

# FACE AUX ENJEUX D'AVENIR, RÉFLÉCHIR ET RÉAGIR !

L'engagement volontaire des collectivités territoriales en faveur de politiques publiques pour la culture a suscité un dynamisme artistique et culturel sans précédent au niveau des territoires. Pourtant, les incertitudes qui pèsent aujourd'hui sur l'avenir de ces collectivités pourraient compromettre leurs ambitions en la matière.

Ainsi, la réforme des collectivités territoriales sur fond de difficultés des finances locales interroge particulièrement les élus et professionnels de l'art et de la culture : elle pose la question de l'autonomie des collectivités territoriales, des fonctions des régions et des départements représentés par des conseillers territoriaux, interroge le devenir des pays existants, suscite des interrogations sur le sens de la métropolisation envisagée et l'évolution de l'intercommunalité.

Le contexte institutionnel à venir permettra-t-il de prendre en compte les enjeux portés par la culture ? Quelles sont les répercussions possibles de ces transformations pour le monde artistique et culturel et comment les anticiper ? La réforme de la décentralisation peut-elle être une opportunité pour renouveler l'action publique ? Permettra-t-elle de redessiner un partenariat entre les collectivités publiques ? Quelles seront les ressources financières des collectivités et des acteurs culturels ? Quels seront le rôle et la structuration des directions et services culturels des nouvelles entités territoriales après la réforme ?

Ces deuxièmes Assises nationales des directeurs des affaires culturelles des collectivités territoriales ont également permis d'aborder les enjeux liés aux mutations de la société, qui viennent interroger le sens de nos politiques publiques. De quelle manière évoluent les pratiques, les comportements artistiques et culturels à l'ère du numérique ? Comment se recomposent les équilibres socio-économiques des structures, les financements des projets ? Comment se positionnent les équipements culturels face à ces bouleversements ? Quelles nouvelles relations se tissent entre les acteurs des territoires, dans des perspectives de coopération interterritoriales, transfrontalières et internationales ?

Les journées de Toulouse ont tenté d'évaluer l'impact de ces transformations sur les politiques territoriales en général et sur les politiques culturelles plus particulièrement. Elles ont interrogé les nouveaux outils opérationnels à la disposition

des politiques publiques, en particulier les Agendas 21 de la culture. Elles ont débattu sur la place de ces nouveaux outils face aux changements actuels et dans la perspective d'une nouvelle forme de gouvernance territoriale.

En guise de fil d'Ariane, ces Assises ont rassemblé les éléments d'un nouveau modèle d'action publique en faveur de la culture. Elles ont mis l'accent sur l'ensemble des évolutions et mutations qui traversent le champ artistique et culturel et font évoluer le métier et les savoir-faire des DAC. Elles ont posé la question de l'organisation de la profession des DAC face à de tels défis.

#### **Comité de liaison des associations des DAC (CLIDAC)**

Le CLIDAC (Comité de liaison des DAC) était composé de l'association des DAC des grandes villes et agglomérations de France, l'association nationale Culture et Départements, l'association des DAC d'Île-de-France, le Club des responsables des affaires culturelles des villes et intercommunalités d'Île-de-France, l'association des DAC de Midi-Pyrénées.

# ASSISES DE TOULOUSE : 7 CHANTIERS POUR LA CULTURE

Les Assises des directeurs d'affaires culturelles tenues en mai 2010 à Toulouse représentent le deuxième rendez-vous du genre après celui d'Annecy organisé en 2007. Les associations organisatrices réunies à travers le CLIDAC<sup>1</sup>, accompagnées par l'Observatoire des politiques culturelles, se sont fixé plusieurs objectifs à travers leur rendez-vous toulousain : réfléchir aux enjeux artistiques et culturels d'aujourd'hui dans un monde en crise et confronté à des mutations accélérées ; imaginer les recompositions des politiques culturelles à l'aune de la réforme des collectivités locales ; créer un moment de rencontre autour des questions que pose l'évolution de la profession de DAC en la considérant également à partir d'autres contextes européens.

Les Assises de Toulouse visaient aussi à relier ces questionnements entre eux et, par conséquent, à interroger la manière dont les changements culturels, les mutations sociétales et les transformations politico-institutionnelles en cours impactent le métier de DAC.

Pour aborder de manière plus précise ce questionnement, les rencontres de Toulouse ont mis en avant 7 débats, avec la préoccupation d'aller des constats et des analyses vers la redéfinition d'un projet d'action publique en faveur de la culture.

### 1) Décentralisation : acte III

La réforme des collectivités locales a d'abord laissé craindre une remise en cause de la clause de compétence générale des collectivités, disposition qui permet à chacune d'elle d'intervenir en faveur de la culture, du sport ou des loisirs notamment selon le principe de libre administration. Cette crainte levée, quelles pourraient être les conséquences de la réforme des collectivités sur leur action

#### NOTES

<sup>1</sup>- Pour préparer ces deuxièmes Assises, le Comité de liaison des directeurs d'affaires culturelles a réuni l'association des directeurs d'affaires culturelles des grandes villes et des agglomérations de France, Culture et Départements, l'association des DAC de Midi-Pyrénées, l'association des DAC d'Île-de-France, le Club des directeurs d'affaires culturelles d'Île-de-France.

culturelle? En quoi l'intercommunalité représente-t-elle un espace à conquérir pour la culture? Comment la stimuler? Que pourrait apporter une meilleure coordination des politiques départementales et régionales aux politiques publiques? Quelles nouvelles perspectives de coopération peut-on envisager entre l'État et les collectivités territoriales, ainsi qu'entre celles-ci? En quoi la réforme de la fiscalité locale risque-t-elle de faire bouger les objectifs des collectivités? Le secteur culturel, fragile par définition, demeurera-t-il un enjeu majeur pour les pouvoirs locaux?

## **2) Culture et développement durable: quelle association pour quelles perspectives?**

Quel sens cela a-t-il d'associer la culture à une perspective de développement durable? Que pourrait signifier une politique de développement culturel durable? En quoi la notion d'Agenda 21 représente-t-elle un outil utile à la réflexion et à l'action pour les acteurs locaux et les collectivités territoriales? Une nouvelle gouvernance des politiques liées à la culture fondée sur un esprit de transversalité, d'intersectorialité, d'interterritorialité, d'interculturalité est-elle possible et souhaitable? À quelles conditions?

## **3) Par-delà les frontières**

L'Europe, l'international, le transfrontalier constituent des espaces de travail toujours plus communs pour les acteurs culturels. Toulouse et la région Midi-Pyrénées offrent d'ailleurs un terrain d'observation très pertinent à cet égard, de par notamment les relations de proximité entretenues avec l'Espagne, la Catalogne et plus largement la péninsule ibérique. Cependant, ces enjeux sont-ils intégrés dans le quotidien de l'action publique culturelle locale? Comment les renforcer? Quelles compétences appellent-ils? Comment ces mêmes questions interpellent-elles nos voisins européens? Comment le dialogue des arts et des cultures construit-il des communautés imaginaires? Comment peut-il contribuer à faire advenir des communautés de destin?

## **4) Révolution numérique et stratégies culturelles territoriales**

Quelles sont les conséquences de la révolution numérique en termes de pratiques culturelles, et plus généralement d'un point de vue anthropologique, sur le rapport entre individu et société dans un monde globalisé? Comment les acteurs de l'art et de la culture s'emparent-ils des TIC? Les défis que soulève le changement de civilisation induit par Internet et les technologies numériques concernent-ils le service public de la culture et plus spécifiquement les politiques culturelles locales? Sont-elles préparées pour les affronter? Comment repérer et prendre appui sur les compétences des acteurs pour inventer une politique culturelle du numérique à l'échelle territoriale?

## **5) Économie des arts et de la culture: nouvelles perspectives en débat**

Des économies alternatives pour les arts et la culture tentent de se mettre en place autour des notions d'économie sociale et solidaire, de l'esprit de mutualisation, de nouveau mécénat, de la recherche d'interactions plus actives entre secteur public et privé. Ces pistes constituent-elles une réponse efficace au contexte actuel marqué par la crise économique et la raréfaction des ressources publiques? De quel sens sont-elles porteuses? Comment mobiliser les énergies créatives pour imaginer le dessein culturel de demain garant de l'intérêt général?

