



**PLATE-FORME  
INTERRÉGIONALE  
D'ÉCHANGE ET DE COOPÉRATION  
POUR LE DÉVELOPPEMENT CULTUREL**

**CULTURE EN TERRITOIRES**  
Nouvelles dynamiques, nouvelles coopérations

Aix-en-Provence  
14 et 15 JUN 2016

**COMPTE-RENDU**

[www.pfi-culture.org](http://www.pfi-culture.org)



**ARCADE**  
AGENCE DES ARTS DU SPECTACLE  
PROVENCE - ALPES - CÔTE D'AZUR



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>L'OBJECTIF : OUVRIR UN ESPACE DE TRAVAIL COOPÉRATIF</b>	<b>4</b>
<b>LES PARTENAIRES ET RÉSEAUX PARTICIPANTS</b>	<b>4</b>
<b>MOT D'ACCUEIL PAR MARC CECCALDI</b>	<b>5</b>
<b>I- LA RECOMPOSITION DES TERRITOIRES : ACTUALITÉ, BESOINS, ATTENTES ET MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES CULTURELLES</b>	<b>6</b>
1. Point d'actualité par Vincent Lalanne	6
2. Élu local : un mouton à cinq pattes par Jany Rouger	7
3. Une stratégie de décision par Frédéric Lafond	8
<b>II- OBSERVATION ET LECTURE DES RESSOURCES ACTUALITÉ, BESOINS, ATTENTES ET MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES CULTURELLES</b>	<b>9</b>
Introduction par Bernard Maarek	9
1. L'Atlas de La Nacre par Léo Anselme et Marie Coste	9
2. L'Atlas PACA par Magali Blain	10
<b>III- DIAGNOSTIC QUALITATIF À TRAVERS DEUX EXEMPLES RÉGIONAUX</b>	<b>12</b>
1. Solima en Bourgogne par Jany Rouger	12
2. Enquête sur l'éducation artistique et culturelle en Bourgogne	12
<b>EVALUATION DES DISPOSITIFS D'ARCADI PAR NICOLAS CARDOU</b>	<b>14</b>
<b>IV- ANALYSES COMPLÉMENTAIRES GÉNÉRÉES PAR UN PREMIER DIAGNOSTIC SUR UN TERRITOIRE</b>	<b>15</b>
1. Présentation du dispositif d'enquête sur les financements publics de la culture	15
2. Exemples d'analyse et d'exploitation des données	16
3. Les différents outils de restitutions	17
- Publications papiers	17
- Les différents outils de restitutions	18
- 20 données et chiffres clés du spectacle vivant en Poitou-Charentes	18
- Les effets induits par un diagnostic et le croisement des sources	19
<b>V- LA POLITIQUE DE COHÉSION DE L'UNION EUROPÉENNE 2020 ET LES FONDS STRUCTURELS EUROPÉEN</b>	<b>20</b>
1. La coopération territoriale	20
2. Les enjeux pour les agences régionales	20
<b>VI- L'EXERCICE CONJOINT DE LA RESPONSABILITÉ CULTURELLE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</b>	<b>22</b>
1. Quatre types de scénarios	23
2. Les bassins de vie, états des lieux : Ce qui les constitue/pérennise et les liens entre les politiques culturelles, sociales et de proximité	23
<b>À L'ÉCHELON MÉTROPOLITAIN</b>	<b>23</b>
La bibliothèque municipale de Lyon et la métropole	24
<b>À L'ÉCHELLE DÉPARTEMENTALE</b>	<b>25</b>
3 orientations majeures autour de cette démarche partagée	26
<b>À L'ÉCHELON LOCAL</b>	<b>27</b>
La Petite Fabrique de la Suze-la-Rousse	27
Le point de vue de l'AMRF	27
De l'expérience des pays à l'intercommunalité	28
<b>VII- STRUCTURATION DE LA FILIÈRE DU LIVRE</b>	<b>29</b>
<b>DEUX TÉMOIGNAGES AUTOUR D'UN CONTRAT TERRITORIAL LECTURE (CTL)</b>	<b>29</b>
1. Le Centre Régional du livre de Lorraine	29
2. L'Agence Régionale du Livre (ARL) PACA	29
3. La traduction des attentes des institutions.	30

<b>VIII· UN OBSERVATOIRE À MARSEILLE</b>	<b>31</b>
<b>IX· UNE APPROCHE TERRITORIALE DU DÉVELOPPEMENT SUR LA BASE DU TRAVAIL DU CESER ALPC (Aquitaine - Limousin - Poitou-Charentes)</b>	<b>32</b>
1. Le Conseil Economique Social et Environnemental Régional (CESER)	32
2. La nature des débats	33
<b>X· L'INNOVATION SOCIALE</b>	<b>34</b>
1. La Coopérative d'activité et d'emploi (CAE)	34
2. Forces et limites du groupement d'employeurs (GE)	34
3. Pistes de réflexion pour favoriser les transferts de compétences	35
4. Le Contrat d'objectif emploi – formation en Rhône-Alpes : Témoignage de Nicolas Riedel	36
5. Les questions et les leviers d'action	36
<b>XI· SYNERGIES ET DYNAMIQUES DANS LES TERRITOIRES</b>	<b>37</b>
1. Conférence régionale consultative de la culture en Pays de la Loire. Témoignage de Nicolas Cardou	37
2. Parlement culture en Champagne - Ardennes par Jean-Claude Daniel	38
<b>XII· LES DYNAMIQUES DE RÉSEAUX</b>	<b>40</b>
1. L'observation participative et partagée, les problématiques d'économie sociale et solidaire avec Alban Cogrel	40
2. L'implication de la société civile avec Sam Khebizi	41
3. Les Conseils de développement par Claudy Lebreton. Claudy Lebreton a récemment remis au Premier Ministre son rapport « Une nouvelle ambition territoriale pour la France en Europe »	41
<b>XIII· BILAN GÉNÉRAL DE LA RENCONTRE</b>	<b>44</b>
1. Participants	44
2. Partenariat	44
3. Accueil	44
4. Éléments de prospective	44
Glossaire	45
<b>XIV· LES INTERVENANTS</b>	<b>46</b>

# INTRODUCTION, par ANNE-MARIE JEAN, PRÉSIDENTE



**La Plate-forme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel (PFI)** a pris l'initiative du séminaire « Culture en territoires » les 13 et 14 juin 2016 à l'ARCADE PACA afin de réfléchir avec ses membres et ses partenaires aux nouvelles dynamiques à l'œuvre sur les territoires. La réforme territoriale et la montée du mode coopératif (ESS, mouvements citoyens, etc.) interpellent en effet les acteurs de la culture, notamment autour de thématiques telles que :

- Les attentes des collectivités en termes de lecture des ressources culturelles des territoires,
- L'exercice conjoint de la responsabilité culturelle,
- La mise en synergie et les dynamiques collectives.

## OUVRIRE UN ESPACE DE TRAVAIL COOPÉRATIF

Cet espace de travail coopératif a été ouvert pour identifier des dynamiques et des articulations entre les différents services des collectivités et les acteurs de terrain, entre services eux-mêmes, entre les acteurs et en transversalité ; sortir des logiques sectorielles, pour identifier des processus de filières et de parcours ; et nourrir la réflexion des réseaux sur leur positionnement et sur l'éventuelle inflexion de leurs projets.

## LES PARTENAIRES ET RÉSEAUX PARTICIPANTS :

- Plate-forme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel : Anne-Marie Jean.
- Fédération Interrégionale du Livre et de la Lecture : Christian Ryo.
- Fédération Arts Vivants et Départements : Lyliane dos Santos.
- Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Affaires Culturelles : Anne-Flore de Valence.
- Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles : Sébastien Cornu.
- Coordination des Fédérations et Associations Culturelles : Sam Khebizi.
- Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture : Jany Rouger.

[Video](#)

## MOT D'ACCUEIL PAR MARC CECCALDI, DRAC PACA

Le rapport entre collectivités et Etat est un rapport de partenariat essentiel pour le soutien aux institutions et manifestations qui bénéficient de financements croisés, en particulier avec une nouvelle répartition des compétences. Nous pouvons nous féliciter qu'il n'y ait pas de séparation induite pour le secteur culturel.

Nous voyons bien comment en Italie le fait que les institutions soient financées par un seul financeur peut fragiliser un projet artistique.

On observe toutefois, avec la crise actuelle, une tendance à la baisse des financements en particulier au niveau des communes. Fleur Pellerin avait imaginé les Pactes culture pour s'inscrire contre cette tendance, avec un engagement sur 3 ans de maintien des crédits de l'Etat. On en compte une dizaine en PACA, avec des spécificités de l'un à l'autre. C'est un outil dont il faudra analyser l'impact au niveau national. Ce dispositif illustre le travail conjoint Etat – Région pour parvenir à organiser une dynamique sur les territoires, comme pour d'autres structures telles que les agences, les FRAC, les bibliothèques, ...

La DRAC a également créé des conventions culturelles dans le champ de l'éducation culturelle et artistique qui est une priorité de l'Etat, avec l'Education nationale et les collectivités, avec une augmentation des crédits en DRAC. Ces conventions produisent de bons résultats et de nouvelles sont en discussions.

Le fait de disposer de données pour argumenter auprès des collectivités est un élément d'appréciation important pour l'évaluation des politiques territoriales et pour l'emploi culturel.

Ceci permet d'avoir une vision sur l'activité culturelle des territoires et d'apporter des éléments concrets dans les discussions avec les collectivités.

Nous nous employons à maintenir de bonnes relations avec la région en particulier, en apportant conseil et expertise, pour renforcer notre partenariat.

Il y a en Europe des régions fortement constituées avec une présence très forte de l'Etat. La France reste le pays où l'organisation de la culture est la mieux constituée et la diversité des financements renforce les projets et les compagnies. En Allemagne, les régions sont très fortes, mais les situations sont très variées de l'une à l'autre, avec de grandes disparités en matière d'éducation artistique et culturelle. Les DRAC permettent d'affirmer une politique nationale en région, ce qui n'est pas le cas dans de nombreux pays européens.

La présence de l'Etat en région reste un garant de l'équilibre des politiques culturelles, en particulier lors d'échéances électorales. La plupart des collectivités sont d'ailleurs en recherche de partenariats avec l'Etat pour renforcer ce processus.

Les CTAP seront des lieux de débat très utiles. Elles sont placées sous la responsabilité de la région, nous verrons comment nous pourrons y prendre part.

Dans l'immédiat, l'idée d'un pacte Etat – région a été évoquée et le Conseil régional s'est prononcé favorablement sur ce projet.



# LA RECOMPOSITION DES TERRITOIRES : ACTUALITÉ, BESOINS, ATTENTES ET MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES CULTURELLES

**Partage d'expériences sur les premiers éléments d'observation de la mise en œuvre des lois NOTRe et MAPTAM sur le terrain.**

- Quelle est la nature des demandes des collectivités pour leur intervention sur leur propre territoire ?
- Quelles opportunités et contraintes pour répondre à ces attentes? Comment aider les collectivités à concevoir de nouvelles politiques publiques et à accompagner des projets sur les territoires ?
- Les modalités d'expressions des attentes, l'analyse des informations par les élus et les collectivités.
- Les clés de lectures et éléments de contexte d'un diagnostic.
- Les éléments de méthode pour poser un diagnostic et/ou porter un projet.
- Les espaces de travail/concertation : pour quelle efficacité/efficience (CTAP et instances de concertation) ? Quels sont les impacts/suites/retombées générés par un diagnostic ?

## 1. POINT D'ACTUALITÉ PAR VINCENT LALANNE, CONSULTANT



L'évolution lente et sûre de l'intercommunalité est récente (à peine 15 ans), d'autant que le périmètre sera en voie d'achèvement en janvier 2017. Le premier mouvement de l'intercommunalité a été le transfert des équipements, qui n'est

pas la seule voie de la construction des politiques culturelles.

Aujourd'hui, beaucoup d'intercommunalités travaillent sur la mutualisation (via des schémas) voir sur la mise en place de réelles politiques culturelles de territoire.

Les départements présentent une situation très contrastée, avec certains qui se réengagent dans les politiques culturelles. Les deux facteurs qui les constituent jouent dans ce domaine : la solidarité avec les personnes et avec les territoires. A ce titre, le projet de la Petite Fabrique mis en œuvre en 2015 par Culture et Départements est emblématique du lien culture et social. On sent une forte volonté des départements à intégrer leur politique culturelle. On peut s'inquiéter de l'avenir des agences culturelles départementales.

Il est trop tôt pour faire le point sur les régions, mais la question se pose de l'équilibre entre le soutien aux politiques culturelles et l'économie culturelle. La délégation de compétences de l'Etat aux régions est une autre préoccupation : quelles vont-elles être ? Sur quel/s territoire/s ? ... L'avenir des agences régionales, dont la nature et les périmètres sont très divers, est aussi en question.

Vincent Lalanne souligne les six points importants dans les textes de lois :

- La notion de chef de file
- La délégation de compétence de l'état à d'autres collectivités territoriales
- La Conférence territoriale de l'action publique
- La responsabilité conjointe de l'état et des collectivités territoriales en matière de culture dans le respect des droits culturels
- La compétence partagée
- Le guichet unique.

Mais plusieurs éléments peuvent encore modifier le paysage, en particulier la mise en œuvre des CTAP, la Loi Création – Architecture – Patrimoine et l'alternance probable lors des prochaines élections présidentielles.

## 2. ÉLU LOCAL : UN MOUTON À CINQ PATTES, PAR JANY ROUGER, VICE PRÉSIDENT DE LA FNCC



En introduction, Jany Rouger évoque les aspects irrationnels de l'exercice de la politique dans les collectivités et le fait que l'adjoint à la culture a une position délicate, car il est souvent engagé, mais ne décide pas toujours (contrairement au

Maire). Il est de ce fait intéressant de repérer les points d'appui dont dispose l' élu à la culture et comment s'organisent les décisions.

La politique est un rapport de force permanent qu'il s'agit d'organiser, parfois y compris dans une même majorité : l'adjoint doit pouvoir s'appuyer sur sa commission pour peser sur les décisions. Par ailleurs, certains Maires ou Présidents se reposent sur leur cabinet davantage que sur leurs élus, en particulier dans les collectivités territoriales les plus importantes.

La nature des collectivités est également très diverse, avec des attentes variables.

On observe, en particulier dans les territoires ruraux, une tendance plus forte aux regroupements de communes (se développent ainsi les « communes nouvelles ») : les questions d'ordre culturel se posent alors, ce qui n'était pas le cas dans des collectivités plus petites. Ces élus sont en demande de conseil car ce sont des sujets qu'ils ne connaissent pas forcément bien et les structures de type agences ont un rôle à jouer à ce niveau.

L'intercommunalité se développe beaucoup, et s'accompagne souvent d'une prise de compétence dans le domaine culturel. Même si cette prise de compétence s'appuie essentiellement au départ sur les équipements, elle constitue un enjeu considérable.

Les demandes sont diverses suivant les niveaux de collectivités et les projets politiques, mais il faut noter qu'il n'y a pas forcément, au départ, de projet politique dans la constitution d'une intercommunalité, qui peut cependant se profiler une fois la communauté constituée.

En territoire rural, elle s'appuie le plus souvent sur des acteurs et des citoyens, alors qu'en milieu urbain elle repose davantage sur les institutions.

L'élaboration des schémas régionaux constitue une autre étape importante. On voit ainsi émerger dans le projet de SRDEII (Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation) de la Nouvelle Aquitaine une logique d'industries culturelles (qui semble légitime dans un tel schéma) et il va falloir s'appuyer davantage sur le SRADDET (Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires) pour tout ce qui relève des droits culturels et de la démocratie culturelle : l'objet de ce SRADDET étant précisément d'aménager le territoire pour préserver une équité territoriale et pour que chaque territoire puisse se développer malgré le processus de métropolisation. Les agences peuvent avoir un rôle important dans ce domaine, sur le SRDEII qui s'élabore actuellement dans une certaine urgence, mais surtout pour l'élaboration du SRADDET qui doit être adopté dans les régions en 2018.

### 3. UNE STRATÉGIE DE DÉCISION, PAR FRÉDÉRIC LAFOND, PRÉSIDENT DE LA FNADAC



Les deux principales attentes des élus sont l'aide à la décision et l'aide à l'élaboration d'une vision stratégique des politiques culturelles. Il s'agit par conséquent de repérer ce qui est structurel ou ponctuel et de ne pas s'enfermer dans l'un ou

l'autre de manière anecdotique. Il s'agit ensuite de travailler sur les facteurs discriminant de l'existence (ou non) d'une action culturelle dans son ensemble (y compris sur les aspect sociaux, économiques, urbanistique, ...), avec trois facteurs discriminant potentiels : sa durabilité, la présence ou non d'une ingénierie culturelle (via les institutions, les associations et dans les organigrammes des collectivités) et la présence d'une puissance exprimée par les populations de voir se développer une politique culturelle qui s'exprime par le débat démocratique et à l'issue de ce débat.

Il y a également plusieurs postures des décideurs politiques qu'il s'agit de comprendre pour les aider à prendre une décision :

- La culture comme un non domaine politique, c'est à dire le lien du milieu associatif, sans cadre où l'intervention du politique n'a pas de valeur.
- La culture est trop complexe : impossible pour la puissance publique d'organiser.
- Ne pas savoir expliquer la légitimité de la politique culturelle

La question de la vision stratégique relève d'une vision claire, partagée, opérationnelle et durable qui a du sens en tant que produit d'un imaginaire collectif. C'est une combinaison de capacités techniques, mais aussi de valeurs partagées qui prennent en compte le cadre de l'intervention pour définir si on est dans une démarche impliquante et mobilisatrice des acteurs avec une méthode simple et efficace.

Il n'y a par conséquent pas une seule méthode, mais différents scénarii possibles, y compris ceux qu'on n'imagine pas à priori, avec des opportunités à saisir, des choses qui se font partout.

