres secteurs (cf. également axe I sur les transversalités), et favoriser l'émergence d'une culture partagée qui permet de « travailler ensemble », de produire des connaissances communes, dans un esprit de coopération et de concertation. Ces processus reposent sur l'interconnaissance, la circulation des compétences et savoir-faire et nécessitent de s'inscrire dans le temps (cf. axes II et V). Des chantiers pourraient être impulsés pour co-construire des espaces d'argumentation, travailler sur la question des référentiels, aller vers une communauté de pratiques qui devienne une communauté de projets.

## 2 Développer les temps de rencontres, les processus et les espaces de dialogue

Différents outils et formats sont mobilisables pour répondre au besoin de temps et d'espaces de dialogue et de rencontres : assises, conférences, journées d'études, formations à l'ingénierie culturelle, plateformes, forums et outils numériques d'échange... en complément des lieux de dialogue essentiels que sont les réunions des réseaux (cf. axe II - 2) ou les conseils d'administration des structures. Des chantiers sont à mettre en place pour instaurer de nouveaux espaces de travail et d'émergence d'une parole collective. Il a été souligné par certains participants l'intérêt d'un espace « neutre » qui oblige les parties prenantes à se décentrer en s'éloignant de leurs repères habituels.

Disposer de temps « formalisés » peut également contribuer à donner du sens à l'action commune et faire vivre les dynamiques de réseaux. Il apparaît notamment important de pouvoir poursuivre la démarche engagée dans le cadre de cette 1<sup>re</sup> rencontre nationale des agences culturelles territoriales par de futurs rendez-vous - par exemple annuels - qui prolongeraient et approfondiraient les échanges sur les enjeux et difficultés auxquels sont confrontées les agences, ce pourrait également être l'occasion d'effectuer un bilan de la nouvelle organisation territoriale suite à la mise en place de la réforme.

## 1 Clarifier les objectifs et le projet politique des collectivités partenaires des agences

Des agences peuvent se trouver dans des situations inconfortables du fait d'un manque de lisibilité de leurs missions et d'un manque de visibilité quant à leur devenir et quant au projet politique de leur collectivité partenaire. La réforme et, plus généralement, le contexte des politiques publiques ont accentué ces incertitudes, notamment dans les nouvelles régions fusionnées avec des perspectives variées pour l'évolution du paysage des agences : dissolution, regroupement, mise en réseau, mutualisation...

La définition des objectifs et la formulation du projet politique des collectivités partenaires des agences restent trop souvent insuffisamment formalisées. Leur clarification constitue un préalable à la formalisation des missions déléguées aux agences par ces tutelles. Un travail est à mener en ce sens en tenant compte du contexte mouvant actuel (transformation des pratiques, contraction des budgets publics, renouvellement des enjeux territoriaux et sociétaux...).

## 2 Repenser le positionnement des agences vis-à-vis de leurs partenaires et la gouvernance dans le domaine culturel

Complémentaire à l'enjeu précédent, une seconde piste porte sur la clarification du positionnement des agences vis-à-vis de leurs tutelles mais également des acteurs, des territoires, des artistes, des amateurs, des habitants, etc. en vue d'améliorer la compréhension du rôle d'interface et de médiation assuré par les agences. Ces enjeux posent ainsi :

- la question du rapport - d'autonomie (qui parfois nécessite d'être réaffirmée) plutôt que d'indépendance - des agences vis-à-vis de leurs financeurs, et au regard des missions qu'elles remplissent notamment dans la mise en œuvre et l'accompagnement des territoires, des équipes artistiques, etc. Quels partenariats avec les financeurs ? Quelle gouvernance mettre en place avec les financeurs, avec les collectivités partenaires ? Comment redéfinir les articulations des agences avec les services culturels des collectivités afin de clarifier leurs complémentarités et leurs positionnements respectifs ?
- la question des modalités d'action des agences et d'évolution des missions : comment définir les métiers et compétences ? Comment évaluer les missions, et les modes d'action ? Les débats ont souligné la nécessité de s'appuyer sur des éléments de diagnostics partagés avec les acteurs ainsi que sur une évaluation régulière et partagée des objectifs et des missions des agences.

De plus, un travail est probablement à faire pour rendre plus visible et plus lisible (auprès des élus, des acteurs, du public...) la plus-value apportée par les agences notamment en termes de réactivité, d'adaptabilité.