## 6) Comment mieux (faire) participer à la vie artistique et culturelle ?

Comment (se) construit-on aujourd'hui une relation à l'art et la culture ? Comment agir tant en direction des publics que de la population ? Une politique associant démocratisation de la culture et démocratie culturelle est-elle pertinente et possible ? Comment créer les conditions d'un élargissement de la participation des habitants à la vie artistique et culturelle ? À quelles difficultés se heurte-t-on à cet égard ? Comment les surmonte-t-on ?

## 7) DAC, un métier en évolution, une profession en mouvement

La profession de directeurs d'affaires culturelles a considérablement évolué en l'espace de 30 ans. Elle s'inscrit désormais comme un acteur incontournable des politiques culturelles. Le DAC apparaît comme un médiateur central entre acteurs, élus, administration générale et autres partenaires institutionnels. Si le métier a gagné en reconnaissance, sur quels terrains, quels aspects mérite-t-il d'être renforcé ? La formation peut-elle y contribuer et comment ? Des associations se sont créées d'abord à l'échelle des grandes villes et des départements, puis à l'échelle régionale. Ce mouvement semble appelé à s'amplifier encore. De quelles perspectives la profession pourrait-elle se doter pour gagner en visibilité et en efficacité ? Comment continuer de travailler ensemble après l'élan donné par les Assises d'Année et à partir de l'étape toulousaine ?

Observatoire des politiques culturelles



# accueil

La réforme des collectivités territoriales, avant même son application, frappe déjà de plein fouet certains collègues de conseils généraux et leurs agents. Qu'en sera-t-il quand elle entrera en application ? Que va devenir le service public de la culture dans des départements coupés en deux ? Que vont devenir les politiques des communes qui seront « absorbées » par les métropoles ?

Nous partageons ces inquiétudes avec l'ensemble des acteurs culturels – artistes, techniciens, directeurs et professionnels de lieux culturels – qui, de leur côté, ont fait de ce 6 mai – hasard du calendrier – une journée nationale d'action.

Nous prenons également des initiatives, à travers nos fonctions de DAC et nos associations, pour que les collectivités puissent garder la compétence Culture mais surtout pour que les élus locaux, malgré les difficultés du moment, maintiennent la volonté d'inscrire des crédits qui soient à la hauteur des enjeux de notre société. Nous voulons être une force de proposition auprès des pouvoirs publics et ces Assises ont été conçues pour réinterroger les enjeux des politiques culturelles et de leur mise en œuvre au regard du contexte actuel.

Mais, bien au-delà de l'impact de ces réformes, la mondialisation, l'influence exponentielle d'Internet et du numérique, le développement du marché privé viennent bouleverser nos repères et faire bouger les frontières, suscitant tout à la fois inquiétude et perspective d'avenir. Notre profession était chargée de mettre en œuvre des politiques cultu-

relles basées sur des équipements et la séparation des champs artistiques, pour s'adresser à environ 20 % de la population. Nous devons aujourd'hui mettre en œuvre des politiques de projet basées sur l'action, le partenariat, la transversalité pour tenter de s'adresser à 100 % de la population de nos territoires. Notre action a accompagné – avec succès – la décentralisation et la démocratisation de la culture, mais les limites de cet exercice sont atteintes. Nous devons passer à la phase suivante. La démocratisation culturelle supposait qu'il y avait une culture légitime à laquelle il fallait faire accéder le plus grand nombre; nous sommes aujourd'hui dans un univers infiniment plus complexe au cœur d'une pluralité d'expressions artistiques et de cultures qui se vivent, se partagent, s'entrelacent. La culture est devenue un enjeu fondamental de la transformation urbaine, du développement local, et finalement notre métier n'est plus le même. Il nous faut aller de l'avant, sans renier le formidable travail déjà réalisé, dans un contexte économique et financier qui incite bien plus au repli. Sans oublier que, même si nous sommes des gestionnaires, nous devons nous laisser pousser des ailes pour imaginer autrement nos territoires. Voilà pourquoi nous nous

## NOTES

1- René Rizzardo a été adjoint à la culture de la ville de Grenoble de 1977 à 1983, puis fondateur en 1988 et directeur de l'Observatoire des politiques culturelles jusqu'en mars 2002.

réunissons: pour échanger, pour écouter la parole des élus, des experts, des collègues, pour continuer à avancer ensemble.

Tout ce qui vient d'être évoqué nous a été inspiré par les écrits et les dires de René Rizzardo<sup>1</sup> qui aurait tant aimé être avec nous aujourd'hui. Grâce à lui, nous savons que nous avons contribué à poser les bases d'un ambitieux service public de la

culture mais que le plus dur reste à faire. C'est pour cela qu'il était tant investi dans la transmission, la formation et notamment auprès de la future génération de DAC. Pour toutes ces raisons, nous avons décidé unanimement au sein du CLIDAC de dédier ces deuxièmes Assises des DAC à notre ami René Rizzardo.

**François Lajuzan**

# Ouverture

**Pierre Cohen**

*Député-maire de Toulouse*

Nous sommes, avec l'ensemble des élus de la ville de Toulouse et en particulier Vincentella de Comarmond, adjointe à la culture, très heureux de vous accueillir à Toulouse pour ces deuxièmes Assises des directeurs des affaires culturelles.

En effet, depuis une trentaine d'années, notamment depuis les premières lois de la décentralisation, les collectivités locales s'investissent de plus en plus dans la culture. Ce phénomène s'est accompagné de la naissance de plusieurs métiers et en particulier du vôtre. Vous apportez une véritable plus-value dans la mise en œuvre et la réalisation des politiques de la culture.

Ces journées de réflexion sont importantes car elles nourrissent la réflexion des élus. Je suis fier qu'elles se tiennent à Toulouse. La culture est un des engagements forts de notre projet politique. Je la considère, ainsi que toute l'équipe qui m'entoure, non seulement comme un élément majeur de citoyenneté, mais surtout comme une source d'épanouissement pour les femmes et les hommes, et un moyen pour construire du lien social, une vitalité pour la ville.

Vos journées sont dédiées à René Rizzardo qui nous a quittés en avril dernier. Il fut le fondateur de l'Observatoire des politiques culturelles après avoir été adjoint à la culture à la ville de Grenoble et consultant au ministère de la Culture. Il a accompagné la décentralisation culturelle pendant une quarantaine d'années. C'était un vrai militant et un défenseur du service public. C'est pourquoi je tiens à m'associer à votre hommage. Des hommes et des femmes comme René Rizzardo vont nous manquer.

Les perspectives qui se dessinent en matière culturelle dans notre pays nous interrogent et m'interrogent. Elles ne semblent pas aller vers une politique publique de la culture active, offensive, créative, protectrice des droits des

professionnels et facilitant l'accès de la culture au plus grand nombre. Les organisations professionnelles de la culture sont d'ailleurs inquiètes et organisent aujourd'hui un grand mouvement de mobilisation auquel je m'associe. Le désengagement chaque jour confirmé de l'État en matière culturelle, comme malheureusement dans bien d'autres domaines, est alarmant pour les collectivités locales qui se trouvent en situation de devoir compenser sans en avoir forcément les moyens financiers. À Toulouse, comme dans toutes les grandes villes, nous voyons tous les jours des créateurs ou des porteurs de projet se tourner vers nous après une baisse de subventions ou le retrait pur et simple des fonds accordés par les DRAC. Le dernier exemple en date est celui de la Grainerie, reconnue pour son action exemplaire en faveur des arts du cirque, qui a vu sa subvention de la DRAC baisser de 40 %. Ce n'est pas un cas isolé, il existe beaucoup d'autres exemples.

À cela s'ajoutent la réforme des collectivités territoriales et la suppression annoncée de la clause générale de compétences qui vient remettre en question la liberté d'intervention des collectivités. Pourtant, nous ne pouvons nier aujourd'hui que la plupart des projets existent, se réalisent et se développent grâce au partenariat des différents niveaux de collectivités qui les financent malgré quelques manquements de l'État.