Pour dépasser ces facteurs discriminant et les postures, il faut aider le décideur politique à définir une stratégie de décision culturelle. Les compétence des élus (maire, président d'EPCC, ...), des experts, des généralistes et des citoyens constitue une chaîne à laquelle nous contribuons tous pour bâtir une vision stratégique de développement, avec des contextes différenciés, des contraintes variables et de objectifs différents, l'important étant d'en avoir.

Le processus de mobilisation (diagnostic, évaluation, ...) est aussi important que le résultat (schéma, contrat, ...). Ce temps d'appétence, d'élaboration est souvent très riche et peut suffire pour générer un projet, quelle que soit sa dimension, dans un temps juste et avec la contribution de tous.





# OBSERVATION ET LECTURE DES RESSOURCES

## ACTUALITÉ, BESOINS, ATTENTES ET MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES CULTURELLES

**Les enjeux de l'observation et de la lecture des ressources dans les territoires : éléments de méthodes, compétences et savoir-faire en matières de valorisation des données fournies via les Atlas régionaux. Témoignages de l'Arcade et de la Nacre. Modération : Bernard Maarek.**

[video](#)

### Introduction, par Bernard Maarek.

Les premières initiatives de cartographies ou d'Atlas culturels apparaissent dans les années 90 dans la perspective d'aménagement culturel du territoire.

L'objectif sera alors d'identifier les établissements culturels, bâtis ou conventionnés (bibliothèques, musées, salle de spectacles etc.). Cette préoccupation va évoluer jusqu'à ces dernières années où les institutions publiques : Etat et collectivités territoriales, quelques fois par l'intermédiaire des agences d'urbanisme vont attendre une lecture plus fine et plus complète de l'activité culturelle des territoires.

Les cartographies proposeront donc un recensement plus exhaustif des opérateurs culturels, labélisés ou non, mais également des données sur l'emploi, l'économie ou les activités liés à ces opérateurs.

L'enjeu de ces outils de représentation sera donc, au delà de l'état des lieux, davantage stratégique avec en toile de fond la perspective des concertations territoriales.

Aujourd'hui peu de ces atlas ont été réalisés et sont accessibles en ligne. Au delà de l'Atlas de patrimoine du Ministère de la culture et de la communication pour le repérage des monuments et des zones protégées, ils se situent essentiellement à l'échelon régional, départemental et portent notamment sur les enseignements artistiques, la diffusion du spectacle vivant (Nouvelle Aquitaine), l'attractivité des territoires (Grand Est), les secteurs musique et danse (Finistère).

L'atlas culturel de Provence-Alpes-Côte d'Azur est une tentative de réponse à un besoin exprimé collectivement par les partenaires publics en région et propose une lecture en ligne dynamique de plus de 16 000 opérateurs culturels géo-localisés par secteur d'activité. L'open data permet une utilisation libre de ces données et des notices socio-économiques complètent également la lecture par secteur.

## 1. L'ATLAS DE LA NACRE, PAR LÉO ANSELME ET MARIE COSTE

La Nacre a mis au cœur de ses missions l'accompagnement des professionnels et des territoires du spectacle vivant publics et privés, notamment avec des groupes de travail métiers et des dispositifs autour de l'entrepreneuriat culturel et de l'Economie Sociale et Solidaire.

Il n'y a pas eu de commande politique sur l'observation, en dehors d'une lecture régulière sur l'évolution de l'emploi du spectacle vivant. Ce sont par conséquent des travaux réalisés à partir d'une auto-saisine, dont l'atlas du spectacle vivant en Rhône-Alpes, né de la volonté de La Nacre de donner un outil de repérage aux

nouvelles équipes politiques aux élections régionales, départementales et municipales pour appréhender le territoire, dans une perspective d'élargissement avec l'Auvergne. Le Transfo a également réalisé un Atlas, ce qui permet d'avoir une vision globale sur l'ensemble de ce territoire, tout au moins du spectacle vivant (l'atlas du Transfo couvre aussi le domaine du livre).

Cet Atlas permet de visualiser les ressources culturelles, mais aussi l'aménagement culturel de ces ressources sur le territoire, la répartition des acteurs, avec une notion entrepreneuriale qui rend compte de données sur l'ESS.

L'atlas est composé de 36 cartes qui répertorient 1500 structures. Il est divisé en plusieurs chapitres :

- La composition du territoire : pays, collectivités, certains dispositifs de la région, ...
- L'économie.
- Les équipes de création artistiques, les structures de diffusion (lieux, festivals) et d'accompagnement, qui représente la plus grande partie.
- La filière phonographique (producteurs, tourneurs, ...)
- L'emploi et la formation, avec des éléments de diagnostics annuels.

Les données sont extraites de la base de données RIC (Réseau Information Culture) de La Nacre, de données collectées auprès de la DRAC, des 8 départements du territoire, de réseaux régionaux : la FEPR (filiale phonographique en Rhône-Alpes), le GRADA (réseau de développeurs d'artistes), la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire ainsi que des acteurs nationaux comme l'IRMA (sur les groupes de musiques actuelles) et la CPNEF-SV (sur les formations certifiantes et qualifiantes).

## 2. L'ATLAS PACA, PAR MAGALI BLAIN



L'expérience en PACA a démarré en 2013, à la demande de la DRAC et de la Région pour disposer d'un outil des ressources culturelles mobilisable à différents niveaux et sur l'ensemble des activités culturelles. Il s'agissait d'avoir une

possibilité de lecture, mais aussi de diagnostic, d'une lecture dynamique des territoires (bassins de vies, ...).

L'outil réalisé utilise les données accessibles sur Internet en Open Data. Il s'appuie également sur le RIC, avec 16000 opérateurs recensés fiables, entretenues quotidiennement, ce qui a amené à un débat sur la nomenclature, sans hiérarchisation des labels, avec un découpage territorial (communal, intercommunal, ...) et par domaine d'activité (services culturels, activités culturelles, lieux, formations, audiovisuel, spectacle vivant, livre et lecture, patrimoine, ...).

Il y a deux catégories de critères selon les cartes : le financement par au moins une collectivité (Etat, région, département) ou l'appartenance à un réseau. Mais d'autres critères ont été pris en compte, tels que ce qui définit de manière cohérente un lieu de diffusion, un festival sur l'ensemble du territoire régional.

La question des critères appliqués aux cartographies a été très importante. Si certains critères ont été assez évidents : labellisation, statut juridique, adhésion à une charte, type de conventionnement... Les cartographies concernant les lieux de diffusion, les équipes artistiques ou les festivals ont demandé plus de travail afin de définir des critères objectifs.

Les données portent sur la période de 2014 à 2015, il a été élaboré d'août 2015 à janvier 2016, avec trois personnes mobilisées et avec l'expertise de chaque salarié de La Nacre en fonction de son domaine de compétence au sein de l'équipe.

Le budget consacré à l'atlas, hors temps de travail des salariés, est de 5500 €.

Chaque fiche présente les données détaillées de la structure, avec géolocalisation.

Cet atlas n'est pourtant pas exhaustif. Les pratiques en amateur n'ont par exemple pas pu être intégrées.

Une notice apporte des données socio-économiques sur le secteur et les données étant en Open data, elles peuvent être imprimées et exportées.

Des besoins complémentaires ont apparu pour donner une vision plus précise et une nouvelle version de l'atlas sera bientôt accessible, avec une dimension transfrontalière, par quartier pour les grandes villes et pour d'autres acteurs qui participent de l'action culturelle (action éducative, action sociale, secteur hospitalier, scolaire, ...).

À la demande du Conseil général du Rhône, l'ARCADE fait en parallèle un recensement des actions culturelles menées qui permet d'apporter une information complémentaire et plus vivante sur l'activité des lieux identifiés (type d'action, cadre, partenaires, ...). Ce travail est très lourd et ne pourra pas atteindre l'exhaustivité, mais il permet d'observer plus de 1500 opérateurs culturels.

Un autre développement envisagé est de donner un accès à chaque financeur (Etat, région, département) sur les données de son propre territoire, afin de pouvoir mener un travail d'analyse des données qui le concernent sur les financements publics.

Il s'agit par conséquent de constituer un réservoir de données le plus large possible afin de pouvoir réaliser un état des lieux généralisé et à géométrie variable, selon la nature des éléments et du périmètre à analyser.

L'outil est en évolution et s'appellera Culturo, avec la possibilité pour chaque opérateur d'abonder avec ses propres données.

Les besoins des collectivités sont en général assez ciblés, mais peuvent aussi évoluer rapidement, ce qui nécessite à la fois de disposer de données assez larges, fluides et d'avoir une flexibilité qui n'est pas toujours appréhendée par les collectivités territoriales.

Le service information – documentation est composé de 4 personnes, qui ne sont pas exclusivement sur ces travaux, de 2 personnes à l'observatoire et 1 ingénieur informatique.

La Régie culturelle apporte une contribution au RIC sur les festivals, l'Agence du cinéma sur l'audiovisuel et l'agence du livre également.



# DIAGNOSTIC QUALITATIF À TRAVERS DEUX EXEMPLES RÉGIONAUX

« Portraits » réalisés par le LAB sur la diffusion dans les lieux intermédiaires, les musiques actuelles et l'éducation artistique et culturelle (Stephan Hernandez et Jany Rouger) et l'étude sur l'impact social et économique des dispositifs d'Arcadi (Nicolas Cardou). Modération : Vincent Lalanne.

## 1. SOLIMA EN BOURGOGNE

Jany Rouger a été sollicité par la direction du LAB en tant qu'ancien directeur de l'Agence Poitou-Charentes pour une concertation sur la mise en place d'une politique régionale sur les musiques actuelles de Bourgogne à la demande de la DRAC. Il a effectué une première mission de trois mois qui a permis de rencontrer les acteurs du territoire représentatifs des musiques amplifiées, des musiques traditionnelles et du jazz, avec quelques préconisations qui pouvaient permettre de s'orienter vers la création d'un SOLIMA (Schéma d'orientation des lieux de musiques actuelles). Un an plus tard, il a été sollicité pour approfondir la démarche, sachant que la Saône et Loire souhaitait de plus mettre en place en SOLIMA départemental.

La démarche du SOLIMA est de s'appuyer sur les acteurs pour définir une vision stratégique prospective sur le territoire, sur l'ensemble du champ des musiques actuelles.

Les enjeux portaient sur :

- La labellisation de scènes de Musiques Actuelles (SMAC)
- Les dynamiques territoriales existantes très riches en Bourgogne (et comparables au Poitou-Charentes)
- Une cartographie des lieux par département, par esthétique et par thématique (diffusion, production, accompagnement) reflétant ces dynamiques.

## 2. ENQUÊTE SUR L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE EN BOURGOGNE

Le LAB, avec Vincent Lalanne, a mené une enquête régionale sur l'éducation artistique et culturelle sur 18 mois, où le processus même d'exploration a permis de repérer de nombreuses ressources et de créer du lien.

La commande initiale de la DRAC était d'ouvrir l'ensemble des champs de l'éducation artistique par le repérage de ressources (acteurs culturels et socio-culturels qui agissent dans le domaine, y compris lorsque ce n'est pas nommé comme étant de l'éducation artistique et culturelle) à l'échelon régional et départemental. Un recensement des dispositifs existants a été réalisé, avec 80 dispositifs au niveau du Rectorat et 70 au niveau de la DRAC. L'enquête a pu en révéler un nombre plus important (230 environ). Les résultats ont révélé que le territoire du Morvan était finalement assez bien couvert par rapport à d'autres territoires.

La DRAC et le Rectorat avaient opéré un classement par champ disciplinaire. L'enquête a permis de se rendre compte qu'il y avait peu de choses dans le domaine de la danse, sauf en Saône et Loire où il y a trois scènes nationales, avec une présence de la danse importante et un travail de relations publiques, mais quasiment aucune compagnie

indépendante en Bourgogne.

Dans un deuxième temps, l'enquête a permis de s'interroger sur les différences entre territoires ruraux et urbains. Une rencontre a été organisée dans le Morvan. Sur ce territoire rural les acteurs n'avaient pas une vision claire des dispositifs, pour autant cette journée a permis de collecter des informations qualitatives sur la relation Education Nationale - éducation populaire, acteur - artiste, ... Une autre rencontre a été organisée à Dijon avec les acteurs de l'EAC (Éducation Artistique et Culturelle) des territoires urbains et péri-urbains. La question de la mobilité des enfants et des projets y a été en particulier évoquée.

Dans un troisième temps une cartographie des bibliothèques de prêt a été réalisée. La plupart sont gérées par des bénévoles (80%) et le questionnaire a révélé une grande diversité de langages sur ce qu'est l'éducation artistique et culturelle.

Le changement de personnes en DRAC et au Rectorat au cours du processus n'a pas été facile à gérer, mais le projet a pu se faire selon le cadre défini.

Un des effets bénéfiques a été que le Rectorat a mis en œuvre une formation à destination des encadrants de BDP sur les dispositifs d'éducation artistique et culturelle en publics croisés.

- Les lignes de forces qui ressortent concernent la concertation sur les dispositifs existants (une rencontre sur la Belle Saison a également montré que chaque échelon territorial avait ses dispositifs et une grande méconnaissance des autres),
- les besoins de formation partagée et de donner au DRAC une vision large des ressources régionales.

Il faudrait toutefois un travail plus fin sur les territoires pour atteindre l'ensemble des acteurs concernés.

Un des prolongements de l'étude a été de réfléchir à l'initiative du Rectorat sur l'EAC (Éducation Artistique et Culturelle) dans le domaine du patrimoine qui a une place importante en Bourgogne.

La question des financements n'a pas été clairement posée comme une problématique par les acteurs, au bénéfice de l'organisation des dispositifs, leur articulation et leur intérêt avant d'en imaginer, voire créer de nouveaux.

### Résumé des échanges.

La superposition de ces portraits permet de voir des lignes de forces dynamiques qui dépassent la photographie statique et quantitative. Cela permet de révéler l'existence de réseaux locaux riches et dynamiques qu'il est important de préserver, voire d'accompagner s'ils expriment le besoin.

Les publications sur ces travaux ont permis de mettre en relief des situations et des processus contrastés, où le plus important est de pouvoir prendre en compte l'écosystème des projets et des situations, avec une connaissance plus fine des habitudes locales et des méthodes, dans un processus qui n'est pas contraint comme peuvent l'être certaines démarches d'études à une échelle plus large qui reposent sur un objectif opérationnel de mise en œuvre de dispositifs. Ce phénomène est révélateur des tensions permanentes entre les administrations de gestion qui ont vocation à produire de la norme et du dispositif et les administrations de projets où se situent les agences territoriales qui apportent un contrepoids pour aller plus loin dans les investigations et dans la prise en

compte du terrain qu'il ne faut pas négliger et pouvoir préserver. La diversité des situations d'une région à l'autre montre une diversité de pratiques et de situations :

En Champagne-Ardenne, une réflexion sur le rôle des festivals a notamment révélé que le festival de marionnette n'était pas un projet de territoire. Le fait de nommer le festival « terre de marionnette » lui a donné une nouvelle dynamique, avec la participation de la population dans une mise en partage et une reconnaissance plus grande.

A l'inverse, certaines agences peuvent se trouver dans une logique de production de données qui ne permet pas forcément des coopérations transversales.

En Poitou-Charentes, le fait que l'Etat soit à quasi égalité de financement avec la région (43 / 57) donne une certaine autonomie et une plus grande force à l'agence par rapport à une agence financée essentiellement voire uniquement par la région et qui de ce fait, ne peut pas avoir la même marge de manœuvre.

## EVALUATION DES DISPOSITIFS D'ARCADI, PAR NICOLAS CARDOU.



ARCADI a pour mission l'accompagnement des projets avec une dimension conseil, mise en réseau, mise en marché, promotion... avec un budget dédié de 4 millions d'euros.

Le travail d'évaluation est en cours, il est donc trop tôt pour en

rendre compte puisqu'il se terminera en octobre-novembre. Un tel travail avait été mené il y a trois ans dans une perspective d'amélioration de l'offre ; nous sommes aujourd'hui dans une autre situation puisque les missions même de l'établissement sont questionnées. Il s'agit d'évaluer tant notre performance, que la perception de nos missions vis-à-vis de nos usagers que l'intérêt de nos aides notamment dans leur temporalité. En effet, si l'Etat ou les collectivités ont la contrainte d'exiger un minimum de garanties sur les projets avant d'arbitrer sur une aide à y apporter, la valeur ajoutée d'une agence comme Arcadi est bien de pouvoir intervenir en amont des projets pour accompagner le risque pris par les porteurs.

Notre démarche d'évaluation est envisagée en trois temps :

- L'impact économique et social direct des aides : en quoi les dispositifs permettent de développer l'emploi et l'économie, avec des différences entre les domaines d'activités (musique, théâtre, danse, ...) et les modèles économiques (tournée, production, coût plateau...) en fonction du moment où l'aide est attribuée. C'est le cas très en amont pour l'opéra, alors que pour le théâtre c'est une fois que les coproducteurs sont connus.
- Une évaluation quantitative avec un questionnaire posant des niveaux de satisfaction des dispositifs que nous proposons.
- Une évaluation qualitative avec des entretiens qui permettent de situer la qualité de réponses aux besoins émis par nos usagers et des préconisations sur là où l'intervention serait la plus pertinente.

L'objectif est aussi de nourrir la constitution de nouveaux indicateurs complémentaires pour mesurer l'impact artistique et culturel des dispositifs. Nous disposons d'indicateurs sur la nature économique du projet, les financeurs associés au projet, le genre et le territoire ; nous manquons aujourd'hui de solutions pour aborder la question de :

- La diversité des formes artistiques posée par le Synavi (textes, répertoires, ...).
- La diversité ethno-raciale, problématique très prégnante dans le débat public sur le théâtre notamment ces derniers mois.

L'enjeu de cette étude est de rendre visible l'intérêt des dispositifs avant que ne soient prises des décisions sur l'avenir de l'établissement.