## 1 Se donner du temps

Les agences sont confrontées à une difficile articulation entre différentes temporalités : temps long nécessaire au portage des projets, aux coopérations, à la mise en œuvre des actions d'observation et à la construction de leur évaluation ; temps éphémère du politique, des urgences économiques et des impératifs d'efficacité sur le court terme... Les participants ont affirmé la nécessité de disposer de temps, notamment dans la mise en œuvre de la réforme, face aux recompositions en cours (territoriales, professionnelles, etc.) et à leurs impacts sur le fonctionnement des agences : en particulier, il ne faut pas redessiner la carte et les missions des agences dans l'urgence et sans s'appuyer sur un bilan partagé avec les territoires et les publics. Le temps est un ingrédient essentiel à toute prise de risque, et il est nécessaire pour mettre en œuvre des démarches expérimentales et innovantes (cf. axe I).

## 2 Mieux valoriser la contribution des agences à l'animation de dialogues territorialisés et à la construction de territoires de projets

Par leurs missions, les agences jouent un rôle dans les logiques d'équité et de rééquilibrage territoriaux. Leur rôle d'animation de dialogues territorialisés (entre élus, entre professionnels, entre élus et professionnels...) doit être confirmé, ainsi que mieux capitalisé et valorisé. Inscription dans la durée et mémoire sont des piliers de la construction des territoires et a fortiori des territoires de projets dans lesquels les agences peuvent jouer un rôle essentiel à travers leur dimension opérationnelle, leur rôle d'interface et de coopérateur (coopération territoriale, professionnelle...) - à condition qu'on leur donne les moyens d'être dépositaires d'une forme de mémoire longue des politiques culturelles.

## Remerciements

### **Région Grand Est :**

Philippe Richert, président du Conseil Régional  
et Pascal Mangin, président de l'Agence  
culturelle d'Alsace, conseiller régional,  
président de la commission Culture

### **DRAC Grand Est :**

Anne Mistler, directrice des Affaires Culturelles

### **Observatoire des politiques culturelles :**

Jean-Louis Bonnin, président,  
Jean-Pierre Saez, directeur  
et Samuel Périgois, chargé de recherche

### **Comité de pilotage :**

Agence culturelle d'Alsace, Observatoire des  
politiques culturelles, Culture & Départements,  
Région Grand Est, Plateforme interrégionale  
d'échange et de coopération, Arts Vivants  
et Départements, Association des Régions  
de France, Assemblée des départements  
de France, DRAC Grand Est, Fédération  
interrégionale du livre, Fédération Nationale  
des Associations des Directeurs des Affaires  
Culturelles, Fédération Nationale des  
collectivités territoriales pour la Culture,  
Ministère de la Culture et de la Communication

### **INET - élèves administrateurs territoriaux :**

Anaïs Danon et Adelaïde Beffy

### **Presse :**

La Scène, La Lettre du spectacle, La Gazette  
des communes, Les Dernières Nouvelles  
d'Alsace et Région Magazine

### **Les collaborateurs**

#### **de l'Agence culturelle d'Alsace :**

Isabelle Bia, Christine Bopp, Julie Clain,  
Sabine Frantz d'Ours, Odile Rialet-Santoro,  
Bertille Sindou-faurie, Romain Stroh  
et Noémie Varciat

Directeur de publication : Francis Gelin

Directeur(ice)s de la rédaction :

Lyliane Dos Santos, Olivier Thévenin,  
Nicolas Cardou, Marie Deniau, Laurent Sterna,  
Samuel Périgois

Coordination éditoriale : Samuel Périgois

Suivi éditorial : Sabine Frantz d'Ours,  
Julie Clain, Bertille Sindou-faurie

Graphisme : Romain Stroh

Imprimeur : PRINTO IXO - Papier FSC,  
issu de forêts gérées de façon durable  
Dépôt légal avril 2017

ISBN : 978-2-907441-44-5

Tirage : 100 exemplaires

Éditeur : Agence culturelle d'Alsace

### Conditions d'utilisation

L'ensemble du contenu du document est mis  
à disposition sous licence BY NC SA :  
obligation de citer l'Agence culturelle d'Alsace  
comme auteure, pas d'utilisation commerciale,  
partage à l'identique. Pour en savoir plus sur  
les conditions d'utilisation :  
[creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### Crédits photographiques

Agence culturelle d'Alsace  
© V. Muller



**Agence culturelle d'Alsace**

1 route de Marckolsheim  
67600 Sélestat  
03 88 58 87 58  
agence@culture-alsace.org  
culture-alsace.org



**En partenariat avec :**

**Observatoire des politiques culturelles**

1 rue du Vieux Temple  
38000 Grenoble  
04 76 44 33 26  
contact@observatoire-culture.net  
observatoire-culture.net