Le thème choisi pour ces Assises, «Quels nouveaux enjeux pour les politiques publiques de la culture?», est donc d'une actualité brûlante. Toulouse a récemment mené une expérience assez unique en France en organisant des Assises de la culture durant toute une année, qui ont reçu un large écho au niveau national, et qui ont permis de mobiliser tous les acteurs quels qu'ils soient. Un conseil consultatif des arts et de la culture a été créé, à savoir un espace offert au citoyen pour débattre de notre politique culturelle et surtout pour l'évaluer au fur et à mesure de sa mise en œuvre. Cette démarche participative est pour

nous essentielle. Nous voulons fédérer tous les professionnels mais aussi les amateurs et les publics autour d'une réflexion commune. Mais nous nous sommes aussi engagés dans l'action. Je ne citerai que trois actions emblématiques de la manière dont nous envisageons la culture à Toulouse. Nous avons créé La Novela, un festival des savoirs, qui symbolise notre engagement fort en faveur de la culture scientifique et technique et notre volonté de faire de Toulouse une ville de la connaissance et de l'art. Avec cette manifestation, nous croisons arts et sciences, nous mettons les innovations culturelles et scientifiques à la portée de tous. Un autre grand événement, Toulouse en Piste, donne lieu à l'organisation d'une parade de cirque contemporain, qui est le fruit d'ateliers réalisés tout au long de l'année entre professionnels et amateurs. Toulouse est une place forte du cirque en France et le croisement des pratiques amateurs et professionnelles est pour nous une des réponses fortes à donner pour faire que la culture soit accessible autrement. Enfin,

Les élus que nous sommes ont besoin de l'expertise des directeurs des affaires culturelles pour nous éclairer sur les enjeux et les défis, pour nous aider à prendre les bonnes décisions au bon moment et surtout pour les mettre en œuvre avec nous.

nous avons mis en place le parcours culturel gratuit pour les élèves du primaire grâce auquel les enfants ont ainsi l'occasion de se confronter à une ou plusieurs activités artistiques au cours de leur scolarité en poussant la porte des musées, bibliothèques, théâtres, écoles d'enseignement culturel ou artistique. Ceci est peut-être un début de réponse. Nous voulons sensibiliser les plus jeunes à l'art et à la culture et faire tomber des barrières.

Ces quelques exemples illustrent le fait que Toulouse fait le pari de la culture, de l'intelligence et de l'innovation et que nous entendons mettre la ville en mouvement, valoriser nos forces créatives, des arts aux sciences, des nouvelles technologies aux industries nouvelles, en encourageant l'innovation partout où elle se niche. Nous entendons mener une politique culturelle innovante, solidaire et créative, partagée et équilibrée sur tout le territoire parce qu'il est aujourd'hui nécessaire qu'existent des solidarités entre les territoires.

Quelles que soient les politiques culturelles choisies par les villes, les élus que nous sommes ont besoin de l'expertise des directeurs des affaires culturelles pour nous éclairer sur les enjeux et les défis, pour nous aider à prendre les bonnes décisions au bon moment et surtout pour les mettre en œuvre avec nous. C'est pourquoi il nous a semblé important de soutenir l'organisa-

tion de ces deuxièmes Assises. Je vous souhaite de bons travaux.

### **Marie-Christine Lafforgue**

*Conseillère générale du canton de Toulouse 1, vice-présidente du conseil général de la Haute-Garonne en charge des affaires culturelles. Représentant Monsieur Pierre Izard, Président du département de la Haute-Garonne.*

Je vous présente tout d'abord les salutations de Monsieur le président du conseil général de la Haute-Garonne, Pierre Izard, qui n'a pu se libérer ce matin.

En vous accueillant pour ces journées, je ne peux m'empêcher de penser à l'acuité de ces rencontres à un moment où précisément les collectivités territoriales s'interrogent fortement sur ce qu'elles pourront faire dans un avenir proche. Et, en bien des domaines, c'est dans leur capacité à « pouvoir faire » qu'a toujours résidé le secret d'une juste appréhension des politiques territoriales et en particulier d'une bonne entente sur le devenir culturel dans nos territoires. Tout d'abord, parce que du point de vue de la création et de la diffusion, la culture est synonyme de liberté. Ensuite, parce qu'après trente ans de décentralisation, l'expérience montre que la clause générale de compétences dont se prévalent les collectivités territoriales leur a permis de conduire des politiques culturelles multiples et diversifiées, faisant d'elles des partenaires incontournables en ce domaine.

En Haute-Garonne, le conseil général a fait rapidement usage de ses compétences facultatives pour investir le domaine culturel bien au-delà des seules compétences que lui conférait la loi en matière d'archives départementales et de lecture publique – notamment à travers ce qui est devenu la médiathèque départementale. Nous avons, en effet, la conviction que la culture porte les moyens de l'épanouissement et de l'émancipation des habitants de ce département et nous lui consacrons chaque année une partie importante de notre budget pour développer l'éducation, la formation artistique, pour protéger ou valoriser le patrimoine départemental, que ce soit sur le site de Saint-Bertrand de Comminges ou dans le cadre prestigieux du Château de Laréole, pour produire des festivals reconnus comme *Jazz sur son 31* ou *31 notes d'été*, pour aider à la production et à la diffusion de spectacles de qualité, pour encourager les arts nouveaux ou enfin pour favoriser la réalisation de structures culturelles nécessaires à toute vie communale équilibrée. Nous le faisons aussi de façon conséquente en investissant dans des équipements performants comme celui qui nous accueille ce matin ou

dans le cadre de chartes culturelles, auxquelles le conseil général a consacré quelque 25 millions d'euros pour aider notre métropole régionale à jouer pleinement son rôle. Nous répondons non seulement aux nombreuses autres sollicitations des communes de la Haute-Garonne pour construire des infrastructures, pour mettre en place des services publics culturels, pour rénover leur patrimoine, mais nous répondons aussi aux attentes du milieu associatif largement pourvoyeur en production et diffusion culturelles.

L'aménagement culturel du territoire ne se limite donc pas pour le conseil général à un effort conséquent portant sur la seule diversité des lieux et des publics, mais consiste également à être attentif aux nouvelles formes culturelles qui se développent. Saisir ces attentes, les aider à s'exprimer, tel est le regard que nous cherchons à avoir – l'expérience menée avec Royal de Luxe ainsi que le festival de rue de Ramonville en sont deux illustrations. En menant cet accompagnement, le conseil général contribue assurément à élargir l'offre culturelle localement. Je pense notamment au travail des Pronomade(s) devenu Centre national des arts de la rue, à celui de l'Usine à Tournefeuille, à la Grainerie de Balma, au chapiteau permanent du Lido sur la zone des Argoulets à Toulouse et au développement des danses urbaines. Tout cela représente l'expression d'un art et des futures générations qui feront la Haute-Garonne de demain.

De nombreuses attaques pèsent aujourd'hui sur la possibilité, pour le conseil général, de mener dans l'avenir des politiques volontaristes pour intervenir dans des domaines certes non obligatoires, mais dont l'utilité pour les habitants n'est plus à démontrer. La réforme territoriale remet malheureusement en cause l'indépendance des collectivités territoriales, et revient sur plus de vingt-cinq ans de politique de décentralisation. C'est une catastrophe pour la culture mais aussi pour la vie associative et le développement économique. Soucieuse de poursuivre ses efforts en ce domaine, notre assemblée fait siennes les inquiétudes formulées à juste titre par plusieurs associations d'élus et le SYNDEAC sur l'avenir des budgets qui pourront y être localement consacrés. Aujourd'hui, c'est tout le modèle des politiques publiques en faveur de la culture qui est mis en cause et qui motive de fortes inquié-

tudes émanant des collectivités territoriales soucieuses de pouvoir conserver leur liberté à la fois d'appréciation et d'intervention en matière culturelle.

Nous croyons que la culture peut et doit irriguer bien des domaines et des activités et le conseil général de la Haute-Garonne développe en ce sens une approche volontariste. Cette approche risque d'être gravement hypothéquée si le gouvernement ne revient pas à plus de réalisme et bien entendu nous soutenons la journée d'action nationale et locale en faveur de la culture. Vous aurez compris que notre volontarisme demeure et qu'il espère trouver dans vos travaux lors de ces Assises la même ferveur et la même communauté de pensée qui animent ici les collectivités du département de la Haute-Garonne. Je vous remercie.

### **Martin Malvy**

*Président de la région Midi-Pyrénées*

Aujourd'hui, c'est tout le modèle des politiques publiques en faveur de la culture qui est mis en cause et qui motive de fortes inquiétudes émanant des collectivités territoriales soucieuses de pouvoir conserver leur liberté à la fois d'appréciation et d'intervention en matière culturelle.