Reste que ce type d'études s'intègre dans un contexte global qui souffre en matière d'évaluation et pose de nombreuses questions sur :

- Le déficit de références sur la mesure de satisfaction des politiques publiques, en particulier celles concernant le lien social, et, de fait, l'absence d'indicateurs pour les actions d'intérêt social renvoyant au débat sur la nécessaire redéfinition des indicateurs de richesses.
- La limite de l'évaluation des missions d'éducation artistique et culturelle, notamment sur la présence de médiateurs dans les lycées sur l'évolution des niveaux scolaires.

Une étude en cours de l'UNESCO montre qu'il n'y a pas de travaux probants sur l'effet de l'éducation/enseignement artistique sur le niveau des élèves, du fait de la quantité d'éléments qui interagissent. Marie-Christine Bordeaux souligne que le problème des études est le public cible : essentiellement les encadrants et enseignants et quasiment jamais les enfants.

La manière d'interroger les usagers est souvent mal appréciée, en particulier les jeunes.

vidéo

# ANALYSES COMPLÉMENTAIRES GÉNÉRÉS PAR UN PREMIER DIAGNOSTIC SUR UN TERRITOIRE

Témoignages croisés de Magali Blain (ARCADE) sur les financements publics en PACA, de Katy-Lise Atamian (ARL PACA) sur Les financements publics du Livre en Paca, de Thomas Vriet (L'A. Agence culturelle du Poitou-Charentes) sur 20 notions et chiffres clés du spectacle vivant en Poitou-Charentes et de Julien Préau (ARTECA) pour la Lorraine.

## Introduction

Les intitulés des fonctions de chacun montre déjà la diversité des missions et des fonctions autour de l'information, la ressource et l'observation du spectacle vivant et plus largement de la culture dans les agences régionales.

## 1. PRÉSENTATION DU DISPOSITIF D'ENQUÊTE SUR LES FINANCEMENTS PUBLICS DE LA CULTURE

L'analyse des financements publics se fait au niveau national via les enquêtes du DEPS, mais c'est aussi un travail de longue date mené en région par les agences avec une interrogation plus fine sur la nature des dépenses culturelles. Une enquête de l'OPC est par ailleurs également en cours à la demande du Ministère (DEPS) sur les budgets 2015 des collectivités territoriales et leurs budgets primitifs 2016.

Un outil d'analyse des financements publics a été mis en place depuis plusieurs années avec une méthodologie commune à plusieurs agences au niveau interrégional : OBSTER, ARTECA, ARCADE, ARSV et NACRE. Les résultats des travaux d'études sont le plus souvent diffusés au réseau restreint des commanditaires, en fonction des périmètres étudiés et des attentes des collectivités et des commanditaires.

Différentes exploitations ont pu être menées avec ce dispositif, selon des niveaux de territoire et de collectivités pour des diagnostics, des argumentaires et une analyse des politiques culturelles existantes ou à mettre en œuvre. Une présentation des résultats avait été faite à Avignon en 2013 et un rapport avait été édité présentant une multitude d'indicateurs et des traitements réalisés sur par filière culturelle, par type d'opérateurs, par nature économique de la dépense culturelle (par exemple le poids de la gestion directe prenant en compte les financements des collectivités en complément des financements de l'Etat).

En région, les sources comprennent :

- Les crédits centraux de l'Etat (DGCA)
- Les crédits spécialisés des établissements publics (Centre National du Cinéma, Centre National des Variétés, Centre National du Livre)
- Le budget des DRAC
- Le budget des Régions
- Les budgets des Départements
- Les budgets des Communes de plus de 10 000 habitants (89 en PACA) et leurs intercommunalités (34 EPCI en PACA)

L'enquête ne porte pas seulement sur la « fonction 3 », mais sur l'ensemble des dépenses culturelles réalisées par les collectivités. Par exemple, pour les Départements, certaines lignes budgétaires peuvent être inscrites sur le social, et pour la Région sur le tourisme, le développement des territoires, ou le transfrontalier. Cela suppose un dialogue avec différents services et interlocuteurs qu'il faut aussi entretenir.

L'enquête peut s'appuyer sur le réseau des DAC et la relation de confiance qui peut s'instaurer avec les collectivités car c'est un dispositif lourd qui demande de l'investissement à tous et, dans ce cadre, nous prenons en compte les attentes que les collectivités peuvent exprimer pour apporter des éléments complémentaires et une plus-value aux collectivités dont les comptes sont publics, avec un nouveau regard. Le fait de réunir régulièrement les DAC est un élément fédérateur et facilitateur.

Les agences impliquées dans ce dispositif disposent ainsi d'une boîte à outils mobilisables pour analyser différents périmètres en fonction des demandes.

Certains besoins sont également exprimés par des opérateurs extérieurs à l'enquête : le CESER, le CNV (qui a sollicité l'ARCADE pour une présentation des festivals en PACA lors du festival du Printemps de Bourges), des intercommunalités qui souhaitent avoir une vision de ce qui se passe sur leur territoire (parcs nationaux, pays,

métropole Aix- Marseille Provence, la DGCA, la Commission emploi du Conseil National des Professions du Spectacle (sur le soutien au spectacle vivant), la CPNEF - SV, Observatoire des Politiques Culturelles de Grenoble, des Universités en France et à l'étranger, ...

## 2. EXEMPLES D'ANALYSE ET D'EXPLOITATION DES DONNÉES

### En PACA les attentes de la DRAC portent sur :

- Une lecture spécifique sur les crédits centraux du Ministère affectés aux acteurs en région pour lesquels les informations ne remontent pas forcément à la DRAC,
- Les financements croisés avec les collectivités et le poids de chaque échelon d'intervention sur la globalité du financement d'un acteur culturel,
- Des données contextuelles sur l'évolution des actions culturelles en région, afin d'établir un rapport thématique qui permette de distinguer le niveau d'intervention de chaque collectivité au regard des financements de la DRAC.

Les demandes sont plus variées au niveau de la Région et peuvent émaner de différents services (cabinet du président, direction culture, DGS, service de l'évaluation, du tourisme, ...) et porter par exemple sur :

- Les dépenses des départements sur une période donnée,
- Le soutien aux opérateurs des industries culturelles,

- L'impact de Marseille Provence Côte d'Azur 2013 sur les financements de la culture,
- Les lieux labélisés, en complément d'une analyse longitudinale de leur financement, notamment au moment du bilan des conventions.

L'Agence du livre de PACA mène un processus d'analyse de la filière du livre en PACA depuis sa création en 2003. Le travail sur les Financements publics du livre vient s'insérer dans cette démarche d'observation et s'appuie sur une collaboration forte avec l'Arcade depuis le début de l'Agence (avec notamment l'utilisation du RIC, base de données d'information culturelle utilisée par l'Agence et gérée régionalement par l'Arcade). L'Arcade isole du fichier global Culture tous les bénéficiaires Livre et les actions Livre, ce qui représente une centaine de financeurs et plus de 100 M° d'euros de dépenses.

La nomenclature qui préexistait a été ajustée pour la filière du livre.

### L'analyse des financements publics de la culture a été menée en Poitou-Charentes en 2008 et 2012.

Hormis le chantier en lui-même, c'est une source de donnée utile pour répondre aux sollicitations, en complément de nos autres ressources. Par exemple pour des villes et agglomérations souhaitent avoir une vision contextualisée (au niveau régional voire interrégional) de la vitalité culturelle de leur territoire, L'A. tente d'y répondre en fournissant des indicateurs multiples : éléments-clés en matière de financement publics de la culture (répartition selon le type de financeur, part du spectacle vivant, comparaison entre collectivités de même taille, lecture régionale) mais aussi d'emploi ou d'état des lieux des activités culturelles. Ces éléments sont parfois repris dans des présentations publiques, afin de les partager avec les acteurs culturels, voire l'ensemble des citoyens. C'était par exemple le cas de la Ville de La Rochelle en

2015, l'agglomération de Niort auparavant et de la Ville de Parthenay avec qui l'agence travaille actuellement une exploration équivalente.

Le dispositif d'enquête a permis dès la seconde collecte d'observer l'évolution des financements publics de la culture et d'en obtenir une lecture objective. Cela a permis notamment d'invalider les trop fortes rumeurs sur la baisse des financements des collectivités. En effet la réalité est plus complexe (par exemple : ils avaient effectivement baissé dans un département, mais pas dans les trois autres).

Autre effet induit par nos travaux sur le financement public : au vu des premiers résultats présentés en 2011, le COREPS a souhaité aller au-delà des chiffres et disposer d'une enquête qualitative sur les politiques culturelles elles-mêmes, que nous avons par la suite réalisée avec



eux. Ce qui a permis d'enclencher un débat entre partenaires sociaux, Etat et collectivités.

Autre exemple, L'A. a complété l'enquête/état des lieux des compagnies des arts de la rue en Poitou-Charentes (à la demande de la fédération régionale FAR Ouest, sur une méthode de type

d'observation participative et partagée (OPP) par des éléments sur la part des compagnies et festivals orientés arts de la rue dans le budget des collectivités et en comparaison du soutien aux autres disciplines du spectacle et l'ensemble du soutien public de la culture.

### **En Lorraine, les demandes émanent des filières.**

En Lorraine, les demandes émanent moins des collectivités que des filières (sur le financement de la filière du livre par exemple).

Les comptes administratifs sont cependant limités, notamment parce qu'ils supposent un décalage de deux ans au départ (enquête 2008) que nous avons pu rattraper au fur à mesure. Il y a 32 EPCI et 2340 communes, ce qui implique qu'une partie des financements publics échappe au spectre de l'analyse des données.

Nous pouvons mener conjointement une analyse de la structure du financement du point de

vue de la collectivité et/ou du point de vue des opérateurs financés (implication des différentes collectivités) qui permet de regrouper et confronter les analyses sur l'implication des collectivités dans un domaine, sur un type de dépense ou d'intervention, sur un territoire, dans la durée, etc.

[http://www.arteca.fr/ressources/7\\_Dispositif-interregional-d-observation-des-financements-publics-de-la-culture-pour-2008](http://www.arteca.fr/ressources/7_Dispositif-interregional-d-observation-des-financements-publics-de-la-culture-pour-2008)

## **3. LES DIFFÉRENTS OUTILS DE RESTITUTIONS**

### **Les différents outils de restitution**

Les données sont exploitées avec différents outils, dont le Réseau Information Culture (RIC), utilisé par un réseau de différentes structures (FRAC, Commission Régionale du film, Agence du Livre, Conseils départementaux, ADDM, ...) qui ont chacune un référent pour la saisie.

Cette collecte partagée permet d'offrir aux acteurs culturels un annuaire, tout type de structures confondues, de promouvoir l'activité culturelle régionale, en complément d'agendas culturels et d'atlas régionaux.

Un module sera prochainement développé et intégré au RIC pour permettre une analyse des financements publics, de manière à lier les données relatives aux opérateurs et aux financements publics. La continuité de la saisie est un élément clé de la performance du RIC.

### **Publications papiers.**

Le périmètre d'analyse dépend bien évidemment des équipes dédiées à l'observation dans les agences et de la coopération ou non des collectivités et des acteurs locaux. Les travaux font l'objet de différents types de restitutions, auprès de réseaux professionnels et de collectivités, voire avec une analyse comparative entre plusieurs collectivités.

Des demandes plus spécifiques, des lectures pointues peuvent être exprimées par les collectivités. Une commune a par exemple sollicité l'ARCADE dans le cadre d'un audit de la Cour des comptes, pour avoir une vision spécifique sur

les financements culturels. Ou bien encore une commune s'interrogeant sur le choix de gestion d'un équipement culturel entre gestion directe et délégation.

### **Exemples de publications**

• En 2012 sur des données 2008

[http://www.livrepaca.org/public\\_data/publication/1456935973/fpl-ok.pdf](http://www.livrepaca.org/public_data/publication/1456935973/fpl-ok.pdf)

• En 2014 sur des données 2012

[http://www.livrepaca.org/public\\_data/publication/1456935575/fpl2012\\_reduit\\_1.pdf](http://www.livrepaca.org/public_data/publication/1456935575/fpl2012_reduit_1.pdf)

Avec l'Arcade sous forme de "Zoom" sur des territoires, pour le conseil régional via un document commun avec l'Arcade, pour l'association des DAC Paca et pour le réseau des intercommunalités de Paca.

Pour le territoire en devenir de la Métropole Aix-Marseille Provence sur les données 2008 et 2012, dans le cadre d'un groupe de travail « la chaîne du livre dans l'espace métropolitain » (note de synthèse avec quelques indicateurs clés).

Participation à un groupe de travail avec la Fill et le Service du livre et de la lecture au ministère de la Culture sur la possibilité de mettre en place des dispositifs d'observation partagée, avec notamment les expérimentations des SRL (Services Régionaux du Livre) Aquitaine, Limousin et Bretagne.

En prévision pour 2016 : un travail avec la Ville de Marseille dans le cadre d'une convention triennale autour du CTL- Contrat Territoire Lecture.

## 20 données et chiffres clés du spectacle vivant en Poitou-Charentes.

Par cette publication annuelle, depuis 5 ans L'A. a souhaité synthétiser différentes sources et travaux réalisés par le pôle Observation-ressources, en rendant publics des indicateurs de l'emploi, de la formation, de la localisation des activités et du financement public, en y incluant cette année des témoignages d'experts sur certaines questions spécifiques au secteur (intermittence, médiation, langues régionales...).

Constitué ad hoc de représentants de réseaux professionnels, du Coreps, de l'État et de la Région, de la CRESS, du Conseil d'Administration et de personnalités expertes, le « conseil d'orientation » de l'agence a travaillé pendant 1 an sur les orientations de l'observation culturelle régionale. Plusieurs réunions ont permis de prioriser le besoin de prendre en compte le nouveau territoire régional de Nouvelle Aquitaine dans nos travaux habituels. Ainsi la dernière édition est intégralement consacrée à ce périmètre.

Nous avons de très bons retours de tout type d'acteurs sur ce premier panorama régional. Depuis sa publication en janvier 2016, les présentations auprès de différents interlocuteurs nous amènent désormais à cibler des analyses plus fines par territoire, à creuser et tester de nouvelles hypothèses. Les nouveaux élus régionaux, mais

aussi les autres, sont en attente de ces analyses pour les aider dans leur compréhension du secteur et donc dans leurs choix.

Plusieurs sources sont croisées : Audiens, Pôle Emploi, INSEE, licences d'entrepreneurs de spectacle, collectes internes de l'agence...

Une cartographie interactive a, depuis, été mise en place sur notre site web, dont les données pourraient au fur et à mesure être intégrées à un atlas régional, au plus près des acteurs culturels. Ce processus est complexe, en particulier du fait qu'il n'y a pas d'observatoire dans les deux autres territoires de la nouvelle région, ce qui a nécessité un travail colossal d'investigation et de collecte de données.

Ce travail sur la grande région est donc en cours d'évolution et nécessite un dialogue avec les différents niveaux de collectivité et les têtes de réseau pour se poursuivre.

Rappelons que la publication de chiffres reste à manier avec précaution car ils sont ensuite utilisés par quiconque en les prenant comme référence de manière isolée. La marge d'erreur est toujours évaluée sur les données publiées qui pourraient être sensibles, de manière à ne pas engager un diagnostic inapproprié, d'autant que les partenaires sociaux participant au COREPS sont très vigilants sur ce point.

## Les effets induits par un diagnostic et le croisement des sources.

L'exploitation des données liées aux financements publics est complémentaire à d'autres travaux d'enquête et les effets les plus significatifs sont tangibles par le fait qu'une collectivité sollicite une structure neutre pour présenter un diagnostic objectif de ce qui existe sur différents territoires avec une analyse des forces et des faiblesses de la collectivité au travers des résultats analysés. Elles disposent ainsi d'une ressource qui leur permet de se positionner et ce qu'elles peuvent en faire par la suite pour faire évoluer leurs dispositifs ou mettre une nouvelle politique culturelle. D'autres effets peuvent être repérés à plus long terme, en particulier avec les petites communes où la donnée est utilisée essentiellement par le DAC.

La Plate-forme interrégionale est un espace important et pertinent pour formaliser des commandes groupées entre plusieurs agences auprès de fournisseurs de données (Pôle emploi, DADS/INSEE, recensement de la population, ...) Ceci permet de faire des analyses comparatives entre différentes régions en croisant différentes sources qui ne donnent pas forcément une vision précise sur le spectacle vivant, car les indicateurs ne sont pas les mêmes d'une source à l'autre (chiffre d'affaire par rapport à la rémunération par exemple). Par ailleurs, les acteurs culturels

sont en attente d'une certaine analyse qui n'est pas forcément celle qu'on peut proposer, ce qui nécessite un dialogue préalable sur leurs attentes. ARTECA a notamment réalisé un travail sur l'emploi culturel avec l'OREF de Lorraine, basé sur le recensement de la population et différentes autres sources.

Un rapport complet peut être une difficulté pour s'approprier la quantité parfois importante de données collectées et analysées. La cartographie est par conséquent un outil efficace pour donner assez vite une première vision des données et enclencher une restitution par étape et en dialogue avec les partenaires d'une enquête.

Une carte a été réalisée par département, en superposant les postes dans les établissements culturels, les champs culturels, ...

La communication sur ces travaux peut prendre différentes formes selon l'origine de la demande. En Lorraine, ce sont davantage les acteurs culturels que les collectivités qui sont en demande de visibilité sur le secteur culturel.

Le changement d'échelle régionale va probablement modifier le périmètre et les modalités de ce processus d'observation et la mission d'accompagnement portée par ARTECA, mais il est encore trop tôt pour dire dans quelle mesure.

# LA POLITIQUE DE COHÉSION DE L'UNION EUROPÉENNE 2020 ET LES FONDS STRUCTURELS EUROPÉEN

vidéo

Atelier collaboratif animé par Alban Cogrel sur les enjeux, les objectifs, la méthodologie et la contribution des agences territoriales, notamment sur les diagnostics territoriaux.



## Introduction

Les logiques politiques structurent les finalités des politiques européennes en partant de la stratégie de Lisbonne pour cerner la stratégie actuelle «Europe 2020».

Les objectifs : Une croissance intelligente, durable et inclusive. Ceci couvre notamment les questions de l'emploi, de la recherche et le développement, l'éducation, la pauvreté, ...