Je suis très heureux d'être là avec vous. Je m'associe à l'hommage rendu à la mémoire de René Rizzardo avec qui nous avons longtemps travaillé. Hélène Breton, ancienne vice-présidente à la culture de la région Midi-Pyrénées, et Dany Buys, adjointe à la culture de Tournefeuille, peuvent en témoigner.

Pendant des années, nous avons bâti avec lui ce que sont les politiques régionales d'aujourd'hui en Midi-Pyrénées, sur la base du caractè-

re atypique de cette région qui est à la fois la plus vaste, celle qui compte le plus grand nombre de départements, 3 020 communes (soit quasiment 10 % des communes françaises), 32 pays, 8 agglomérations, 4 parcs et 206 communautés de communes, avec une population de moins de 3 millions d'habitants. Ce qui traduit bien la complexité du travail de structuration qui était à mener !

Nous partageons aujourd'hui l'inquiétude du monde culturel dans son ensemble. Depuis les lois de décentralisation en 1982, les collectivités locales ont pris une part majeure dans la vie culturelle comme dans d'autres domaines de la vie quotidienne.

Or, le débat sur la réforme fiscale a tendance à oublier ce qu'ont été ces vingt-cinq ans de décen-

tralisation. La France d'aujourd'hui ne ressemble pas à celle d'hier. La France est décentralisée et il y a peu de thèmes sur lesquels, de l'enfance au troisième âge, les collectivités locales n'auraient pas succédé à l'État. Ici comme dans beaucoup de régions, nous avons fait fortement progresser notre budget de la culture sur les dix années écoulées. Le budget de la culture, dans une région comme la nôtre, est de l'ordre de 4,45 % des dépenses d'intervention – hors rail et routes. Ce qui est assez significatif.

Alors que 70 % de la vie culturelle est aujourd'hui soutenue par les services culturels des collectivités, il existe trois sources d'inquiétudes majeures que nous devons regarder en face.

Il y a tout d'abord le retrait de l'État, même si le ministre de la Culture a récemment déclaré que l'État ne réduisait pas ses interventions. Nous ne pouvons effectivement pas tourner le dos aux difficultés que connaissent les finances publiques; néanmoins, si cette diminution de l'intervention de l'État n'existe pas, comment expliquer que tant d'associations voient leurs subventions diminuer ou disparaître?

Je préside deux associations – l'Association des petites villes de France de moins de 20000 habitants et l'Association nationale des villes d'art et d'histoire et des secteurs sauvegardés – et je suis témoin de la disparition de ces financements. Il n'y a plus aujourd'hui aucune aide en France pour la restauration des centres anciens, ni de remplacement par d'autres mécanismes. Nous subissons donc des retraits directs et indirects dans nos communes et c'est la première menace qui pèse sur le monde de la culture.

La seconde menace est la clause générale de compétences. Même si le président de la République se veut rassurant en promettant que la culture sera épargnée, une réforme est en train de se mettre en place pour les conseillers territoriaux. Demain, les régions ne seront plus représentées par des hommes et des femmes élus sur des listes au niveau régional. Le conseiller territorial sera un conseiller général d'un canton plus large. Or, une réforme peut en cacher une autre. Si elle n'est pas menacée aujourd'hui, la clause générale de compétences peut très bien être menacée demain. Il est en effet difficile d'imaginer qu'un même élu puisse œuvrer le matin dans son département et l'après-midi dans sa région pour s'occuper des mêmes dossiers et financer les mêmes opérations.

Les financements croisés sont mis en cause et pourtant nous savons que sans eux, certains équipements culturels n'auraient pu voir le jour, ni même l'accompagnement des compagnies culturelles, le conventionnement, les projets de territoire...

Il existe donc une double menace. La menace directe porte sur la réforme de la fiscalité locale puisque, demain, les régions n'auront plus aucun pouvoir sur leurs recettes. Nous sommes dans la situation d'un citoyen dont le revenu diminue et les charges augmentent. Les régions ne pourront pas en même temps assurer l'augmentation des dépenses des lycées, les dépenses de la formation professionnelle, prendre en charge les chômeurs en fin de droits, financer l'augmentation des dépenses des transports collectifs, ni se substituer à l'État sur la modernisation des PME-PMI dont il s'est désintéressé depuis 2007...

La logique voudra que l'on opère des coupes sombres et il serait malhonnête de dire que la culture sera épargnée. Il y a donc une menace réelle qui pèse sur la pérennisation de nos actions dans la culture.

Nous savons tous ce que représente le fait culturel sur le plan de la jeunesse, du spectacle, de l'initiation, de la cohésion, et au-delà en termes d'aménagement du territoire. Dans un moment où la société perd ses repères, il est absolument nécessaire de retrouver ses racines, d'encourager la créativité et la culture. Nous avons demandé audience au président de la République pour défendre l'idée que cette réforme aura des conséquences sur la vie et l'équilibre de la société. Cet enjeu dépasse donc la seule vie des régions.

Je vous remercie et vous souhaite un bon travail durant ces Assises.

Une réforme peut en cacher une autre. Si elle n'est pas menacée aujourd'hui, la clause générale de compétences peut très bien être menacée demain.

### **Pierre Lungheretti**

*Conseiller du ministre de la Culture et de la Communication*

Je suis très heureux, au nom de Frédéric Mitterrand, d'ouvrir avec vous ces deuxièmes Assises des DAC de France. Je voudrais rendre hommage à René Rizzardo qui nous a quittés le mois dernier et dire combien le ministère de la Culture et de la Communication lui est redevable. Il a enrichi la réflexion générale sur la politique culturelle et a fait évoluer les regards,

les modes d'action de ce ministère avec lequel il a noué de nombreuses amitiés.

Les sujets qui vont être abordés durant ces Assises sont au cœur des préoccupations de Frédéric Mitterrand et de son attachement à ce que les services déconcentrés puissent accompagner au mieux les initiatives prises par l'ensemble des collectivités territoriales. La question du partenariat qui a été construit entre l'État et les collectivités est bien évidemment fondamentale dans ce débat et a d'ailleurs fait récemment l'objet d'un important ouvrage dirigé par René Rizzardo et Philippe Poirrier<sup>1</sup>.

Frédéric Mitterrand souhaite approfondir ce partenariat fécond entre le ministère de la Culture et les collectivités. Il a exprimé à plusieurs reprises sa volonté de défendre la compétence culturelle des départements et des régions dans le cadre de la réforme territoriale, garante d'un pluralisme de l'offre artistique et culturelle.

À l'aune de ces évolutions, le partenariat entre les collectivités territoriales et le ministère de la Culture et de la Communication prend un sens nouveau. Le rôle qu'a joué le ministère dans les années 60 n'est plus celui qu'il doit assurer dans les années 2010. D'un État prescripteur, il est devenu un État partenaire à l'écoute des initiatives et des enjeux des territoires mais également des besoins nouveaux que perçoivent parfois mieux les collectivités territoriales compte tenu de leur rapport de proximité avec le tissu social et les populations dont elles ont la responsabilité. Le ministère de la Culture et de la Communication doit néanmoins continuer d'assurer des responsabilités essentielles : une régulation des industries culturelles, parce que l'irruption du numérique et la révolution qui en découle pour les modes de production et de diffusion des biens culturels exigent de nouvelles décisions et de nouveaux cadres. Le ministère est également responsable du pilotage macroéconomique et juridique du système culturel, qu'il s'agisse de l'avenir des professions culturelles ou des cadres normatifs pour l'exercice des activités culturelles. Il met en œuvre, en lien avec le ministère des Affaires étrangères, une action culturelle extérieure. Il développe une activité prospective et anticipatrice pour alimenter une réflexion partagée avec les collectivités territoriales pour relever les défis que posent les évolutions considérables

du monde contemporain, de manière à rendre effectif un objectif cher à Frédéric Mitterrand qui est celui d'une culture pour chacun, d'une culture partagée, qui est un enjeu essentiel de notre société.