Un des enjeux de cet atelier est de voir quelle ingénierie culturelle territoriale est mobilisée pour que les agences régionales s'impliquent (davantage) dans un processus d'accompagnement des acteurs culturels et des collectivités sur la mise en œuvre de la politique de cohésion économique, sociale et territoriale, notamment les fonds européens : FEDER, FSE, FEADER). Il s'agit également de poser une réflexion prospective sur l'évolution des politiques européennes pour la prochaine programmation 2021-2028 et le rôle des agences dans la contribution aux débats sur l'évolution des politiques européennes.

La stratégie Europe 2020 est marquée par une évolution liée au plan Juncker qui donne une inflexion à la programmation posée sur la période 2014-2020. Cette inflexion tient

compte de nouveaux enjeux avec une attention particulière aux questions des migrations, de la cohésion entre les peuples, des questions de précarité. Le poids de la Commission reste inférieur à celui des gouvernements et le rapport de force n'est pas en sa faveur.

Les appels à projet, dont les objectifs existent pour la plupart depuis longtemps, ne sont pas significatifs d'une évolution marquante dans la stratégie.

Le budget de l'Union est organisé en différents budgets, dont le fonds de cohésion et le FEADER pour le développement rural. C'est un enjeu qui s'inscrit en lien direct avec la loi NOTRe et un des sujets d'exploration pour les agences. En effet, la loi NOTRe donne aux régions un rôle dans la gestion des fonds européens (Le FEDER, Le FEADER) et elle aura un rôle d'autorité de gestion et d'inscription de la politique de cohésion dans les politiques publiques régionales, cela passera par différents documents stratégiques d'orientations (Programme opérationnel FEDER, FSE et la politique de développement rural) 28 milliards d'euros sont contractualisés avec les régions, dont 4 milliards en France.

La stratégie 2020 propose donc un cadre commun de politique régionale autour de deux grands objectifs que sont la croissance et l'emploi et la coopération territoriale, la stratégie reste jusque 2020 axé sur les « anciens » périmètres régionaux jusqu'à la fin de la programmation, ce qui ne simplifie pas les choses.

## 1. LA COOPÉRATION TERRITORIALE

Actuellement des dispositifs et des cadres d'actions sont déjà à l'œuvre, un travail important est à faire sur le décryptage des différents programmes opérationnels régionaux permettant de voir les orientations mises en œuvre pour chacune des régions. D'ors et déjà plusieurs lignes ont pour objectifs de financer et soutenir des projets comme « des incubateurs », des espaces

de travail en coopération (Pôle Territoriaux de coopération économique, espace de coworking...) ou des démarches inscrites sur les questions de transition numérique, de développement durable ou de structuration de filières, ...

La déclinaison nationale française des objectifs de cohésion sont suivis par le CGET (commissariat général à l'égalité des territoires).

## 2. LES ENJEUX POUR LES AGENCES RÉGIONALES

L'analyse de nouveaux enjeux est déjà lancée au niveau de l'Etat pour la période 2020 – 2027 et la concertation avec les collectivités commencera sans doute début 2017, avec ensuite une phase d'élaboration des contrats de plan.

Le champ des industries culturelles est présent comme axe stratégique, le champ associatif reste trop peu mobilisé notamment sur les questions d'innovation sociale.

Les espaces de stratégies communes sur chacune des régions vont donner lieu à des temps de négociation pour participer à l'élaboration des prochains programmes sur lequel nous pouvons être mobilisés et en contribution.

Les services des régions étant limités, les agences peuvent venir en appui de l'élaboration de diagnostics préalables. Les mécanismes ne sont pas toujours évidents à repérer et comprendre, d'autant que le lobbying est bien organisé avec le secteur marchand, les industries culturelles et les filières de production culturelle de masse, mais pas avec les acteurs culturels associatifs et encore moins du spectacle vivant.

Les agences peuvent notamment intervenir en apportant un éclairage du point de vue culturel et faire du lien entre les différents services potentiellement concernés (formation, économie, aménagement du territoire, ...), dans des approches par filière ou un regard territorial. Il ne s'agit pas de trouver des sources de financement, mais de voir ce qui peut faire sens, faciliter la prise en compte et le développement de la culture dans les politiques publiques, du local à l'europpéen. Par exemple sur un standard d'accessibilité à l'équipement culturel.

Les questions préalables qui se posent sont de savoir si une agence est identifiée pour être consultée et si elle revendique de l'être. Dans ce cas, quelles sont les compétences que celle ci peut valoriser et mobiliser, tant sur et pour son propre territoire qu'en réseau et au sein de la PFI en particulier.

Les agences se trouvent dans une position délicate, dans un paysage où le spectacle vivant n'est pas ou peu présent face aux industries culturelles, principalement les médias, qui n'ont pas besoins des agences pour être considérés

comme interlocuteurs des programmes et les acteurs du spectacle qui en auraient besoin mais n'ont pas la capacité à définir leurs besoins. Les agences peuvent mobiliser des compétences pour les accompagner.

Les schémas de réflexion sont inversés : le processus actuel est d'analyser ce en quoi les politiques européennes peuvent arriver à la réalisation de projets d'opérateurs locaux, au lieu de réfléchir à comment les acteurs des territoires peuvent participer à la politique européenne. Il s'agit donc moins d'analyser comment la filière du spectacle peut rentrer dans un programme que de réfléchir à la contribution de la culture, au côté d'autres acteurs, sur une problématique (de pauvreté, de migration, de développement socio-économique, de résilience d'un territoire, etc.), sans tordre la fonction essentielle de la création artistique et culturelle. Et par conséquent fédérer des acteurs (dont ceux qui font déjà de l'accompagnement) mais ne pas forcément intervenir sur le volet technique des programmes, ce que d'autres organismes font déjà très bien.

Les agences sont reconnues en tant qu'outil d'aide à l'élaboration des politiques culturelles. Cette compétence peut être élargie à la question de l'évolution des politiques européennes, en lien avec des acteurs tels que l'UFISC qui ont un savoir-faire en la matière. La filière culturelle contribue comme d'autres secteurs à la cohésion économique, sociale et territoriale et l'action des agences peut/doit s'inscrire à l'interface des politiques publiques pour accompagner un secteur dans une réflexion territoriale et aussi dans la mise en œuvre de projets territoriaux. La difficulté est de faire comprendre aux acteurs culturels le processus de réflexion et d'anticipation à avoir qui est nécessaire pour inscrire l'enjeu culturel au sens large et les initiatives artistiques et culturelles dans les projets de territoire en construction. Des alliances avec d'autres acteurs est essentielle, ainsi que la place des agences dans les espaces de concertation existants (SRDEII, CTAP...) ce qui peut nécessiter un engagement et des liens à construire avec les réseaux européens (Action Culture Europe) ou des réseaux d'acteurs (société civile organisée) et de consultation (experts, ...)

### Ressources et réseaux de l'économie sociale à l'échelon européen :

**GECES (groupement d'experts) :** [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/entreprises/expert-groups\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/entreprises/expert-groups_en)

**RTES (en France) :** <http://rtes.fr/>

**Social Economy Europe (SEE) :** <http://www.socialeconomy.eu.org/social-economy>

**CEP-CmaF :** <http://www.alternatives-economiques.fr/>

# L'EXERCICE CONJOINT DE LA RESPONSABILITÉ CULTURELLE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Le transfert de compétences de l'Etat vers les collectivités et la fin de la clause de compétence générale transforment l'organisation et les responsabilités des collectivités en matière culturelle, avec des situations et des stratégies contrastées, et ouvrent aussi un champ de possibilités et des perspectives, notamment pour les intercommunalités et les métropoles.



## Introduction par Philippe Teillet.

La responsabilité conjointe des collectivités et de l'Etat et la référence aux droits culturels ont été introduites dans la loi NOTRe.

Les droits culturels viennent d'une collision de causes posée dans la critique des politiques culturelles, mais aussi dans la recherche d'un nouveau paradigme de politiques culturelles en trois séquences :

- La fin des années 90, autour de l'économie sociale et solidaire, de la place co-construction des politiques culturelles avec la société civile.
- La convention de l'UNESCO de 2005 sur la diversité culturelle autour du développement durable et de l'Agenda 21 de la culture (actualisé en 2015 sur l'agenda culture action).
- La déclaration de Fribourg, qui est une synthèse de ce qu'on trouve dans les textes de droit international et qui a amené la France à adopter la notion de droits culturels dans les lois NOTRe et CAP.

Ces trois cadres sont articulés, mais les droits culturels apportent la force spécifique du droit. Jacques Commaille différencie dans « À quoi nous sert le droit ? » le droit référence qui s'impose aux dirigeants et le droit arme, dont on se sert pour agir, ce que les droits culturels rassemblent. L'inscription des droits culturels dans la loi impose aux acteurs sociaux de s'en saisir, mais les droits culturels ne sont pas des acteurs sociaux et ceux-ci doivent s'en emparer. Des personnalités (Marie-Christine Blandin entre autres), des passeurs (Jean-Michel Lucas, Patrice Meyer-Bische, Christelle Blouet, ...), des instances politiques (UFISC, FNCC, ...) les font circuler, mais il y a aussi des résistances, notamment lorsqu'on disqualifie les droits culturels par le prisme du populisme, du communautarisme, ou d'un individualisme exacerbé.

Des difficultés apparaissent notamment dans le découpage de la déclaration de Fribourg qui ne correspond pas à la structuration des politiques publiques et aussi par le fait que les droits culturels ne traitent pas des œuvres mais des personnes et des capacités qu'elles vont pouvoir développer, alors que ces deux aspects sont très séparés en France.

[vidéo](#)

## 1. QUATRE TYPES DE SCÉNARIOS

On peut distinguer 4 scénarios sur ce que peuvent devenir les droits culturels :

- **Le scénario du Guépard** : « tout changer pour que rien ne change »
- **Le scénario palabresque**, où le droit participe de l'élaboration des politiques culturelles et à la production publique qui nécessite un dialogue, une palabre, parfois difficile à mettre en œuvre.
- **Le scénario instrumental**, qui fait référence aux agendas 21 de la culture, avec des propositions aux pouvoirs publics et une grille permettant de revisiter les politiques publiques de la culture.
- **Le scénario radical**, déjà expérimenté, pour revisiter des catégories de politiques publiques (social, santé, jeunesse, ...) pour voir si les droits culturels sont respectés et favoriser la participation des personnes.

Les changements sont importants et peuvent provoquer des émulations, ce qui n'empêche pas la présence de l'institution publique et nécessite un coût, y compris celui de l'inertie, qui peut s'avérer plus conséquent qu'on pourrait l'imaginer.

Dans la continuité de cette intervention, Philippe Teillet a publié «Ce que les droits culturels f(er)ont aux politiques culturelles».

<http://www.pfi-culture.org/wp-content/uploads/sites/1052/2016/11/intervention-teillet.pdf>

## 2. LES BASSINS DE VIE, ÉTATS DES LIEUX : CE QUI LES CONSTITUE/PÉRENNISE ET LES LIENS ENTRE LES POLITIQUES CULTURELLES, SOCIALES ET DE PROXIMITÉ

Quelles sont les échelles pertinentes d'intervention (pays, pôles territoriaux, parcs régionaux, quartiers et zones (péri) urbaines, ...) ? Que représentent-elles en matière de zones d'emploi, de vie sociale et culturelle ? Quelles sont ou peuvent être les approches transversales prenant en compte plusieurs angles dans les politiques publiques (spectacle vivant, social, tourisme, éducation, économie, droits culturels, etc.).

### À L'ÉCHELON MÉTROPOLITAIN, PAR MICHEL ROTTERDAM



La métropole de Lyon a un statut particulier, issu de la fusion de la communauté urbaine de Lyon et du département du Rhône sur une partie du territoire qui représente 1,3 M° d'habitants, avec des communes qui restent relativement rurales et de très grandes communes comme Villeurbanne.

#### Résumé des échanges.

Jany Rouger remarque que la critique de la culture officielle jacobine, le manque de prise en compte des cultures populaires et la contre culture des années 70, sont en filiation directe avec les droits culturels, voire davantage que l'ESS, de même que l'échec de la démocratisation et la professionnalisation qui a amené à une forme d'isolement de la culture.

Par rapport au populisme et à la recherche de l'excellence, Philippe Teillet ajoute que les droits culturels supposent qu'on puisse avoir accès aux références et aux disciplines artistiques. Il ne s'agit pas de donner accès à une vision réduite, mais c'est à l'individu de définir ce à quoi il veut avoir accès.

Par ailleurs, nul ne peut être tenu de respecter le droit d'une communauté, il s'agit d'un mécanisme de reconnaissance de l'autre, sans abandonner ses propres références culturelles. Tout ceci peut être surmonté, encore faut-il le rendre accessible dans le discours, ce qui n'est pas forcément le cas dans le peu d'éléments dont on dispose.

Vincent Lalanne suggère un 5° scénario qui pourrait être celui de la contagion. Il évoque également Luc Carton comme étant une personne ressource intéressante sur le sujet.

En matière de lecture publique, le conseil général du Rhône gèrait une médiathèque départementale qui desservait 200 bibliothèques et médiathèques de villes de moins de 12000 habitants, dont 40 sur le territoire de la métropole.

L'idée de reconstituer une médiathèque pour 40 établissements n'est pas réaliste et il faut imaginer une nouvelle forme de fonctionnement qui serait basée sur une force de fédération avec les 59 communes de la métropole autour d'un nouveau projet sur un territoire emblématiques en équipements (Bibliothèque municipale de Lyon, ENSSIB, Villa Gillet, ...) et événements littéraires

(Quai du Polar, Assises Internationales du Roman, Fête du Livre de Bron, Lyon BD Festival...).

La loi MAPTAM a prévu un Pacte métropolitain de cohérence, en tant qu'outil de contractualisation de la relation entre chaque commune et la métropole en matière de transferts respectifs de compétences, d'expérimentation ou de coopération. Le Pacte concerne l'ensemble des politiques publiques et s'articule autour de 21 Appels à manifestation d'intérêt (AMI) dont deux concernent le champ culturel : l'un sur la

coopération et les mutualisations en matière de lecture publique, l'autre concernant également les dynamiques de mutualisation et coopération dans les autres secteurs. 53 sur les 59 communes ont exprimé le souhait de participer à la dynamique impulsée en matière de lecture publique, ce qui représente le « 2<sup>ème</sup> score » du taux de réponse aux AMI, le premier étant l'autre AMI culturel. On voit donc bien l'intérêt manifesté par les communes aux logiques de coopération à favoriser en matière culturelle dans le cadre de la Métropole.

## **La bibliothèque municipale de Lyon (BML) et la métropole, par Gilles Eboli**

**La bibliothèque municipale de Lyon est singulière :**

c'est la première bibliothèque publique de France, avec 500 agents et un grand nombre de bénévoles. Elle représente deux fois la BNF en capital documentaire et elle est très ancrée dans le territoire. Elle a été sollicitée par Google qui a numérisé tous les imprimés, permettant ainsi de les mettre à disposition de tous à toute heure.

Le projet d'établissement a pour ambition de développer la lecture publique « plus que jamais », avec un modèle articulé autour du numérique, du patrimoine et de son territoire.

La ville a investi dans l'hyper proximité. Nous avons vu venir un paradoxe entre une bibliothèque qui travaille bien au niveau national et aucun lien avec la métropole. Le projet a donc considéré l'idée d'une bibliothèque à vocation métropolitaine.

**Fort de cet état des lieux, on s'orienterait aujourd'hui vers une organisation à trois niveaux :**

### **1 / La continuité de service assurée auprès des médiathèques des villes de moins de 12 000 habitants :**

- Une convention à passer entre la Métropole et la BML qui assurerait le prêt complémentaire et l'offre numérique auprès des médiathèques des communes de moins de 12 000 habitants, qui mettrait à disposition ses ressources documentaires et apporterait son expertise sur certains sujets. Les modalités et conditions de cette convention sont aujourd'hui en cours de définition ;
- La Métropole, assure directement le transfert des documents ainsi qu'un service d'assistance technique (aide et expertise) auprès des bénévoles et des élus.

### **2 / La mise en place de coopérations entre l'ensemble des médiathèques de la Métropole :**

- Mise en réseau des projets d'action culturelle et co-élaboration de certains projets,
- Réflexion vers une offre numérique coordonnée
- Plan de formation conçu à l'échelle du territoire (partenariat en cours de définition avec la CNFPT),
- Lancement de groupes de travail et réseaux thématiques.

### **3 / La mise en place de coopérations à l'échelle de bassins de vie :**

- Complémentarité des fonds et prêts entre médiathèques, tarification, horaires d'ouverture...
- Un accompagnement à la carte entre 2 à 3 communes volontaires qui souhaiteraient engager des mutualisations structurelles : abonnement commun une coopération technique, voire une fusion.

Un test a été fait au niveau métropolitain autour d'une action initiée par la BML sur la démocratie par le foot (au moment de l'Euro et dans une ville particulièrement marquée par le foot) : comment le foot peut aussi être un vecteur de valeurs républicaines sur un territoire. Ce test a très bien fonctionné et il a apporté un nouveau regard sur la bibliothèque.



## À L'ÉCHELLE DÉPARTEMENTALE, PAR CÉDRIC HARDY



**Le département des Bouches du Rhône** connaît une situation similaire avec la Métropole d'Aix – Marseille, où les élus sont présents au Conseil métropolitain.

Le département existe à priori au moins jusqu'en 2020 et il n'y a pas de

transfert de compétence culturelle prévue à ce jour, même si une première vague de transferts a minima a été envisagée sur des sujets tels que le fond d'aide aux jeunes ou les transports.

Le département a suivi la démarche PAIDEIA avec plusieurs autres départements entre 2012 et 2015, et Marseille Provence 2013 tient une place importante dans l'évolution du secteur culturel ces dernières années.

Plus de 60% du budget est consacré à l'action sociale et la solidarité (RSA, handicap, enfance et famille ...). Au-delà des compétences culturelles légales (lecture publique, archives départementales et enseignements artistiques - sans qu'un schéma départemental ait été adopté), la politique culturelle départementale est basée sur trois piliers : être garant du patrimoine d'hier et de demain, toucher tous les publics pour permettre l'accès de chacun à une culture de qualité et accompagner les nouveaux usages, renforcer l'attractivité et l'équilibre du territoire.

L'idée de la DGA chargée du cadre de vie a été d'impulser une démarche, « Ensemble en Provence », favorisant l'intersection des politiques obligatoires et les politiques publiques facultatives. Des passerelles internes ont été officialisées entre les services avec la création d'une équipe projet transversale et pluridisciplinaire. Cette démarche implique 250 acteurs associatifs et agents territoriaux, sociaux et culturels, actifs depuis 2007. Elle s'adresse à la fois aux collectivités (villes, intercos), aux professionnels et, surtout, aux habitants du territoire départemental : enfants/ jeunes via le réseau d'aide sociale à l'enfance, adultes en insertion, familles en difficulté, personnes âgées, personnes handicapées (2010 : 900 participants / 2014 : 7100 participants).

Cette équipe projet interne a été mise en œuvre sous l'égide de l'Agenda 21, avec une délibération adoptée par le Conseil départemental, et pour mission de mettre en lien les acteurs du champ social, culturel, du sportif et environnemental. Sur le plan culturel, elle mobilise les associations partenaires du Conseil départemental et ses établissements publics (dont musées départementaux, archives, bibliothèque,...). La mise en réseau des acteurs se concrétise dans le cadre des propositions faites par les partenaires culturels à moyens constants de leurs financements en fonctionnement (Festival d'Aix, Rencontres de la photo d'Arles, ...). Des projets spécifiques relevant davantage des pratiques artistiques peuvent par ailleurs faire l'objet d'accompagnements financiers ponctuels (appel à projets).

En 2012, l'association Marseille Provence 2013, le Conseil départemental des Bouches du Rhône via sa mission « Ensemble en Provence » et les principales communes du département ont mis en place une stratégie commune de mobilisation des habitants en vue de leur participation aux événements de la capitale européenne de la culture. Cette mobilisation des habitants par l'intermédiaire des structures locales (centres sociaux, maisons de quartier, services sociaux divers, associations caritatives ou de prévention,...) a été un succès. Afin de maintenir cette dynamique territoriale dans « l'après » capitale européenne, les acteurs institutionnels et des partenaires publics ont décidé de poursuivre l'action dès janvier 2014. Cette dynamique partenariale s'insère dans les enjeux majeurs qui traversent aujourd'hui les institutions publiques, à savoir la mise en œuvre sur les territoires de dynamiques vertueuses de développement social local et plus globalement de développement durable. La volonté exprimée depuis 2 ans de réfléchir et travailler ensemble ces questions de participation des citoyens à la vie du territoire, plus spécifiquement pour les habitants éloignés de cette pratique citoyenne, permet aujourd'hui la consolidation d'un réseau départemental et sa formalisation.

**Culture & Département** a engagé en 2012 une étude flash conduite par Laure Descamps (actuelle présidente de Culture et départements, directrice de la culture sport jeunesse de la Drôme).

**Principaux constats :**

- Un volet culture/ social en plein développement au sein des Conseils départementaux
- Une ambition que poursuivent 80% des départements ayant répondu à l'enquête
- Des Budgets spécifiques rares et difficiles à évaluer
- 49% des départements qui ont délibéré sur le sujet
- Des départements qui se centrent sur leurs publics prioritaires, insertion en premier lieu
- Une approche par territoires cibles plus rare même si la notion d'équilibre et d'égalité territoriale prédomine
- Mode d'intervention privilégié : incitation des acteurs culturels à aller à la rencontre des publics prioritaires
- Des actions souvent co-pilotées par la culture et le social. Seuls 5 départements font état d'une mission transverse, dont les Bouches du Rhône
- Une politique accompagnée par la formation des personnels
- Des actions encore trop rarement évaluées.

A la suite de cette étude, deux associations professionnelles regroupant des cadres de l'action sociale et de l'action culturelle des Départements, l'ANDASS et Culture et départements, se sont unies depuis 2014 pour témoigner de l'importance de l'expérience artistique et culturelle pour refonder un lien social aujourd'hui mis à mal. Le postulat posé par les deux associations est le suivant : les projets articulant culture et social offrent aux individus la possibilité d'être auteurs et acteurs de leurs parcours, ils sont des outils de resocialisation pour les habitants et contribuent au dynamisme des territoires.

Fortes de ces convictions, qui ont donné lieu à la publication en 2014 d'une plate-forme commune « une culture solidaire, des solidarités culturelles : favoriser l'autonomie, entreprendre autrement, développer durable », les deux associations ont souhaité avancer concrètement vers la mise en lien des acteurs sociaux et culturels des départements.

**3 Orientations majeures autour de cette démarche partagée :**

- Refonder l'autonomie des personnes de manière négociée : *Le développement des compétences individuelles et collectives des personnes ... mais aussi des professionnels,*
- Entreprendre autrement, de manière horizontale : *Le territoire comme unité de base, où se créent des interactions et des dynamiques, favorisant le vivre ensemble et l'harmonie entre les êtres humains,*
- Garantir un développement durable fondé sur le développement humain : *L'art comme levier essentiel et efficace de remobilisation et de changement pour l'utilisateur comme pour le travailleur social.*

## LA PETITE FABRIQUE DE SUZE-LA-ROUSSE

Une deuxième étape a été réalisée en organisant une rencontre professionnelle nationale dans la Drôme, « La Petite fabrique ». Partant du constat que les expérimentations sont rarement capitalisées, l'idée a été d'organiser un transfert « inter-territorial » d'expériences, de compétences et de savoir-faire entre professionnels du champ social et culturel, en s'inspirant des méthodologies observées dans le design de service et du numérique. En juin 2015, une centaine de professionnels du secteur de la culture et des solidarités se sont retrouvés à Suze La Rousse dans la Drôme pour participer à la petite fabrique de projets, sorte de hackathon de la coopération culture/social. 12 thèmes avaient été identifiés, auxquels il fallait répondre sous forme de défi, avec une problématique et un livrable pour inventer des outils et concevoir des référentiels. Les thématiques identifiées :

- Cultures partagées : comment faire pour sensibiliser, créer un langage commun, identifier et échanger de bonnes pratiques, mettre en place des formations transverses, initiales et continues, ... ?
- Évaluation de projets : comment évaluer les besoins, mettre en évidence la progression humaine des participants, mesurer le processus tout autant que le résultat, l'intégrer au contrôle de gestion ...?

## À L'ÉCHELON LOCAL

### Le point de vue de l'AMRF, par Marie Jeanne Béguet

La constitution ne prévoit pas de petits ou de grands maires, mais seulement des maires, quelle que soit la taille de la commune. Quoi qu'il en soit, le législateur a laissé la clause de compétence générale au Maire, ce qui est un signe fort démocratique.

La compétence culture est partagée, ce qui interroge sur la manière : est-ce comme des poupées russes, ou bien la compétence est réellement partagée, de manière ascendante, à partir de l'expression des territoires. Ceci pose rapidement la question des équipements ; ce qui se passe à l'intérieur et comment les territoires y ont accès et en profitent. Le taux de progression de la population est plus élevé dans les territoires ruraux que dans les territoires urbains, ce qui leur donne une grande attractivité et le numérique renforce ce processus. L'aménagement des territoires est par conséquent à repenser dans ce sens.

- Des outils pour convaincre : comment faire participer les personnes, comment impulser une dynamique culture / social, comment convaincre les décideurs, comment essayer les bonnes pratiques entre pairs, comment passer de l'expérimentation à une politique publique, ...?

Sur le modèle « aménagé » du hackathon, 12 équipes de 8 personnes réunissant différentes compétences (travailleurs sociaux, opérateurs culturels, artistes, direction, ...) et animées par un facilitateur ont répondu, en 48h, aux 12 défis sélectionnés et ont rendu livrables, référentiels et outillages.

De ces deux jours de co-construction, il ressort par exemple : un programme de déformation professionnelle, un guide de coopération, un jeu de décontamination du langage, une application de déconstruction d'idées reçues, un teaser de sensibilisation aux enjeux de l'expérimentation dans les politiques publiques, etc.

Les participants à la Petite Fabrique ont signé une charte d'essaimage, s'engageant à expérimenter dans leur département un outil produit à Suze et à documenter cette expérimentation.

La communauté de commune où je suis vice-présidente à la culture dispose d'un réseau de bibliothèques avec un catalogue commun et la possibilité d'emprunter et rendre les documents dans tous les lieux. C'est comme la boulangerie : « il en faut dans chaque commune ».

En matière d'initiative et de création, il est important de laisser l'initiative aux territoires qui sont inventifs et construisent de grands projets, à l'instar du festival d'Ambronay qui a commencé tout petit et est devenu un événement européen important.

La Fédération des maires ruraux est préoccupée par la le cinéma et les salles rurales. Il n'y a aujourd'hui pas la moitié des français qui a accès au cinéma, du fait de la distance ou du prix (y compris le déplacement et le parking). C'est un pan important des politiques publiques. De même, nous déplorons l'abandon de la politique en faveur de la vidéo qui est un outil important pour les jeunes.

Le lien entre culture et patrimoine est un point important pour le milieu rural car le déploiement de politiques patrimoniales à ce niveau permet des financements que les arbitrages communaux ne permettent pas la plupart du temps.

La question du tourisme est liée à la culture et au patrimoine et tous trois sont souvent liés dans une même dynamique au niveau rural.

## **De l'expérience des pays à l'intercommunalité, par Jany Rouger**

Les « pays » (tels qu'ils se sont mis en place dans les années 1990 - 2000) ont eu une grande importance pour les territoires ruraux car ils ont forgé une prise de conscience culturelle, avec une manière spécifique de contribuer à son développement. Le pays du Bocage Bressuirais a été constitué en 1993 et s'est transformé en communauté d'agglomération le 1<sup>er</sup> janvier 2014 : c'est l'une des rares à exister en milieu rural.

Le pays est d'abord un territoire de projet. Il a ainsi forgé une identité culturelle, dont l'élément cristallisant majeur fut une école de musique intercommunale.

En 2014, les 4 communautés de communes constituant ce pays ont travaillé à la constitution d'une communauté d'agglomération, de près de 75000 habitants, avec la mise en place de groupes de travail, dont un pour la culture, sans préjuger de la prise de compétence ou non. Au sein de ce groupe de travail sur la culture, la majorité a fait valoir l'intérêt fédérateur d'une prise de compétence dans ce domaine, à l'image de ce qui était déjà le cas pour l'enseignement musical (au sein du Pays) ou de la lecture publique (dans deux des communautés de communes).

Mais la gestion n'est pas si simple, notamment en raison des transferts de charge au regard des financements apportés aux équipements par les communes où ils se trouvent. Nous sommes dans un premier temps de mise en place et rien ne se fait rapidement, mais il faut clarifier qui a la propriété et la gestion du bâti, quels peuvent être les bénéficiaires pour les habitants des communes qui financent, ... Ces questions viennent perturber et ralentir un processus, mais il est en tous points bénéfique pour le territoire. La transversalité est réelle entre les domaines culturels et entre les communes, avec une conception commune de la responsabilité culturelle.

Il faut noter que l'intercommunalité n'est que l'expression d'une coopération entre communes et la responsabilité reste communale. L'objectif est de faire territoire au niveau de ce bassin de vie et à long terme, en fonction des aléas budgétaires qui sont prégnants actuellement.

Le débat est ensuite ouvert sur les coopérations qui peuvent se faire entre communautés de communes et d'agglomération, avec quelques exemples en Rhône-Alpes, où plusieurs communautés réfléchissent sur des événements qu'elles peuvent partager et en quoi ils font territoire.

En PACA porté par une collectivité (Claire Castan - ARL PACA) et d'un Contrat de progrès en Lorraine (Julien Préau - ARTECA)

### 1. LE CENTRE RÉGIONAL DU LIVRE DE LORRAINE

Le Centre Régional du livre de Lorraine est une petite structure (composée de deux salariées) intégrée à la région Lorraine (à la différence de la majorité des structures régionales comparables). Le CRLR avait pour habitude de faire des enquêtes auprès des structures connues, mais assez peu sur l'effectif salarié, le chiffre d'affaire, les rémunérations, etc.

Le conseiller livre et lecture de la DRAC a sollicité ARTECA fin 2013/début 2014 pour travailler à un diagnostic sur la filière du livre en Lorraine.

L'enquête s'est basée sur les données collectées par le CRLR (liste d'auteurs, d'éditeurs et de diffuseurs, ...) et des données complémentaires pour mieux connaître et refléter les réalités de la filière à partir :

- D'outils statistiques qui permettent, en partenariat avec l'INSEE, à partir du recensement de la population et de la connaissance locale de l'appareil productif de mieux caractériser la filière (un document synthétique co-publié avec l'INSEE, disponible en ligne)

- Des données disponibles au travers de l'enquête sur les financements publics de la culture qui permettent de caractériser les politiques publiques relatives à cette filière.

Une deuxième phase a consisté à confronter ces résultats avec les professionnels de la filière dans la région mais aussi d'Alsace et de Bourgogne, à partir de rencontres thématiques sur les métiers, la formation et l'économie de la filière.

Une phase d'analyse qualitative a été menée en parallèle avec la réalisation d'une quarantaine d'acteurs (15 auteurs, 10 éditeurs, 2 diffuseurs et plusieurs institutionnels).

Au terme de cette phase, le cabinet AXIAL a été sollicité pour compléter ce travail et proposer une analyse complémentaire au travers d'un panorama national vis-à-vis des acteurs de la filière en dehors de la région.

Ces différents temps du diagnostic, de mise en discussion ont permis d'aboutir à un accord cadre signé par la DRAC et la région en janvier 2015.

### 2. L'AGENCE RÉGIONALE DU LIVRE (ARL) PACA

L'ARL PACA a notamment une mission d'observation sur les maisons d'édition et la filière du livre et de la lecture. Elle dispose d'un important dispositif dans ce domaine parmi les agences régionales du livre.

L'ARL a été invitée par le Conseiller livre et lecture de la DRAC à participer à un comité de pilotage (composé de la DRAC, la région, le Conseil départemental du Rhône et le sous-préfet à l'égalité des chances) en vue de la mise en place d'un contrat territorial lecture sur la ville de Marseille en 2013.

Le réseau des bibliothèques publiques à Marseille est déficitaire et durant de nombreuses années il s'est concentré sur l'établissement phare, l'Alcazar qui a ouvert il y a plus de 10 ans

et connaît des difficultés de gestion et internes.

Il a été décidé que l'ARL accompagnerait :

- La rédaction du MAPA pour l'étude début 2014, à la demande de la Direction des affaires culturelles qui n'était pas portée par son réseau, lui-même concentré sur la rédaction d'un Projet Scientifique et Culturel (PSC),
- Le repérage des attentes des acteurs de la filière sur le territoire.

Le cabinet ABCD a été sollicité et une méthodologie participative a été définie pour mener une étude qui portait sur la lecture publique et aussi sur l'économie du livre et la vie littéraire, mais ces deux aspects ont été peu explorés en raison de l'ampleur de la tâche sur la lecture publique a monopolisé tout le travail.

C'est la première fois que l'ARL a été sollicitée avec toute son équipe sur une enquête de cette ampleur et toutes les compétences ont été mobilisées en interne. Nous continuons à participer au comité de suivi du Contrat territorial, l'ARL a aussi coordonné un grand événement en 2015 et travaille actuellement sur un chantier de définition d'indicateurs sur l'ensemble de la filière du livre.

Cet investissement, qui paraissait démesuré sur un territoire par rapport aux capacités et au rayonnement de l'ARL sur la région, a fait l'objet d'une convention avec la ville et d'un financement spécifique.

La Métropole est un élément important dans cette démarche et a un impact sur l'ensemble des questionnements sur le champ culturel, comme on a pu le voir dans un atelier la veille sur l'observation des lieux culturels de la ville.

### 3. LA TRADUCTION DES ATTENTES DES INSTITUTIONS

Une des nécessités d'ARTECA dans le processus d'observation est de jouer un rôle de médiateur et de révélateur des attentes des commanditaires par rapport aux outils et données qui peuvent être collectés. Ces données nécessitent d'être triées avec des indicateurs pertinents sur les champs qui intéressent le périmètre de l'enquête et donc le/s commanditaires avec qui il faut faire un travail préalable de compréhension pour éviter tout malentendu sur le travail à réaliser, en particulier pour faire comprendre la disponibilité ou non de chiffres attendus et l'intérêt des ateliers de restitution et d'échange sur les données produites. Le travail s'est avéré plus important qu'on l'avait imaginé et c'est une des raisons qui a nécessité le recours à un cabinet extérieur sur la partie nationale.

Les temps de présentation aux acteurs permettent de mieux faire comprendre comment des informations qui peuvent leur paraître éloignées de leurs préoccupations peuvent au contraire les aider à mieux appréhender leur environnement et des perspectives de développement.

Les attentes de la DRAC PACA étaient assez évidentes à savoir de proposer un développement de la lecture publique et d'animer ce réseau sur la ville de Marseille. L'équipe de la DAC, ne venant pas du secteur, était coupée de la technicité des bibliothèques et avait une réelle volonté de monter en compétences et pour avoir une vision objective du secteur sur le territoire, sur la manière d'envisager des plans de développements jusqu'en 2020 et au-delà.



**Un outil cartographique de la Ville de Marseille à vocation éducative et sociale.  
Avec Gilbert Ceccaldi et Bernard Maarek. Modération : Cédric Hardy.**



La composition de nouvelles dynamiques avec une approche sur les usagers et la (re) connaissance d'une diversité d'acteurs dans une démarche d'aménagement du territoire en matière d'urbanisme sur la ville

de Marseille pour lier/croiser les politiques (tourisme, social, ...) : un outil cartographique de la Ville de Marseille à vocation éducative et sociale.