Le ministère de la Culture et de la Communication maintient des responsabilités partagées avec les collectivités territoriales en matière de spectacle vivant, de patrimoine, de livre et de lecture, d'éducation artistique et culturelle, d'enseignement artistique. Bien évidemment, la réforme des collectivités territoriales amènera le ministère de la Culture à affiner et à réviser les partenariats qui ont été noués, pour améliorer leur efficacité. Plutôt qu'une vision globale uniformisante qui passerait par une loi ou par des textes réglementaires unilatéraux, le ministre préfère favoriser une vision contractuelle, pragmatique et plus souple, qui enrichit l'esprit de coopération. Il a donc confié à Jérôme Bouet<sup>2</sup> une mission d'analyse et de réflexion prospective sur ce sujet, de manière à développer la coopération et à adapter ces partenariats aux spécificités territoriales. Chaque territoire porte, en effet, des enjeux qui lui sont propres, différents selon son histoire, sa sociologie, selon la spécificité de son tissu urbain et économique. Les DRAC seront associées à cette réflexion pour adapter leurs modalités d'intervention, leurs modes de contractualisation avec les collectivités territoriales pour les faire évoluer de la manière la plus adéquate aux enjeux territoriaux identifiés.

Les conclusions de cette mission confiée à Jérôme Bouet auront vocation à être débattues dans le cadre du Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel auquel Frédéric Mitterrand souhaite donner un rôle plus stratégique pour approfondir une réflexion collective et partagée avec les élus.

Les résultats et les débats issus de cette mission constitueront une base d'actions propre à engager une nouvelle étape de coopération entre le ministère de la Culture et de la Communication et les collectivités territoriales.

Le rôle qu'a joué le ministère dans les années 60 n'est plus celui qu'il doit assurer dans les années 2010. D'un État prescripteur, il est devenu un État partenaire à l'écoute des initiatives et des enjeux des territoires.

#### NOTES

1- René Rizzardo et Philippe Poirrier, *Une ambition partagée ? La coopération entre le ministère de la Culture et les collectivités territoriales* (1959-2009).

2- Ancien directeur d'administration centrale, ancien DRAC, ancien membre de cabinet.

Je vous souhaite à tous de très bons travaux que je suivrai avec attention et dont je rendrai compte au ministre. Merci à tous.

### Jean-Pierre Heintz

Président de l'Association des DAC des grandes villes et agglomérations de France

Je tiens à remercier, au nom du CLIDAC, au nom de l'Association des DAC des grandes villes et agglomérations de France que je préside et en tant que représentant de notre profession au Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel, l'équipe des DAC de Midi-Pyrénées qui a réalisé un travail formidable pour l'organisation de ces Assises, ainsi que l'Observatoire des politiques culturelles, lieu ressource extraordinaire qui nous a apporté sa compétence et son réseau d'experts.

Je m'associe aux témoignages précédents pour rendre un hommage sensible à René Rizzardo. Nous avons, au nom du CLIDAC, diffusé un communiqué intitulé «René Rizzardo, une exception culturelle» qui a été relayé dans la presse nationale. François Deschamps est l'auteur de ce titre et de l'essentiel de ce texte. Je tiens à en citer deux passages. Le premier reprend la brillante conclusion de René lors des premières Assises des DAC, à Annecy, qui nous avait mis sur la voie: «*Si vous êtes, chacune et chacun, dans des situations singulières, vous avez tous en commun des enjeux, des problématiques et des besoins. Saisissez cette période à bras-le-corps.*» La seconde citation rend hommage à celui qui a accompagné de manière remarquable la décentralisation et l'essor des politiques culturelles en France tant auprès des élus locaux que des DAC: «*Je souhaite que le petit caillou jeté dans l'eau en 1988 à la fondation de l'Observatoire<sup>3</sup> ne s'arrête jamais de créer des cercles.*» Notre association a reçu de nombreux témoignages après le décès de René. Je me contenterai de vous faire part de celui de notre ancien président Jean Perrin: «*René Rizzardo a accompagné les travaux de notre association en alimentant notre réflexion avec le sens de la synthèse et la pertinence qu'on lui connaît. Il a incontestablement contribué à la*

*reconnaissance de notre association et lui a donné toute sa place dans le landerneau culturel.*»

Le programme de ces Assises est volontairement tourné vers l'avenir et le devenir du secteur culturel et artistique face aux nouveaux défis induits par la révolution numérique et le changement des comportements culturels des jeunes générations tel que cela a pu être décrit par Olivier Donnat à travers la notion de «culture écran». Nous aborderons également la notion d'Agenda 21, en faveur d'une vision globale créatrice sur la diversité culturelle à travers la dimension démocratique et citoyenne, qui nécessite de savoir comment bâtir un développement culturel durable. Ces changements entraînent des questionnements qui traverseront l'ensemble de nos débats. Tout d'abord autour du numérique en tant

Concernant la clause générale de compétences, cette situation doit nous pousser, en tant que collectivités territoriales, à trouver les mécanismes qui nous permettront d'être davantage complémentaires et solidaires.

que support omniprésent, moyen de communication accéléré et démultiplié, outil de diffusion se développant dans les domaines du livre et du cinéma, mais aussi outil de lien social. Ensuite, nous aborderons les aspects économiques de la culture: quelles économies faut-il développer? Quels sont les rapports entre le public et le privé? Comment protéger l'économie sociale et solidaire? Comment peut fonctionner un système contributif dans le domaine culturel?

Pierre Lungheretti, qui représente M. le ministre ce matin, a également évoqué la question des industries complémentaires et c'est un sujet qui réclame toute notre vigilance. Si les industries culturelles sont essentielles à la vie culturelle, elles ont contribué à fabriquer un consumérisme culturel parfois incompatible avec une véritable expérience artistique et intellectuelle ainsi que le rappelle Bernard Stiegler. Malgré tout, le philosophe évoque avec un optimisme étonnant l'apport des nouvelles technologies culturelles qui «*développent de nouveaux comportements face aux œuvres, aux arts et aux savoirs les plus divers et forment des communautés de passionnés qui échangent sur leurs pratiques et reconstituent une faculté de juger. Le public pouvant, à terme, devenir une nouvelle avant-garde qui inventera les institutions culturelles de demain.*»

### NOTES

3- Observatoire que René Rizzardo avait créé avec Augustin Girard.

Concernant la clause générale de compétences, cette situation doit nous pousser, en tant que collectivités territoriales, à trouver les mécanismes qui nous permettront d'être davantage complémentaires et solidaires. Nous devons trouver une cohérence pour mieux servir l'intérêt général mais aussi pour parvenir à un meilleur aménagement du territoire. Un certain nombre d'associations ou de réseaux existent ou sont en cours de constitution et ce sont des pôles qui peuvent venir alimenter les débats nationaux. Les collectivités jouent, depuis un certain temps déjà, un rôle moteur dans le champ culturel parce qu'elles sont devenues à la fois pertinentes et performantes. Toutefois, nous ne devons pas oublier cette exception culturelle française portée par l'État. Le ministère de la Culture doit, à nos côtés, retrouver sa force de proposition, son rôle d'animateur et de producteur d'idées avec les DRAC qui sont aujourd'hui un peu prises entre le marteau et l'enclume.

Je souhaiterais conclure en citant une dernière fois René Rizzardo qui, le 14 décembre 2008, m'écrivit cette petite note après avoir lu le compte rendu de la réunion préparatoire de ces Assises : *« Le DAC dans son territoire est un très bon thème puisque vous prenez à bras-le-corps tous les territoires, et aussi l'international puisque c'est aussi le territoire de la pensée des DAC qu'il faut développer. C'est le thème qui permet de manière subtile d'aborder non de front mais par questions et projets, des enjeux comme la notion de chef de file, les points sur lesquels les collectivités doivent coopérer avec ou sans l'État. Comment les acteurs s'approprient ou non le territoire ? Qu'est-ce que les artistes disent du territoire ? Comment l'habitent-ils ? Le DAC est l'observateur privilégié de tout cela, il se donne les outils de cette connaissance et il gère – le pauvre ! – le décalage bien connu entre le territoire de projet et le territoire institutionnel... (thème qui constituait un fondement de sa réflexion). Bref, un super sujet. D'ici là, vous allez avoir aussi à gérer un autre débat, celui de la commission Balladur (comme on disait à ce moment-là). Si vous n'apportez pas votre point de vue argumenté aux élus sur cette histoire de compétence exclusive, bonjour les dégâts... ! Allez, bon courage à vous, amitiés, René. »*

Je vous remercie de votre attention.

### **Franck-Olivier Revillet**

*Président du Club des responsables des affaires culturelles des villes et intercommunalités d'Île-de-France*

Je m'associe bien évidemment à tous les remerciements qui ont été prononcés et particulièrement à toute l'équipe de l'ADMC présidée par François Lajuzan pour la qualité de son accueil et l'investissement qui a été produit dans l'organisation.