La ville a souhaité se doter d'un observatoire dont la nécessité s'est imposée en plusieurs étapes : En 2006, l'élaboration du Contrat urbain de cohésion sociale a été l'occasion d'une étude sur les objectifs de la politique de la ville. Plusieurs services et opérateurs se sont réunis et des rencontres ont été organisées dans les quartiers pour que les habitants puissent exprimer leurs attentes. Les critères de la politique de la ville et ceux de capitale européenne de la culture sont proches, en dehors de la dimension internationale, ce qui a permis de les croiser.

Deux demandes récurrentes ont été exprimées : se mettre en réseau pour mieux se connaître et mieux faire circuler l'information. Le pôle de développement des territoires et des publics a été créé à cet effet, avec une mission d'inventaire, de coordination et d'accompagnement.

Le centre de ressources de la politique de la ville a été sollicité pour travailler en réseau avec d'autres communes sur les publics dits éloignés de la culture.

L'outil cartographique, qui est en cours de développement, s'impose alors pour construire une vision objectivée de la ville : ses infrastructures culturelles, ses réseaux de transports et ses établissements scolaires, sociaux et culturels (lecture publique, spectacle, enseignement spécialisé, ...).

L'outil sera partagé à tous les niveaux et avec tous les services de la collectivité, mais aussi avec l'Agence d'urbanisme de Marseille qui mène actuellement un travail spécifique sur la lecture publique.

On peut ainsi avoir une vision de chacun de ces domaines et les superposer pour voir quels sont les déséquilibres (entre centre et quartiers Est en particulier) et apporter une aide à la décision politique sur l'aménagement du territoire.

L'étape suivante sera d'interroger la géographie et la démographie du territoire pour voir quels sont les éléments qui interagissent.

Ceci illustre trois usages de l'outil : aménager, agir avec un processus de redéploiement et analyser (notamment l'éducation artistique et culturelle).

L'outil cartographie est convoqué pour la mise en œuvre d'un projet de territoire, au service de l'analyse de l'autonomie des acteurs culturels et de leur mise en réseau sans passer par l'institution. Ce dispositif s'inscrit dans la durée, du fait de la complexité de développer un tel outil.

L'Arcade a participé à ce projet en transférant tous ses fichiers d'opérateurs culturels sur le périmètre concernés. Ce transfert a donc permis d'alimenter ce dispositif cartographique original mettant en relation structure de l'action socio-culturelle, transport et autres services publics.

Cette collaboration n'aurait pas été possible sans le savoir-faire des agences d'urbanisme habituées à mobiliser des fichiers distincts et à donner du sens à leur lecture.

L'Arcade envisage néanmoins de systématiser ce dispositif de cartographie dynamique sur l'ensemble des territoires de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur dans la nouvelle version de son Atlas.

Claudy Lebreton, qui vient de remettre au premier ministre son rapport « Une nouvelle ambition territoriale pour la France en Europe », observe que les politiques publiques soignent, mais qu'il est difficile de surmonter les difficultés à long terme. Il souhaite que les politiques créent les villes de l'avenir pour remettre l'individu au cœur de la politique.

Le débat aborde ensuite des notions de vocabulaire en matière de politique de l'offre et de la demande et les difficultés à les articuler, d'intérêt général dans la sphère publique et privée, ainsi que les points d'équilibre et les processus de co-élaboration de l'action publique avec les habitants.

# UNE APPROCHE TERRITORIALE DU DÉVELOPPEMENT SUR LA BASE DU TRAVAIL DU CESER ALPC (Nouvelle Aquitaine)

Avec Jany Rouger. Modération : Anne-Marie Jean.

## 1. LE CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL (CESER)



Expression de la « société civile organisée », il se compose de 4 collèges (pour aller vite : employeurs, syndicats de salariés, associations et personnes qualifiées). Ses membres sont nommés sur proposition du Préfet, sur un rythme différent de celui

des assemblées régionales. Pour les régions fusionnées, ce mandat a été raccourci de deux ans. Jany Rouger a été rapporteur d'une commission qui planchait sur l'économie et l'emploi, avec une approche innovante qui prend en compte non pas les filières de manière classique (bois, agroalimentaire, etc), mais dans leur transversalité au sein des territoires. En effet, au fur et à mesure des auditions (en particulier celle d'Olivier Bouba Olga, doyen de la Faculté de sciences économiques de l'Université de Poitiers), il est apparu judicieux de préconiser une approche plus territoriale dans ce domaine.

Il a ainsi été décidé de travailler sur sept territoires significatifs de la région. Chaque bassin de vie constitue un véritable écosystème : les territoires qui ont la résilience la plus forte sont ceux qui résistent le mieux.

Pour exemple, le Bocage bressuirais est un territoire rural qui avait une grande tradition industrielle (ainsi sur la commune de Cerizay, l'usine Heuliez, qui a compté jusqu'à 3000 emplois). Malgré la disparition de cette usine (et d'autres entreprises moins connues), le chômage n'a quasiment pas augmenté sur le territoire, du fait d'une grande résilience, dont l'analyse demanderait un développement que le temps limité ne nous permet pas.

Par ailleurs, le CESER Poitou-Charentes a produit un rapport sur les effets de la fusion (avec l'Aquitaine et le Limousin), fusion qui pourrait être positive si plusieurs conditions sont réunies. Dont certaines sur les aspects culturels, que vous pourrez retrouver dans un article de l'Affût (publication de L'A Agence culturelle du Poitou-Charentes) :

<http://www.culture-poitoucharentes.fr/l-affut>

Pour résumer, l'Aquitaine a développé une politique forte de soutien économique et de mise en visibilité, qui s'appuie sur des Agences, bras armés de la Région. On trouve une autre forme d'action régionale plus axée sur l'implantation territoriale en Poitou-Charentes, via une contractualisation avec les équipes artistiques implantées sur un territoire. Dans le premier cas, on pourrait considérer qu'on privilégie une politique de filière et dans le second, une politique partant des territoires, qui s'appuie sur leurs spécificités et le lien avec les habitants, proche de celle qui est préconisée dans l'étude sur « l'approche territoriale du développement économique et de l'emploi » présentée précédemment.

Enfin, le nouveau CESER mène un travail d'identification d'indicateurs et d'outils d'évaluation, qui peuvent aider le secteur culturel à avoir une approche plus transversale, prenant notamment en compte le développement durable et des outils comme les agendas 21.

Les CESER ont été prolongés dans leur configuration actuelle, ce qui n'est pas simple à gérer sur les nouvelles grandes régions et on ne sait pour l'instant pas comment ils seront organisés à l'avenir.



## 2. LA NATURE DES DÉBATS

### Les débats ont porté sur :

- La mise en compétitivité des territoires qui se renforce dans un processus de financiarisation. Les territoires associant la société civile sont porteurs de projets où les enjeux culturels et artistiques sont intéressants à observer. L'enjeu démocratique de la métropolisation est significatif d'un rapport de domination entre les territoires, où la gouvernance devient plus complexe sur la nouvelle région. Il est important de rendre compte des enjeux des politiques publiques de la culture et de la diversité culturelle.
- La place des acteurs culturels dans la mise en œuvre des SRDEII et l'accès aux fonds structurels pour les acteurs et projets culturels qui font la vie des territoires,
- La nécessaire diversification des outils pour une vision objective des ressources culturelles d'un territoire, en associant des compétences variées : urbaniste, économiste, enseignant, sociologue, architecte, médecin et l'artiste qui peut apporter une vision imaginaire et poétique des habitants sur le territoire. Les CESER ont une capacité à produire un diagnostic complexe, ce qui interroge les agences régionales qui disposent d'un observatoire qui ont intérêt à donner une dimension sociale, éducative et touristique à leurs travaux, en complément d'une vision par filière.
- L'enjeu pour les CESER de trouver le moyen de représenter davantage la société civile dans sa diversité : les CESER sont constitués pour un tiers de représentants de la société civile organisée, ce qui ne veut pas dire que la société civile soit suffisamment représentée car les associations sont nombreuses, les travaux mobilisent beaucoup et leur visibilité pour le grand public reste insuffisante. Des espaces intermédiaires de concertation et d'analyse s'ajoutent dans les échelons territoriaux, ce qui pose des questions de cohérence et de lisibilité pour le citoyen. Les acteurs eux-mêmes ont des difficultés à appréhender et à s'impliquer dans ces nouvelles instances. La carte communautaire a permis de clarifier et structurer une organisation, mais a créé une plus grande distance avec le citoyen, l'enjeu est de maintenir ce lien.
- La baisse des moyens amène les acteurs à davantage de temps de réflexion sur les solutions à mettre en œuvre qui mobilise du temps et de l'énergie. Cette nouvelle étape de décentralisation s'accompagne d'un repli identitaire visible dans l'expression des dernières élections, alors que les initiatives citoyennes se multiplient





**Nouvelles formes de travail et d'emploi (groupement d'employeurs, coopératives d'activités, etc.)**  
Avec Carole Le Rendu. Modération Vincent Lalanne.

## **Introduction sur les différentes formes de mutualisation des emplois et des compétences :**

Les sciences de gestion sont sur des approches « instrumentalisantes » au sein des organisations. Les recherches portent sur les manières de favoriser le développement des compétences dans les organisations culturelles, en l'occurrence des musiques actuelles (FRACAMA, Avant mardi, ... et en ce moment la région Pays de la Loire).

Les constats sont les mêmes que ceux que vous pouvez faire et nous allons nous concentrer sur l'exemple des coopératives d'emploi, dans un contexte de déclin de l'intermittence.

Les groupements d'employeurs culture restent marginaux (autour de 220 à 250 ETP selon le CNAR culture).

On compte également 42 SCIC, dans des systèmes juridiques qui ne sont pas forcément définitifs et structurés.

## **1. LA COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI (CAE)**

Elle a vocation à accompagner un porteur de projet artistique dans l'entrepreneuriat culturel, avec un accompagnement en formation et une partie en administration de l'activité.

On compte 5 CAE culture.

Les Scènes nationales, qui ont vocation à accompagner les acteurs artistiques d'un territoire, pourraient se situer sur un mode de transfert de compétences. Les SMAC le font à titre artistique, mais pourraient élargir le prisme à un accompagnement administratif, pour peu que les conventions avec l'Etat évoluent, ce qui pose plus généralement la question de l'évaluation qualitative du secteur culturel.

L'intérêt des CAE est que la fonction administrative mutualisée allège l'artiste, mais ce constat n'est pas le même selon les disciplines. Par exemple les arts visuels qui ne bénéficient pas de sensibilisation à ces domaines de gestion d'un projet. Les arts plastiques considèrent que ce n'est pas l'endroit du travail et refusent quasi systématiquement toute perspective de CAE.

SMART est une plateforme qui se revendique d'une CAE, mutualisant des emplois, du matériel et des compétences en tant que prestataire du spectacle vivant.

L'échelon régional et interrégional d'accompagnement se pose, par exemple avec le service TSF (transfert de savoir-faire) qui était financé par la Caisse des Dépôts.

Les communautés de communes s'intéressent aussi à la mutualisation des emplois et des compétences, y compris dans le secteur culture, dans une réflexion de bassin de vie qui amène à une démarche transversale et trans-sectorielle qui permet de faire de la médiation et de toucher des publics que les communes ne toucheraient pas forcément.

Il faut également compter les démarches de transfert de compétences via les DLA qui fonctionnent bien, sauf sur la gestion RH car les interventions sont trop courtes (1 à 2 jours) pour une structuration efficace.

## **2. FORCES ET LIMITES DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS (GE)**

Le groupement d'employeurs semble un dispositif pertinent pour le secteur culturel :

Le contrat de travail est signé entre le groupement et le salarié et une lettre de mission formalise la mise à disposition. On reste tout de même sur des contrats précaires, temps partiels et des rémunérations qui restent faibles.

Les avantages pour le porteur de projets sont de bénéficier d'une structuration d'emploi pour le

nombre effectif d'heures de travail, d'être déchargé des responsabilités d'employeur et le salarié bénéficie de la formation professionnelle.

La politique de formation est défailante dans le secteur culturel car c'est une activité extrêmement technique et le fait d'être dans le culturel et l'ESS donne à l'employeur l'impression que le salarié est lui-même responsabilisé sur la construction de son parcours professionnel, ce qui n'empêche

pas le lien de subordination et la responsabilité de l'employeur sur ses obligations vis-à-vis du droit du travail. La loi de 2014 sur la réforme de la formation professionnelle renforce ce cadre.

Les différents types de groupements d'employeurs ne répondent pas complètement à ces problématiques : ils sont souvent bénévoles (et ceux-là ne se développent pas), le GE a besoin d'un « cristallisateur » entre les artistes et les collectivités. Les réticences des acteurs culturels portent notamment sur le surcoût apparent du régime général par rapport à l'intermittence, qui reste théorique du fait notamment de la différence de prise en compte des RH et en particulier de la formation continue.

Une autre difficulté est qu'on ne peut pas mélanger des structures fiscalisées et non fiscalisées.

Un GE doit avoir du personnel permanent, sachant qu'un temps plein peut être couvert avec 17 ETP et trouver des combinaisons d'emploi, à savoir des salariés dont les horaires et les compétences sont compatibles, ce qui n'est pas si évident, sans compter les relations entre les employeurs qui ne facilitent pas la perspective d'une mutualisation.

Les salariés sont plutôt peu qualifiés et souhaitent en sortir pour des objectifs professionnels autres (que la garantie des horaires, voire de la mobilité). Il y a aussi des salariés surqualifiés qui se considèrent comme des « consultants » et sont très

satisfaits de travailler ainsi pour plusieurs artistes/projets.

Le GE amène une forme de régulation informelle des emplois, ce qui n'est pas toujours bien perçu dans le secteur du spectacle vivant.

On constate que la gouvernance opérationnelle (CA bénévoles) n'est pas compatible avec une association de « façade », car la gouvernance devient vite invivable et non cumulable au sein d'un GE.

Il existe des formes de légitimité différentes : entre les travailleurs des mondes sociaux différents, des bénévoles, des travailleurs du monde industriel, des organisations du monde civique (travailleurs sociaux, utilité publique, intérêt général, etc.), ou du monde domestique (patriarcat), ... que le GE vient vite interroger ce modèle de régulation qui frotte avec les modalités d'organisation (quand et pourquoi on se réunit, comment on travaille, ...)

L'avantage est que la formalisation de ces cadres permet d'organiser une planification et des objectifs qui, s'ils sont respectés, peuvent garantir une pérennité au GE. On voit souvent des processus de rédaction de chartes de valeurs qui complexifient les modes d'organisation, voire viennent en contradiction avec les responsabilités de l'employeur.

### 3. PISTES DE RÉFLEXION POUR FAVORISER LES TRANSFERTS DE COMPÉTENCES

La FRACAMA a mis en œuvre un dispositif accessible à tous ses membres sur des interventions en suivi de gestion administrative qui est plébiscité par les bénéficiaires, mais s'avère complexe dans la mesure où le bénéficiaire est membre du réseau (avec un lien de subordination).

Les problématiques de production posent d'autres questions sur la mutualisation, par exemple le fait de partager un chargé de diffusion qui propose plusieurs catalogues, dans des logiques différentes par rapport à l'artiste qui souhaiterait « avoir » son chargé de diffusion parce qu'il est lié au projet artistique.

La mutualisation des emplois dans le secteur du spectacle pose des questions sur les prérequis et les missions administratives sont toujours peu voire pas considérées ou prises en compte. Tant qu'un porteur de projet ne considère pas qu'il a des flux, des stocks et des compétences à gérer il n'a pas commencé à développer son projet.

On retrouve des phases systématiques de transition entre des logiques de survie avec 1 à 3 emplois où le GE n'est pas un outil évident parce cela demande de la polyvalence, mais qui devient pertinent à partir de 3 emplois avec des fonctions supports (compta, chargé de communication, ...) qui permettent de mutualiser. La crise de gouvernance apparaît à partir de 7 emplois. Le modèle de la maturité pose des problèmes de modalités de travail de la structure, mais aussi de croissance (risque de développement des emplois disproportionné par rapport à l'activité générée), puis d'hyperactivité d'expertise où le GE redevient pertinent pour des fonctions de développement (chargé de responsabilités sociétales, de développement durable, de recherche de mécénat en entreprise, ...), ce qui ne se pose pas dans une équipe de 2 salariés et renvoie à la cartographie du territoire.

## 4. LE CONTRAT D'OBJECTIF EMPLOI FORMATION EN RHÔNE-ALPES : TÉMOIGNAGE DE NICOLAS RIEDEL

Son principal objectif est centré sur la mutualisation des emplois. Le constat d'échec fait avant le changement de majorité s'appuie sur le fait que les aides s'arrêtent au bout de trois ans, au moment de la maturité de la mutualisation qui a pourtant encore besoin de soutien. Il reste 4 structures sur 8 pour l'ensemble du secteur, ce qui représente un investissement disproportionné et amène à une surconsommation des contrats aidés.

Un processus expérimental a été mis en place sur la chaîne d'accompagnement que les acteurs connaissent peu, mais qui s'avère conséquent et assez bien adapté. Une concertation a été mise en œuvre pour repérer et informer sur les dispositifs existants pour voir à quel moment les dispositifs sont adaptés, pour quels emplois et quel développement économique.

La NACRE a mis en place les dispositifs Start me up et Culture diag (porté par le CNAR). 11 structures repérées sur la surconsommation d'emplois aidés vont être accompagnées sur deux dans une expérimentation pour voir si les différentes phases permettent de pérenniser de l'emploi.

Une SMAC nouvellement labélisée en fait partie et le directeur a déjà prévu d'affecter l'essentiel du budget sur l'artistique, alors que le cahier des charges de la structure et des contrats aidés nécessite de prioriser la structuration. Comment, dans ce contexte, passer à la pratique professionnelle pour des acteurs qui ne connaissent pas les dispositifs, considèrent que la formation ne sert à rien ?

## 5. LES QUESTIONS ET LES LEVIERS D'ACTION

Quelques problématiques évoquées dans le débat : On constate aussi une surconsommation de dispositifs RH par les structures les plus dotées. À défaut d'une autorégulation, rien n'empêche le subventionneur de mettre en place des systèmes de contrôle des responsabilités d'employeur et de formation continue au regard de la subvention attribuée.

La particularité des dispositifs mis en place dans le secteur culturel peut poser problème dans une vision transversale de la mutualisation des emplois et des compétences, dans la mesure où des particularités sont créées pour le secteur culturel et du spectacle vivant via ces dispositifs, qui ne sont pas compatibles avec une vision transversale des politiques publiques notamment à l'échelon régional.

Les équipes artistiques sont souvent reconnues par les institutions dans leur capacité à définir une stratégie de création et de diffusion qui nécessite un personnel et une ingénierie dédiée et qualifiée, ce qui n'est pas toujours le cas et pose question vis-à-vis des tutelles.

Les échelles de territoires prennent en compte les déplacements géographiques dans la limite de 50 KM pour le salarié.

Les règles du jeu avec les collectivités pour qu'elles investissent sur la mise en conformité de la gestion RH et le respect des responsabilités de l'employeur et le respect du droit des salariés,

Les interactions entre réseaux, pôles et acteurs d'un territoire pour prendre en compte un écosystème qui pense la mutualisation des expertises, dont la cartographie existante et peut être valorisée.

# SYNERGIES ET DYNAMIQUES DANS LES TERRITOIRES

**Quelles sont les dynamiques émergentes ? En quoi peuvent-elles inspirer les collectivités et les acteurs culturels dans la mise en œuvre des politiques publiques aux différents niveaux territoriaux ? Comment prendre appui sur les nouvelles formes de coopération citoyennes et sur les dynamiques de l'économie sociale et solidaire ?**

**Quels modes de coopération à l'œuvre ou induits ? Quels partenariats ?**

**Quel est le rôle du médiateur, du chef de file qui anime et coordonne ?**

## 1. CONFÉRENCE RÉGIONALE CONSULTATIVE DE LA CULTURE EN PAYS DE LA LOIRE, TÉMOIGNAGE DE NICOLAS CARDOU



La conférence a été mise en place en 2008. Elle a permis de développer un dialogue interterritorial inédit.

Le président de Région, Jacques Auxiette, avait souhaité développer des processus participatifs sur les politiques publiques. 80

démarches participatives de taille et de récurrence bien évidemment très diverses ont été recensées en 2014 et la culture était au début restée en retrait de cette démarche car l'atomisation des acteurs et l'ampleur de la tâche a fait peur au début.

L'objectif de la conférence a été la construction des politiques culturelles EN région, et non pas DE la Région, à deux niveaux :

- Mettre en filières les acteurs des différents secteurs par une représentation des métiers dans une certaine diversité,
- Développer un dialogue interterritorial en rassemblant autour de la table la plus grande diversité possible des niveaux de collectivités qui puisse débattre à partir des propositions des collectivités locales.

La désignation des membres de la conférence entre pairs est sans doute le point saillant du processus, recherchant la représentation d'une chaîne de production (esthétiques des festivals, scènes pluridisciplinaires et spécialisées, ...). Les travaux s'organisaient à travers des commissions sectorielles et transversales (économie de la culture, relations publiques et territoires, observation et emploi-formation). Il y avait également un collège institutionnel avec les représentants de collectivités, du CESER, des organisations syndicales, de l'éducation populaire, des comités d'entreprises et de l'URIOPSS.

La conférence a permis d'élaborer un langage commun, notamment pour clarifier la place et le rôle de la conférence et gagner en reconnaissance de son objet, qu'il n'était pas évident d'explicitier avec les tensions que nous connaissons tous entre collectivités et acteurs culturels.

Elle a légitimé une approche transversale des politiques culturelles, une vision de l'observation par et pour les professionnels et produit des éléments de politiques publiques concrets, sur :

- Les ateliers individuels et collectifs de travail pour les artistes,
- La numérisation des salles de cinéma,
- L'éducation artistique et culturelle, avec des propositions que l'Etat n'a pas été en mesure de suivre,
- La mise en coopération des différents secteurs de la culture, avec la singularité de ne pas disposer d'une agence régionale, ce qui constitue un des atouts (notamment dans le fait d'avoir une relation directe avec les acteurs).

Des associations de professionnels ont été mises en œuvres par secteur à partir du moment où les professionnels eux-mêmes y étaient prêts et sous réserve qu'elles soient constituées de représentants de métiers.

Il existe un pôle pour les musiques actuelles, un autre pour le livre, un pour les arts visuels et les deux dernières structures collaboratives de secteurs qui ont été mise en place en 2015 concernent le cinéma – audiovisuel et le patrimoine. Il n'en existe pas pour l'instant pour la musique (en dehors des musiques actuelles), le théâtre et la danse qui n'ont pas trouvé les conditions de convergences pour une structure de coopération.

Le collège institutionnel a travaillé sur la problématique du dialogue territorial et un CCTDC local s'est mis en place en 2012 avec un co-pilotage Etat – Région où les techniciens

pouvaient être présents. La DRAC, qui ne finançait pas une grande partie des représentants présents, n'était cependant pas en position de dialogue confortable puisque si la direction était partie prenante, beaucoup des conseillers étaient visiblement mal à l'aise avec cette démarche. Un texte d'orientations partagées a été adopté et présenté devant la CTAP en 2015, mais cette conférence instituée par la loi NOTRE n'était sans doute pas encore assez mûre. En effet, la CTAP est

pertinente dès lors qu'un organe spécifique sur la culture lui est adossé, de manière à ce que les conclusions ne soient pas l'occasion d'une « foire aux bonnes idées » de chefs d'exécutifs se tenant sciemment à distance des préoccupations des professionnels auxquelles sont nettement plus attentifs les élus à la culture. Il est donc préférable qu'un processus de ce type passe par une CTAP culture pour ensuite être présentée et validée en CTAP en plénière.

## 2. PARLEMENT CULTURE EN CHAMPAGNE - ARDENNES PAR JEAN-CLAUDE DANIEL



En quittant toutes fonctions électives, le Conseil régional m'a proposé de prendre la présidence de l'ORCCA. La question de l'internalisation de l'agence s'est posée pendant longtemps, jusqu'à ce que je prenne la décision de l'intégrer pour

plusieurs raisons :

- Préserver les emplois, dans une époque où l'économie est devenue la règle,
- Face à la nécessité de réformer les expertises en tuyau d'orgues portées par l'ORCCA qui avait peu de regard sur les transversalités et donc sur les politiques culturelles,
- Les missions de l'agence devenaient un artefact des politiques régionales car ses missions ont été stratifiées au fil des exécutifs, avec quelques nouveaux dispositifs, mais sans révision du projet au regard des politiques régionales. L'agence n'ayant pas à intervenir dans la décision politique, il était nécessaire de réécrire le projet,
- Une révision de la gouvernance était nécessaire, dans la mesure où la même représentation au Conseil d'Administration existait depuis longtemps, sans vérifier si elle coïncidait avec l'évolution du paysage culturel régional.
- L'ingénierie régionale a changé de visage et les projets se mettent en route avec de nouveaux porteurs, de nouvelles dynamiques à soutenir,
- La dernière raison, non objective, était de considérer qu'il serait mieux d'avoir cette ressource en interne.

Ce transfert n'empêche pas des dangers au sein de la collectivité :

- Les personnels étant devenu personnel administratif, ils ont trouvé un poids qui limite

la capacité à porter/réaliser des projets, se déplacer, être au plus près des élus, mieux connaître telle partie de la région,

- La commande politique dans l'internalisation n'est pas devenue plus certaine,
- Il y a une perte de connaissance du terrain du fait de la gestion et du fonctionnement administratif qui prend une place importante,
- La transversalité entre les services de la collectivité ne se fait pas facilement, surtout en l'absence de calendriers inter services, qui sont souvent incompatibles,
- On voit aussi revenir une forme de politique qui est le fait du prince.

Après l'internalisation, nous avons tenté de convaincre l'exécutif qu'un nouveau pas devait être fait pour trouver un appareillage qui permette de réfléchir à ce qu'est une politique culturelle partagée sur un territoire régional. Une exploration de ce qui se faisait en Pays de la Loire et en Bretagne nous a permis d'imaginer une structure de palabre, où les niveaux de collectivités puissent définir les axes d'une politique territoriale, sans négliger la subsidiarité, mais pour éclairer les choix des élus. Un parlement culturel, au sens de lieu où l'on peut parler, a été créé en 2015 avec deux principes :

- La collégialité, avec 32 représentants du monde culturel par collège et 32 représentants du monde politique de tous les niveaux de collectivité,
- La représentativité de manière élective : les candidats ont été élus par leurs pairs du monde de la culture, des collectivités, de l'Etat, du CESER et des mécènes.

Le mot parlement peut inquiéter certains élus qui pourraient penser qu'un autre parlement que celui où ils sont élus pourrait décider à leur place, ce qui évidemment n'est pas le cas.

Il y a eu quelques (bonnes et mauvaises) surprises au cours du processus :

- Il n'y avait pas les mêmes personnes à la première réunion du parlement, ce qui n'était pas sans poser de nombreuses questions (mandat, continuité, qualité des contributions, ...)
- Un plaisir à se retrouver pour tout se dire sincèrement, dans des langages qui n'étaient à priori pas toujours compatibles. Tous les participants ont finalement bien reçu ces différences/divergences avec la satisfaction d'entendre et de partager des visions différentes qu'on n'aurait pas imaginé.

L'aventure a ses limites, d'abord parce que la région a changé, avec un territoire très vaste et une nouvelle équipe qui doit dessiner de nouvelles orientations.

Le parlement a été difficilement accueilli par le nouvel exécutif, alors même que les élus infra territoriaux sont souvent issus de la même majorité et participent pourtant réellement et avec plaisir. Ceci traduit bien qu'il s'agit d'une question politique qui nécessite de l'explication, de l'échange et du temps.

Il reste également à outiller la mise en partage, afin de retrouver de la compétence et de l'ingénierie territoriale, de la manière de mettre en commun et de faire en sorte que les choix puissent se faire territorialement (notamment en ce qui concerne les pays) et aller à nouveau vers une autre organisation en « Agence 2.0 », dont il faudrait définir le contour, les missions, le travail et la manière d'accompagner et mettre en œuvre le développement culturel du territoire.



## 1. L'OBSERVATION PARTICIPATIVE ET PARTAGÉE, LES PROBLÉMATIQUES D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AVEC ALBAN COGREL



Au regard de nos premiers échanges, le premier point à souligner est l'enjeu démocratique. En effet, les dynamiques citoyennes, artistiques et culturelles, présentes sur les territoires renvoient à cet enjeu.

Les citoyens se désengagent des formes tra-

ditionnelles de représentation que sont les partis politiques, l'abstentionnisme bat des records aux élections locales et les personnalités politiques sont régulièrement décriées. Cette crise se manifeste par une opposition de plus en plus fréquente aux projets des élus, un vote protestataire et identitaire se renforce au détriment de l'intérêt général. Parallèlement et dans cette tension, le champ culturel de l'économie sociale et solidaire, comme d'autres champs de cet espace socio-économique, est confronté à des enjeux sociaux, culturels, politiques et économiques majeurs. En effet, comme vous le savez, la période actuelle est marquée par des transformations profondes notamment liées aux mutations politiques et territoriales (refondation de l'intérêt général, modernisation de l'action publique, processus de décentralisation, articulation et subsidiarité entre collectivités...), technologiques (changement de paradigme social avec la révolution numérique, enjeux de la mobilité...), économiques et sociales (interdépendance économique et redistribution, remise en cause des financements publics, solidarité interprofessionnelle et régime de protection sociale...).

Pourtant, dans ces temps d'incertitudes et de dérégulation, nous voyons de nombreuses expressions collectives contribuant et renforçant une vie citoyenne, notamment artistique et culturelle. Initiatives avec qui nous devons travailler et que nous devons accompagner, consolider pour co-produire une action publique renouvelée. Il y a urgence aujourd'hui à se mobiliser pour renforcer, accompagner et faire avec ces acteurs organisés sur les territoires au regard des recompositions et refondations que je viens d'évoquer plus haut.

Nous devons donc réfléchir et dessiner des possibles dans cette nouvelle révolution productive et sociale dans laquelle toute notre société est engagée. La nécessité de survie pour tous et le manque

de moyens peuvent soit renforcer l'individualisation et le repli, soit augmenter nos coopérations. Les constats que je viens d'évoquer, mêlés à des idéaux d'une autre société nous poussent à croire à une résurgence de nouvelles formes de coopérations – d'alliances à inventer, même si je crois qu'elles restent encore modestes et peuvent largement être intensifiées.

Les démarches que j'évoque sont encore des signaux faibles mais ils soulignent de très fortes dynamiques réticulaires produisant de nouvelles formes d'actions publiques, qui font politique et intérêt général. Il y a intérêt à co-construire avec ces initiatives – notamment pour dynamiser et renforcer les instances de démocratie locale existantes, les gouvernances et poser des responsabilités collectives au regard des enjeux que traversent les structures et les citoyens.

Je vois plusieurs chantiers de travail qui sont à renforcer et à dynamiser ensemble et sur lesquels nous devons réfléchir :

- Quels travaux renforcer pour composer avec ces dynamiques de la société civile organisée, Quelles attentions aux personnes et à leur dignité ? Quelle (re)connaissance de la diversité des acteurs sur les territoires ?
- Quels travaux porter sur la question des innovations ? Quelle réflexion sur la résilience d'un territoire au regard des droits culturels ? quelles réflexions sur la question de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? quelles réflexions sur les nouvelles formes d'emploi et de travail ? Quels travaux sur la protection des personnes et la consolidation de leurs parcours... ?
- Comment avoir une approche sur le développement au sens large permettant de s'appuyer sur les écosystèmes, les bassins de vie, les bassins d'emplois et les écosystèmes territoriaux en réseau ?

Le besoin de lien social, la lutte contre la désertification des territoires ruraux, la solidarité et les coopérations entre territoires sont des enjeux essentiels sur lesquels nous devons travailler et discuter. De nombreuses initiatives d'entrepreneuriat collectif et de dynamiques citoyennes comme les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) en témoignent. Ces démarches qui tentent de se consolider peuvent nous inspirer au regard des transitions qui nous attendent et à une démocratie qui se questionne. Il y a urgence.



## 2. L'IMPLICATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE AVEC SAM KHEBIZI

Lorsqu'on évoque l'implication de la société civile, on pense plutôt à la société civile organisée, qui pose les conditions de cette implication et dans ce domaine il reste beaucoup à faire. Pour exemple, la délégation régionale de la COFAC est récente et il y a des enjeux sur les autres espaces de concertation, tels que le Mouvement associatif et les Chambres régionales d'Economie sociale et solidaire qui ont des enjeux communs.

Et on constate que ces acteurs sont absents des espaces organisés depuis cinq ans (en dehors du secteur public et des industries culturelles) car ils ont été captés par les fédérations d'éducation populaire.

Les questions qui se posent à partir de ce constat sont :

- Comment les acteurs culturels peuvent réinvestir ces espaces de représentation organisée et quels bénéfices ils ont à en tirer. On peut observer qu'avec la loi sur l'ESS ils ont fortement intérêt à investir ces espaces. La loi les assimile, sur certains aspects, à la chambre consulaire où il y a une obligation d'accueillir toutes les entreprises et les acteurs, y compris du secteur culturel.

- Par ailleurs, les espaces des instances culturelles ont-elles le réflexe d'interpeller ces acteurs comme acteurs légitimes de la construction des politiques culturelles ? on a vu plusieurs situations où la société civile n'a pas été considérée ni consultée (par exemple la COFAC sur le projet de loi sur les amateurs), alors qu'elle devrait être parmi les interlocuteurs.

Les enjeux de la pratique amateur et de la relation avec les professionnels constituent un espace essentiel où le dialogue doit être ouvert, car il y a des synergies évidentes qui existent de fait ou peuvent être mises à jour et des enjeux de professionnalisation qui doivent être revisités avec tous les acteurs autour de la table.

Il faut donc avoir une vision claire des acteurs et des responsabilités de chacun pour ensuite travailler sur des éléments de méthode (rencontres, parlements, ...) en prenant en compte les modes de fonctionnement de chacun, en remettant les stratégies et les objectifs communs en amont des outils pour les mettre en œuvre.

## 3. LES CONSEILS DE DÉVELOPPEMENT PAR CLAUDY LEBRETON Claudy Lebretton a récemment remis au Premier Ministre son rapport « Une nouvelle ambition territoriale pour la France en Europe »



La question centrale était de savoir si une politique nationale d'aménagement et de développement du territoire conduite par l'Etat est encore nécessaire. Il induit une réflexion complémentaire en anticipant la fin du

cumul des mandats, avec une projection sur 2020 prenant en compte les bouleversements qui impactent les relations entre les individus à tous les niveaux (le numérique par exemple) et sur la démocratie locale.

Le rapport a été placé dans la filiation d'Utopie et d'Edgar Morin, exprimé par cette phrase « Le temps est venu du changement de civilisation ».

Nous vivons une époque historique à plusieurs titres : le défi des problèmes d'environnement et d'énergie, la fracture démocratique, l'économie à

venir et à construire du social et du solidaire, qui devrait l'être par principe et va être le principal enjeu des années à venir.

La concertation classique est dépassée et nous devons entrer dans l'ère du «CO», avec l'écriture d'un récit républicain, dans la co-construction dès la genèse d'une politique d'aménagement et de développement des territoires de France, en particulier dans un débat qui ne soit pas parisien. Le territoire est celui que des hommes et des femmes se donnent en partage, qui va d'un petit village jusqu'au territoire monde. Le Département est un espace politique et administratif sur lequel est organisée la collectivité avec le Conseil départemental.

Nous sommes adeptes de la construction superposée d'instances qui sont nécessaires pour que le dialogue s'identifie dans des lieux, pour travailler à l'évolution culturelle des esprits, ce qui renvoie à une nécessaire évolution de l'enseignement, l'éducation et la formation des individus, mais aussi de la participation des

citoyens. La France a mis en place une culture de la concertation pour parvenir au consensus, mais nous n'avons pas une culture de la négociation sur le compromis du progrès social, qui nécessiterait de faire évoluer et former les esprits.