Je remercie également tous ceux qui ont répondu présents pour ces deuxièmes Assises nationales. Cette participation nombreuse est à la hauteur de nos espérances mais aussi des enjeux culturels du moment de notre société française et de notre civilisation, dont nous souhaitons témoigner par nos réflexions et accompagner, en étant acteurs des changements et des mutations constatées ou à venir.

Je suis ravi d'être parmi vous, à titre personnel et professionnel, en tant que DAC de la ville de Roissy-en-France, pour m'enrichir de ces échanges avec vous et des questionnements que vont soulever ces Assises, mais aussi pour évoquer la situation et les attentes des DAC des petites et moyennes villes en France, en montrant comment des associations telles que le CRAC Île-de-France peuvent apporter des réponses à nos problématiques collectives et si possible ouvrir la voie à d'autres initiatives fortes de mise en réseau dont la profession a besoin – au moins à un échelon régional – pour s'enrichir et se consolider dans des rencontres de proximité.

Quel regard pouvons-nous porter sur les enjeux et le contexte des politiques culturelles publiques des petites et moyennes villes en France, de 3 500 à 50 000 habitants, et les intercommunalités qui les rassemblent ? En premier lieu, il me semble déterminant de souligner que les petites et moyennes villes doivent être reconnues comme des acteurs essentiels des politiques culturelles territoriales, que ce soit du fait de la très grande diversité de leurs interventions dans les domaines de l'art, du spectacle vivant et de la culture, de l'affirmation croissante des élus sur ce terrain, ou encore de services culturels autonomes même si les efforts en la matière doivent se poursuivre. D'autre part, les dernières lois relatives à l'aménagement du territoire, au renouveau des intercommunalités – la carte intercommunale devant normalement se clôturer d'ici trois ans – à l'Acte II de la décentralisation ainsi que les politiques européennes ont considérablement amplifié les possibilités des villes pour agir dans le secteur culturel ces dernières années. Ces évolutions ont notamment permis la création et le renforcement d'emplois culturels dans un certain nombre de communes et d'intercommunalités.

Après cette phase de renforcement, la tentation est grande actuellement de céder au scepticisme et à la morosité ambiante, nourris par l'incertitude sur l'issue des réformes en cours, au niveau de la taxe professionnelle, de la clause générale de compétence, de la révision générale

des politiques publiques dans un contexte de récession économique et d'endettement public aggravé dans notre pays. Cette situation a une acuité particulière en Île-de-France qui est la région la plus peuplée, mais surtout un territoire vaste, complexe et très éclaté, avec un élargissement de son périmètre mais également de ses modalités d'intervention dans le cadre de la réforme du Grand Paris, avec des intercommunalités qui tentent d'aboutir à des « masses territoriales critiques » capables de représenter des bassins de population encore plus vastes où la culture représente une vitrine de nature à assurer une visibilité plus importante pour chacune des communes dans son rapport d'image et d'attractivité vis-à-vis de ses voisines.

Le DAC doit donc répondre à des défis de plus en plus exigeants. J'en ai répertorié cinq qui reviendront peut-être dans les discussions de ces Assises :

- le premier défi réside dans le fait d'exercer un métier de « généraliste de la culture » sur un territoire instable, mouvant, évolutif, avec des échelles d'intervention qui changent notamment en fonction des évolutions géographiques et démographiques. Le DAC peut être très isolé au niveau géographique et il est de plus en plus dans une recherche de sens de son action culturelle communale par rapport aux intercommunalités dont les périmètres d'intervention sont définis à partir des transferts de compétences partiels des communes ;
- le deuxième défi auquel le DAC est confronté est d'être acteur et concepteur des politiques culturelles dont les connexions dans les petites et moyennes villes ne concernent pas seulement la culture, mais aussi la vie associative, l'animation, les fêtes et cérémonies, le tourisme, les jumelages et la coopération décentralisée, où les demandes croissantes se dirigent vers le développement durable, avec par exemple l'élaboration d'Agenda 21 culture, le développement territorial, économique et numérique, la qualité de vie des habitants – celle-ci sous-entendant une cohésion, une solidarité et une citoyenneté. À un isolement géographique, le DAC doit aussi répondre à une polyvalence encore plus forte, notamment dans les petites collectivités où les équipes ne sont pas très nombreuses. Cela entraîne, en outre, des besoins de formations croissants pour s'adapter à ces évolutions et faire rimer la pluridisciplinarité de notre rôle avec une technicité et une expertise de plus en plus fortes ;

Le DAC doit pouvoir communiquer des valeurs intrinsèques à la culture, celles d'un développement personnel et collectif où l'humain reste placé au cœur des enjeux et des priorités.

- le troisième défi est de devenir un véritable manager territorial, un cadre capable de diriger son service, de concevoir des politiques culturelles en synergie avec les élus et les personnels, des politiques de plus en plus innovantes sur des champs culturels variés, des infrastructures nouvelles, des logiques de projets construits en transversalité pour répondre plus efficacement aux problématiques d'élargissement et de renouvellement des publics ;
- le quatrième défi est d'assurer un service public culturel de qualité qui s'adresse à tous les habitants dans un esprit de développement culturel durable, dans une continuité de service public et d'accessibilité à un maximum de personnes ;
- le cinquième défi est d'être la cheville ouvrière, la charnière pour fédérer, coordonner, dialoguer, donner du sens, de l'âme aux projets et aux actions, mais aussi pour sublimer, apporter de la magie aux imaginaires, être un médiateur, un pédagogue vis-à-vis des élus et des habitants. Le DAC doit pouvoir communiquer des valeurs intrinsèques à la culture, celles d'un développement personnel et collectif où l'humain reste placé au cœur des enjeux et des priorités, où l'habitant peut progresser, pratiquer, s'épanouir, être un acteur culturel citoyen qui ne vient pas seulement consommer des « produits » culturels, des œuvres artistiques, mais qui s'implique aussi dans la vie citoyenne de sa commune ou de son intercommunalité.

Je vous invite, à travers ces Assises, à réfléchir aux moyens qui permettront de renforcer le métier de DAC dont les missions sont en cours de refondation, pour permettre une visibilité et une reconnaissance encore plus fortes à travers davantage de services culturels autonomes, en particulier dans les villes de petites tailles où la question de sa responsabilité sur plusieurs secteurs en plus de la culture demeure prégnante. Le CRAC Île-de-France que je préside s'est assigné sans idéologie et quelles que soient les couleurs politiques de ses membres et de celles des collectivités où ils sont salariés, ce rôle majeur, dans une éthique de responsabilité de l'action culturelle conduite en synergie avec les élus et une vision plurielle des DAC privilégiant l'ouverture, le partage, la rencontre conviviale, et en créant une plate-forme permanente d'échanges où la parole est libre. Il est en effet crucial d'encourager ces espaces d'expression, fondamentaux en termes de formation continue, de façon à aider les DAC dans les

difficultés qui sont les leurs au quotidien et à leur apporter des réponses concrètes et opérationnelles.

Ainsi, à la faveur de ce challenge ambitieux et déterminant pour la vitalité des politiques culturelles présentes et à venir, soyons unis, déterminés, solidaires et inventifs. Ne cédon pas non plus aux sirènes du fatalisme. Nous pouvons encourager et susciter de belles choses. Rappelons-nous que la réussite des actions culturelles, si elle tient bien sûr à des hausses budgétaires et à une augmentation des moyens financiers, émane également des volontés politiques, de leur degré d'ambition, ainsi que

du travail de terrain des DAC et de leur aptitude à défendre des projets et des actions légitimes et de qualité. C'est d'ailleurs en ce sens que les DAC sont vraiment devenus incontournables pour promouvoir et faire réussir les collectivités dans leurs objectifs de développement – culturel – territorial.

Je vous souhaite d'excellentes Assises, propices à nourrir vos réflexions et à encourager, ainsi que le disait Jean-Pierre Heinz, la création d'autres réseaux innovants de DAC, notamment en région, de manière à pouvoir mutualiser les ressources et à articuler les différents besoins qu'ont les DAC.