La décentralisation est pour nombre de gens synonyme de délocalisation. Il faut repenser l'organisation territoriale en transférant encore plus de compétences jusqu'alors assumées par des fonctionnaires d'état vers les collectivités locales telles que le service public de l'emploi en lien avec les préfets, la santé publique et les hôpitaux, l'enseignement supérieur et les grandes écoles et enfin une partie du pouvoir réglementaire, avec le budget correspondant. Nous confions des budgets colossaux aux assemblées représentatives, composées d'hommes et de femmes pas toujours préparés à leur mission.

Les élus sont à l'écoute des citoyens. Il est par conséquent nécessaire de repenser les trois principaux niveaux de gouvernance que sont l'Etat, les collectivités locales et l'Europe.

Pierre Rosanvallon a proposé de créer les conseils de citoyens (introduits dans la loi) qui sont des espaces intéressants parce qu'ils sont constitués par tirage au sort.

Plus largement, il propose de passer d'un système de démocratie d'autorisation à une démocratie d'exercice composé de deux assemblées locales qui crée une bipolarité entre des élus au suffrage universel et des citoyens chargés de veiller au fonctionnement démocratique de l'assemblée d'élus.

## **Le débat a été l'occasion d'aborder :**

- L'enjeu de la politique européenne et de son impact sur les politiques nationales et locales. Ce sujet nécessiterait une journée entière d'explications, d'échanges et de débats.
- Les collectifs citoyens réunissent une diversité d'acteurs et posent un regard sur tout ce qui est susceptible de contraindre la démocratie locale.
- Les difficultés de dialogue entre les organisations représentatives de métiers, de filières, de syndicats et la légitimation des collectifs.

Je suis l'un des pères de la conférence territoriale, dont l'idée originelle était de faire vivre la diversité des organisations locales et régionales pour laisser une possibilité de respiration aux territoires avec un corpus commun idéologique et politique et une liberté d'organisation locale. Les conseils de développement et citoyens ont joué pleinement leur rôle avec pertinence et efficacité pour pousser au plus loin l'exercice de l'action démocratique.

L'objectif de la transcription en droit français de la directive européenne était que la CTAP puisse faire vivre le principe de subsidiarité dans un processus ascendant, alors qu'il a été organisé en France de l'Etat vers les collectivités. C'est bien le cas avec les CTAP puisque toute collectivité peut demander à avoir délégation de compétence régaliennne de la région, sans que ce soit l'ensemble des collectivités de même niveau qui soient délégataires.

Je plaide également pour la construction d'un état fédéral dans une Europe qui l'est tout autant.

Toute loi est souvent marquée par le contexte dans lequel elle est votée et rares sont les lois qu'on vote pour le futur, mais on ne pense pas forcément ou suffisamment à sa mise en œuvre à long terme, notamment avec les alternances politiques. Les citoyennes et les citoyens ont un rôle éminent à jouer qu'ils n'exercent pas sur tous ces sujets. La réforme vient aussi d'introduire un bicamérisme au niveau régional qu'il faudra analyser à long terme.

- L'évolution de la gouvernance des agences régionales, dont certaines, telle la NACRE, n'ont plus de représentants des tutelles dans leurs instances, mais des représentants de réseaux professionnels et de syndicats pour être plus en cohérence avec les attentes des acteurs culturels. Par ailleurs, la NACRE est membre de la chambre régionale de l'ESS.

### **Conclusion par Anne-Marie Jean**

Anne-Marie Jean remercie les participants et les intervenants d'avoir bien voulu partager leurs réflexions, les partenaires pour leur contribution à la préparation et l'animation des débats et l'ARCADE pour l'accueil qui a pu se faire dans d'excellentes conditions.

Ces journées ont probablement posé et apporté davantage de questions que de réponses et c'est très bien ainsi. En effet, il s'agissait bien de témoigner des points de vues et des expériences qui pouvaient sembler intéressantes, d'analyser en quoi ces dynamiques impactent

les coopérations au sein des régions et entre elles et d'envisager de nouvelles pistes de collaborations et d'évolution des structures de développement territorial. La diversité des expériences permet de nourrir la réflexion et la contribution de chacun aux concertations en cours dans sa région. Nous souhaitons ainsi contribuer au débat sur les enjeux du secteur culturel, parmi lesquels l'évolution des parcours et des filières, la place de la culture dans les politiques publiques, les droits culturels, ...

Le compte-rendu est en ligne sur le site : [www.pfi-culture.org](http://www.pfi-culture.org).

**La PFI est subventionnée par le Ministère de la Culture et de la Communication (DGCA).**



## 1. PARTICIPANTS

Le bilan est très positif comme en témoignent les retours des participants, avec des regards d'autres personnes/domaines (agence d'urbanisme...),

une participation nombreuse et un accueil parfaitement assuré par l'ARCADE.

## 2. PARTENARIAT

La concertation avec les partenaires s'est opérée lors de 3 réunions du Comité de pilotage et de réunions régulières avec les représentants de la PFI et Vincent Lalanne.

La rencontre a permis d'aborder des problématiques et des enjeux cruciaux pour les équipes des structures territoriales et leurs partenaires en termes de mise en œuvre des politiques publiques de la culture dans une période de mutations et aussi en matière d'évolution des structures elles-mêmes (agence/associations régionales et départementales).

Ce travail a permis de mieux identifier les enjeux qui concernent les structures territoriales dans une période de transition.

On peut regretter l'absence de représentants d'élus régionaux et départementaux dans les débats, malgré l'implication de Claire Bernard pour l'ARF et les sollicitations régulières auprès de l'ADF.

La réforme territoriale est un processus complexe, dont les agences régionales doivent encore et mieux appréhender les changements induits dans les politiques publiques (espaces de concertation, partenariats générés ou potentiels avec la recomposition territoriale, Schémas régionaux, élargissement des partenaires, voire des périmètres d'intervention, ...) rôle et participation citoyenne des agences dans ce contexte.

## 3. ACCUEIL

La rencontre a pu se dérouler dans d'excellentes conditions, malgré les contretemps dues aux grèves des transports. La quasi totalité des participants a pu anticiper pour arriver à temps le jour même, et être présent les deux journées.

Plusieurs intervenants ont été retenus et certains ont pu être remplacés, ou sont intervenus par Skype, garantissant ainsi la qualité des contenus.

## 4. ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE

Cinq thématiques ont émergé au travers des ateliers et des échanges :

- La sensibilisation (voire l'éventuelle participation) des structures régionales à l'élaboration des schémas régionaux en cours :
  - Schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) qui doivent être adoptés avant le 31 décembre 2016,
  - Schémas régionaux d'aménagement durable du territoire (SRADDT) qui doivent être adoptés en 2017.

La PFI peut sur ce point proposer un partage de ressources produites par les structures, voire l'élaboration d'une contribution collective.

- L'enjeu d'inscrire l'observation culturelle dans un environnement plus large, en prenant en compte d'autres domaines/secteurs (social,

urbain/rural, ...) et ce qui interagit avec les politiques culturelles, avec de nouvelles stratégies d'alliance à envisager.

- Plus largement, l'inscription et la prise en compte des politiques culturelles dans une transversalité des politiques publiques (aménagement des territoires, politiques sociales, environnementale, ...).
- La prise en compte des droits culturels, inscrits à présent dans la loi NOTRe, dans la mise en œuvre des politiques publiques. Philippe Teillet et Alban Cogrel ont souligné cet aspect dans leurs interventions. Il apparaît comme une préoccupation sur laquelle les agences régionales semblent vouloir s'impliquer davantage, mais pour laquelle elles manquent de connaissances ou de maîtrise dans la manière de les prendre en compte.

- La dimension européenne, qui a été abordée sous l'angle des diagnostics territoriaux, et de la politique de cohésion est un autre point de connaissance à approfondir dans une appréhension plus large sur les priorités des fonds structurels à l'échelon régional (filières, métiers, ...) et les enjeux de la politique de cohésion à l'horizon 2020.
- Ces thématiques peuvent faire l'objet de groupes de travail pour définir des modalités d'échange et d'action appropriées (séminaire, formation, ...).

## GLOSSAIRE

<b>ANDASS :</b>	Association Nationale des Directeurs d'Action Sociale et de Santé
<b>AMI :</b>	Appel à Manifestation d'Intérêt
<b>AMRF :</b>	Association des Maires Ruraux de France
<b>ARL PACA :</b>	Agence Régionale du Livre (ARL) PACA
<b>CAP :</b>	Loi pour la liberté de Création Architecture et Patrimoine
<b>CESER :</b>	Conseil Economique, Social et Environnemental Régional
<b>CNC :</b>	Centre National du Cinéma,
<b>CNV :</b>	Centre National des Variétés
<b>CNL :</b>	Centre National du Livre
<b>CNFPT :</b>	Centre National de la Fonction publique Territoriale
<b>COREPS :</b>	Comité Régional des Professionnels du Spectacle
<b>CPNEF - SV :</b>	Commission Paritaire Nationale Emploi Formation du Spectacle Vivant
<b>CRESS :</b>	Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire
<b>CTAP :</b>	Conférence Territoriale de l'Action Publique prévue dans la loi NOTRe
<b>DAC :</b>	Directeur des Affaires Culturelles
<b>DADS :</b>	Déclaration Automatisée des Données Sociales
<b>DRAC :</b>	Direction Régionale des Affaires Culturelles
<b>EAC :</b>	Education artistique et culturelle
<b>ENSSIB :</b>	École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques
<b>EPCC :</b>	Etablissement Public de Coopération Culturelle
<b>EPCI :</b>	Etablissement Public de Coopération Intercommunal
<b>ETP :</b>	Equivalent Temps Plein
<b>FRAC :</b>	Fond Régional d'Arc Contemporain
<b>INSEE :</b>	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
<b>MAPTAM :</b>	Loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles
<b>NOTRe :</b>	Loi pour une Nouvelle Organisation Territoriale de la République
<b>ORCCA :</b>	Office Régional Culturel de Champagne-Ardenne
<b>OREF :</b>	Office Régional de l'Emploi et de la Formation
<b>RIC :</b>	Réseau Information Culture (Logiciel administré par la Philharmonie de Paris et réseau des utilisateurs pour la collecte et le traitement des données)
<b>SCIC :</b>	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
<b>SMAC :</b>	Scène de Musiques Actuelles
<b>SOLIMA :</b>	Schémas d'Orientation de développement des Lieux de Musiques Actuelles
<b>SRL :</b>	Services régionaux du livre

**Katy-Lise Atamian**, Chargée d'information à l'Agence régionale du Livre Paca.

**Marie Jeanne Béguet**. Représentante de l'Association des Maires Ruraux de France, Présidente de l'AMRo1 et Maire de la commune de Civrieux.

**Magali Blain** a rejoint, depuis 2008, l'Agence Arcade Paca et gère le service de l'Observatoire régional des arts du spectacle. Le service Observatoire s'attache à produire des indicateurs sur les activités culturelles, en matière d'emploi, de formation, de financements publics, d'économie, mais également des états des lieux et des enquêtes propres aux besoins spécifiques d'une filière (ex : la production musicale, les équipements de diffusion du spectacle vivant...) ou encore relevant de thématiques sectorielles.

**Nicolas Cardou**. Directeur adjoint d'ARCADI - Ile-de-France, ex Directeur de la culture et des sports au Conseil régional de Pays de la Loire.

**Claire Castan**. Chargée des auteurs et de la vie littéraire à l'Agence régionale du Livre Paca.

**Gilbert Ceccaldi**. Conseiller Culturel au Pôle de développement des territoires et des publics à la Direction des Affaires Culturelles de la Ville de Marseille.

**Marc Ceccaldi**. Directeur Régional des Affaires Culturelles PACA – Ministère de la Culture et de la Communication.

**Alban Cogrel**. Chargé de mission à l'UFISC (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles) notamment sur les questions socio-économiques et de structuration territoriale du champ culturel de l'économie sociale et solidaire.

**Sébastien Cornu**. Président de l'Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles (UFISC). Il est co-fondateur en 1995 de La Gare, scène de Musiques Actuelles de Coustellet. De 2006 à 2013, il préside la Fédurok. Il accompagne aujourd'hui de nombreux projets associatifs, de coopérations et concertations territoriales. Il est l'auteur du guide du RTES sur les rôles des collectivités dans les dynamiques de PTCE, mise à jour en 2016.

**Jean-Claude Daniel**. Président de l'Agence Régionale de la Construction et de l'Aménagement durable en Champagne – Ardenne, ex élu régional et président de l'ORCCA.

**Laurent Delabouglise**. Président de la Fédération Interrégionale du Livre et de la Lecture (FILL), directeur du Centre Régional des Lettres de Basse-Normandie (CRL).

**Lyliane dos Santos**. Secrétaire de la Fédération Arts Vivants et Départements, directrice d'Arts Vivants en Vaucluse.

**Gilles Eboli**. Directeur des bibliothèques de Lyon et président de l'Agence Rhône-Alpes pour le livre et la documentation (ARALD).

**Cédric Hardy**. Conseiller technique culture à la Direction de la culture du Conseil Départemental des Bouches-du-Rhône.

**Stephan Hernandez**. Directeur du LAB - Liaisons Arts Bourgogne.

**Anne-Marie Jean**. Présidente de la Plate-forme interrégionale depuis 2013, a été présidente du Centre d'Art Polyphonique d'Alsace de 2002 à 2010 et est depuis vice-présidente de Mission Voix Alsace. Elle représente les associations culturelles d'Alsace au Conseil économique, social et environnemental (CESER) du Grand Est. Professionnellement, elle est dirigeante dans une grande entreprise.

**Sophie Joissains**. Présidente de l'ARCADE, vice-présidente en charge de la culture et du patrimoine culturel de la région PACA et présidente de la commission culture et langues régionales de l'Association des Régions de France.

**Sam Khebizi**. Délégué régional PACA de la Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication (COFAC), directeur de l'association Les Têtes de l'Art à Marseille.

**Frédéric Lafond**. Président de la Fédération Nationale des Associations de Directeurs des Affaires Culturelles (FNADAC).

**Vincent Lalanne**. Consultant, spécialiste des politiques artistiques et culturelles des collectivités territoriales et des projets artistiques et culturels associatifs et coopératifs, facilitateur lors de séminaires et de rencontres professionnelles, formateur du CNFPT, de l'Agence Culturelle d'Alsace, de l'ATD 13, de la FNCC.

**Claudy Lebreton**. Président de la fédération Arts Vivants et Départements. En 1992, élu conseiller général du canton de Jugon-les-Lacs puis vice-président du Conseil Général des Côtes-

d'Armor. Entre 1993 et 2008, il est président de la communauté de communes Arguenon-Hunaudaye, puis président du conseil général des Côtes-d'Armor. Depuis 2004, il est également président de l'Assemblée des départements de France jusqu'en 2016.

**Carole Le Rendu.** Professeure agrégée sciences de gestion, docteur sciences de gestion. Université d'Angers 1993-2014, enseignant-chercheur codirectrice master Management International des RH (2000-2014). Depuis 2014 professeure associée Audencia Business School, titulaire de la chaire de recherche « RH et Innovations Sociales dans le secteur culturel », directrice pédagogique du département Communication Culture, responsable du projet démarche Compétences Audencia. Elle mène des recherches sur le management des ressources humaines, la mutualisation de l'emploi, les groupements d'employeurs, la gestion des compétences et l'entrepreneuriat dans le secteur culturel.

**Bernard Maarek.** Directeur de l'ARCADE - Agence Régionale des arts du spectacle – Provence Alpes Côte d'Azur.

**Stéphanie Meissonnier.** Déléguée générale de la Fédération Interrégionale du Livre et de la Lecture (FILL).

**Julien Préau.** Responsable du Pôle Territoires et Ressources / chargé d'études. Responsable Pôle Territoires & Ressources à ARTECA.

**Nicolas Riedel.** Directeur de la NACRE. Il était précédemment Responsable du pôle Développement des politiques culturelles.

**Michel Rotterdam.** Directeur de la culture Métropole de Lyon. Après un premier parcours de musicien et de directeur de conservatoire (Aubervilliers-La Courneuve, Grenoble), il s'oriente vers le management des politiques culturelles. Il est d'abord chargé de mission emploi-formation au Conseil régional Rhône-Alpes puis DGA, directeur du pôle Culture et rayonnement de la Ville de Dijon. En 2013, il devient directeur des affaires culturelles de la Ville de Saint-Étienne et de Saint-Étienne Métropole. Il est actuellement trésorier de l'Association des Directeurs des affaires culturelles des grandes villes et agglomérations de France (ADAC-GVF).

**Jany Rouger.** Membre du Bureau de la Communauté d'agglomération du bocage bressuirais, vice président de la FNCC, membre du Conseil économique, social et environnemental régional de la région ALPC, ancien Directeur de l'Agence régionale du spectacle vivant en Poitou-Charentes.

**Philippe Teillet.** Maître de conférences en sciences politiques à l'Institut d'Études Politiques de Grenoble. Membre du laboratoire PACTE - CNRS, ses recherches concernent principalement les transformations et la politisation de l'action publique dans le champ des politiques culturelles. Il s'intéresse en particulier à la territorialisation de ces politiques, à leur place dans les recompositions territoriales, à la confrontation de leurs paradigmes, à l'intégration de la culture dans les questions relatives au développement soutenable. Il est responsable du master Direction de projets culturels à Sciences Po Grenoble, en collaboration avec l'Observatoire des Politiques Culturelles.

**Thomas Vriet.** Chargé de l'observation culturelle à L'A. Agence culturelle du Poitou-Charentes.



# PLATE-FORME INTERRÉGIONALE D'ÉCHANGE ET DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT CULTUREL

**Anne-Marie Jean**, Présidente  
**Stéphane Grosclaude**, Coordinateur

[contact@pfi-culture.org](mailto:contact@pfi-culture.org)

Visionnez les vidéos et téléchargez le compte-rendu sur le site

[www.pfi-culture.org](http://www.pfi-culture.org)