# Un paysage culturel en manque de profondeur de champ

**Jean-Pierre Saez**

*Directeur de l'Observatoire des politiques culturelles*

Les politiques culturelles sont entrées dans un moment crucial de leur évolution. Traversées par de nouveaux enjeux artistiques, culturels et sociétaux, elles sont aussi confrontées à des transformations politico-institutionnelles majeures et à des conditions économiques difficiles, avivées par la crise actuelle, qui soulignent la fragilité consubstantielle du secteur. Dans ce contexte, comment la réforme des collectivités locales affectera-t-elle le champ culturel? Les interventions publiques pourront-elles gagner en cohérence pour passer le cap?

On comprend le sentiment d'inquiétude qui parcourt le secteur à l'heure où les réformes fiscales raccourcissent la profondeur de champ pour l'action culturelle des collectivités.

Comment l'entrée en vigueur de la directive européenne « services » rejaillira-t-elle sur le domaine culturel?

La situation actuelle des politiques culturelles est caractérisée par une contraction des moyens publics. Plusieurs départements dont les recettes s'effilochent tandis que leurs

charges s'alourdissent montrent des signes répétés de repli, même s'il ne faut pas négliger l'effort réalisé dans le temps par nombre d'entre eux au-delà de leurs compétences obligatoires – une remarque qui vaut pour tous les niveaux de collectivités. Les régions n'ont pas ménagé leur soutien à la culture tout au long de la décennie écoulée (+ 11 % par an depuis 2004 selon l'ARF), signe d'un engagement qui correspondait également à une nécessité pour asseoir leur rôle dans le domaine culturel et prendre en compte la question de l'emploi dans la période correspondante. Cependant, leurs indicateurs pour les années à venir laissent entrevoir une stabilisation de leur soutien. Les villes demeurent sur la première marche du podium de l'effort en

faveur de la culture, mais ici et là elles peinent à préserver leurs acquis. Si l'on y ajoute les interrogations sur la politique culturelle de l'État, dont le budget global semble globalement préservé mais dont les marges d'intervention pour les émergences artistiques et culturelles se sont réduites à l'échelle territoriale, on comprend le sentiment d'inquiétude qui parcourt le secteur à l'heure où les réformes fiscales raccourcissent la profondeur de champ pour l'action culturelle des collectivités.

Dans la réforme institutionnelle des collectivités territoriales, aucun élément ne se rapporte explicitement à la culture. Un temps envisagée, l'idée d'une suppression de la clause de compétence générale des collectivités, leur permettant d'intervenir notamment en faveur de la culture, est désormais abandonnée. Mais l'autre réforme conduite parallèlement, celle de la fiscalité, n'est-elle pas plus déterminante dans la capacité des collectivités à assumer leurs compétences de fait facultatives, comme celle dont relève la culture? Et si les moyens se raréfient, la culture ne s'en trouvera-t-elle pas affectée en premier lieu? Comment alors l'emploi artistique et culturel, précaire par nature pour une bonne part, ne serait-il pas directement affecté par la poursuite des tendances actuelles? Comme tout système, celui de la culture peut sûrement gagner sur lui-même, faire évoluer ses règles du jeu, gagner en solidarité et en intelligence collective. La recette sera-t-elle suffisante?

La nouvelle réforme des collectivités territoriales prévoit toute une série de transformations visant tout particulièrement à renforcer le cadre intercommunal. Des mesures envisagées, on peut retenir notamment la création de « métropoles », un nouveau type d'établissement public institué à partir d'un seuil démographique

de 450 000 habitants et disposant de larges pouvoirs, la création de « pôles métropolitains » destinés à rassembler diverses collectivités, la possibilité de créer des « communes nouvelles » en lieu et place d'un ensemble de communes membres d'une intercommunalité à fiscalité propre, la fusion possible d'EPIC, la suppression de la notion de « pays », l'instauration de « conseillers territoriaux » représentant à la fois la région et le département, le regroupement de départements et de régions sur une base volontaire, la mise en œuvre de la notion de chef de file territorial dans les domaines d'intervention communs. Historiquement, les politiques culturelles se sont construites sur la base de financements croisés entre les pouvoirs publics. Dans la recomposition qui s'annonce entre intercommunalisation, réforme des départements et des régions, le sort de la culture sera un élément de test majeur. Dans le débat qui a entouré la loi, des responsables culturels ont manifesté la crainte que, par esprit rationaliste, on en vienne à supprimer un ou deux partenaires institutionnels locaux dans l'architecture générale des politiques culturelles. Tout en reconnaissant la nécessité d'une clarification des rôles, ils s'alarment de mettre tout type d'activité artistique et culturelle sous la houlette d'une seule collectivité, avec le risque de la soumettre ainsi au bon vouloir de princes dont il faudrait dès lors espérer qu'ils soient tous et toujours éclairés.

Quelle sera la place du ministère dans le nouveau design des affaires culturelles territoriales? Depuis la crise de 2003, l'État paraît en panne de vision de son rôle territorial. La réactivation du Conseil des collectivités pour le développement culturel a certes contribué à rétablir une base de dialogue permanente entre l'État et les pouvoirs locaux, mais il faut aller bien au-delà. Bousculé par Bercy, absorbé par sa propre réforme, le ministère a-t-il su capitaliser la formidable expérience acquise au niveau territorial notamment par ses services déconcentrés? Comment peut-il revenir dans le jeu territorial? Un élément de réponse décisif a été donné dans le cadre de la réforme de l'État avec le maintien des DRAC et même leur renforcement institutionnel, dans la mesure où elles représentent l'une des sept grandes directions régionales de l'État. Bien entendu, les règles du jeu de rôles avec les collectivités territoriales ont changé. Fort de ce constat, l'État doit à son tour clarifier son engagement à leurs côtés. Cela peut-il

C'est en multipliant les interactions entre art, culture et société que l'on pourra envisager un avenir durable au développement culturel et que pourra se reformuler un projet politique pour et avec la culture.

se faire autrement que par un rééquilibrage de son implication entre Paris et les régions — un rééquilibrage programmé dans la durée — si l'intention est de renforcer les logiques de métropolisation dans une perspective qui est aussi celle d'une compétition urbaine qui se joue à l'échelle européenne et mondiale? Si les DRAC ne retrouvent pas quelques marges de manœuvre, comment pourraient-elles jouer efficacement leur rôle de partenaire territorial, y compris au niveau rural? La période qui s'ouvre appelle en tout état de cause l'invention d'une nouvelle stratégie coopérative.

La question du partenariat se pose aussi du côté des collectivités territoriales. Non pas qu'elles n'aient pas travaillé en coopération par le passé, mais elles disposent à cet égard de marges de progression pour sortir d'un système concurrentiel, dont l'évolution (ou la stagnation) de l'intercommunalité peut notamment témoigner en plusieurs endroits. L'un des défis qui les attend sera de composer ensemble des logiques collaboratives plus intenses, aptes à assumer les multiples dimensions de l'interterritorialité. Mais il ne suffit pas de considérer les changements de cadres nationaux. La réglementation européenne liée à la directive « services » pourrait changer profondément la donne de l'action publique culturelle et des politiques de conventionnement caractéristiques du système culturel français. Ses retombées ne concernent pas seulement le secteur audiovisuel ou un bouleversement des modalités de rémunération et de salariat dans le domaine de la culture et du spectacle. Elle pourrait potentiellement bousculer l'architecture même des politiques culturelles et le fonctionnement de leurs relais.

De leur côté, les acteurs ont tout intérêt à s'engager dans un effort d'écoute mutuelle, de solidarité et de coopération. Bref, le travail du dialogue et de la concertation doit s'engager à tous les niveaux, entre toutes les forces vives de l'art et de la culture et au-delà. C'est en multipliant les interactions entre art, culture et société que l'on pourra envisager un avenir durable au développement culturel et que pourra se reformuler un projet politique pour et avec la culture. Néanmoins, la particularité de notre époque, et de l'âge démocratique qui est le nôtre, c'est que ce dessein ne viendra pas d'en haut. Il sera le fruit d'une contribution active de toutes les parties impliquées prenant en compte les responsabilités de chacun.

La crise ou les réformes nous éloigneront-elles des raisons fondamentales qui justifient un engagement public en faveur de la culture? Elles devraient au contraire nous en rapprocher car la culture se situe plus que jamais au croisement d'enjeux de sens, d'enjeux stratégiques et politiques tous plus importants les uns que les autres et, qui plus est, solidaires. Le fait-on suffisamment comprendre? La culture est au cœur de la problématique du vivre ensemble, d'un développement personnel et collectif à réhumaniser. Quant à la diversité culturelle, elle mérite d'être accompagnée plus lisiblement et plus subtilement, pour ne pas laisser la tentation communautaire prendre le pas. La culture est aussi un élément vital pour l'émancipation de nos imaginaires ou le développement des échanges européens et internationaux, et donc

pour la construction d'une citoyenneté intégrant à la fois le local et le mondial dans sa visée. Elle est encore un élément d'attractivité et de développement économique parfaitement identifié, tant en ce qui concerne l'espace rural que métropolitain. Il suffit notamment de voir comment les petites villes ont structuré de véritables politiques culturelles durant la dernière décennie ou de considérer comment les grandes villes du monde intègrent désormais cette donnée dans leur projet. La crise actuelle n'appelle pas que des réponses comptables ou économiques. L'action culturelle représente un levier majeur pour redonner du sens à nos existences individuelles et à un dessein collectif, une source d'inspiration pour une politique de la relation dans un monde tenté par la dissociété.

# Politiques publiques et territoires, quels nouveaux enjeux ?

**Jean Viard**

*Directeur de recherche au CEVIPOF et directeur des Éditions de l'Aube*

Notre société fait face à plusieurs bouleversements : la vitesse, le temps, la mobilité. Qu'est-ce qu'un territoire aujourd'hui quand on fait 45 km en moyenne pour se déplacer par jour ? Qu'est-ce qu'un voisin ? Qu'est-ce qu'un compagnon de travail quand on change de profession tous les dix ans ? Qu'est-ce qu'un couple quand on change de partenaires amoureux tous les huit ans ?

Il y a aujourd'hui des changements de fond et au moins trois grands enjeux : le marché de l'emploi est en crise mais tous les chômeurs ne sont pas dans la même situation ; il y a aussi un énorme marché de la mémoire coloniale qui n'est pas explicite ; et il y a un énorme marché des immigrés dont on attend une intégration. Comment faisons-nous un récit commun avec toutes ces histoires ? Comment la culture nous aide-t-elle à faire ces récits communs ? Que produit la culture sur ces questions ?

Ce sont des questions qu'il faut se poser. Nous avons souhaité la démocratisation culturelle, posons-nous aujourd'hui la question de savoir comment ça marche dans cette société où les gens veulent se réaliser eux-mêmes, où ils veulent faire eux-mêmes, faire de la musique sans devenir nécessairement un grand chanteur ou bien peindre sans devenir nécessairement un grand peintre. Comment s'intéresse-t-on à ce désir-là ? Comment s'y attarder ? Avons-nous adapté cette société aux nouvelles attentes de l'individu et comment s'articulent ces nouvelles attentes avec les anciennes ?

Il y a quelques chiffres qui mettent en valeur la contradiction fondamentale de cette société. La richesse commune a été multipliée par dix en un siècle. L'espérance de vie a augmenté de 40 %, ce qui veut dire qu'elle a augmenté autant entre 1900 à 2000 qu'entre l'an 1000 et l'an 2000 ; cependant, comme on a augmenté la richesse en la multipliant par dix, on ne se rend pas compte que la vie est plus longue parce qu'on a davantage de choses à faire et qu'il y a davantage de possibilités de faire. Nous sommes dans une société où il y a tellement d'offres que, d'une certaine façon, nous sommes en permanence en train de manquer de temps alors qu'en réalité nous n'avons jamais eu autant de temps.

Nous vivons en moyenne 700 000 heures (720 000 pour les femmes et 680 000 pour les hommes). La durée légale du travail en France pour avoir droit à la retraite est de 63 000 heures. On fait 30 000 heures d'études en moyenne. Cela veut dire que lorsque nous avons fini nos études et notre travail, nous avons consacré 100 000 heures de notre vie aux loisirs, 200 000 heures à dormir et il nous reste 400 000 heures pour faire autre chose. Ces chiffres sont intéressants au regard de la situation au début du siècle. On vivait 500 000 heures, la durée moyenne du travail d'un ouvrier ou d'un paysan était de 200 000 heures, donc quand on avait fini de dormir et de travailler, il ne nous restait que 100 000 heures... Nous sommes aujourd'hui passés à 400 000 heures !

Donc regardons ce temps qui a complètement changé. Dans une ville aujourd'hui, 12 % du temps est consacré au travail, donc 88 % du temps de vie n'est pas consacré au travail.

Comment pense-t-on cette ville-là? Essayons de comprendre cette civilisation du temps rare, confrontée en permanence au choix qui fait qu'on est en permanence envahi par tout ce qu'on ne fera jamais!

Nous allons bientôt être 9 milliards, parce que nous vivons plus longtemps. Et nous allons être 9 milliards sur un seul et même territoire à nous partager. Comment allons-nous faire cette humanité en commun? Comment être à la fois nous-mêmes et ensemble? À quoi va ressembler cette humanité qui se rassemble? Que va-t-elle manger? Mangerons-nous du couscous avec du Ketchup en buvant du Coca-Cola ou bien chercherons-nous à nous différencier?

Je vous rappelle qu'à l'époque de la Révolution française, on travaillait tous les jours. Je vous rappelle que le dimanche n'est férié que depuis 1906. La journée de travail était de 12 heures jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle. Le samedi n'a été férié pour les dames qu'en 1916 pour les remercier de leur participation à l'effort de guerre..., et pour préparer le dimanche de leur mari. On n'oserait plus, de nos jours, voter des choses pareilles à l'Assemblée nationale. Donc les choses ont changé.

Si l'on considère ces bouleversements, on remarque qu'il y a eu deux grands lieux d'innovation dans le temps libre, à travers le tourisme, la mobilité et tout ce qui relève de la télévision. Il y a donc deux grands lieux de production de normes, de valeurs, de hiérarchie, de définition du beau, depuis 30 ans, dans cette société. Comment vivons-nous dans cette société? Comment entrons-nous dans une société où le temps s'est allongé et où il est vécu en discontinuité avec nos choix individuels?

Nous sommes dans de nouveaux équilibres et c'est à partir de ces équilibres qu'il faut se représenter cette société, avec ses pesanteurs, ses ruptures et ses avancements. Le temps libre, c'est le temps maximum. Nous passons environ 100 000 heures devant la télévision et les professionnels de la culture ne peuvent plus faire comme si ça n'existait pas. Il n'y a pas d'un côté ceux qui regardent des séries TV stupides et de l'autre des gens de culture qui vont au théâtre. Ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. Il faut donc considérer cette diversité et repenser complètement cette société à travers le monde du virtuel. Qu'est-ce que la société de demain? On continue de bâtir des bibliothèques mais à quoi ça sert? On fait des librairies mais il faudrait peut-être qu'un jour elles

soient publiques, comme les théâtres, comme les stages de foot sont publics. On pourrait décider de fermer les librairies et de mettre à la place des mètres carrés de vêtements. On pourrait décider que les librairies ne sont plus indispensables puisqu'il y aura bientôt des livres virtuels! On pourrait se dire que, demain, la moitié du marché du livre sera virtuelle et pourtant on n'a jamais autant vendu de livres en France que cette année. Donc la vente de livres augmente, l'écoute de livres augmente. Le privé fait un gros boulot de démocratisation mais peut-on en dire autant des institutions culturelles publiques?

Nous devons faire attention à notre conception de l'égalité, de la similitude, parce que les gens considèrent avant tout la qualité du service, la proximité, la réalité des pratiques, etc. Il faut faire attention à nos convictions dans cette nouvelle logique du temps libre parce qu'il y a davantage d'inégalités dans le temps libre que dans le temps travaillé. Les mobilités ne sont pas les mêmes non plus. Quand on fait 45 km par jour et par Français, cela signifie que, depuis Malraux, on a multiplié par 5 les kilomètres parcourus. Dans ces conditions, comment comprendre cette société avec toutes les inégalités qu'elle génère: les néo-sédentaires, les quartiers ghettos où l'on enferme la mémoire coloniale, les personnes âgées sans voiture, etc. Comment pense-t-on cette société? Il faut laisser les gens circuler! Il faut initier les populations défavorisées à la mobilité plutôt que de créer des services de proximité dont une des dérives est que ces populations ne sortent plus. Les services de proximité peuvent aussi mettre à l'écart! Soyons honnêtes avec ces questions!

Nous sommes dans une société de la discontinuité. Nous changeons en moyenne d'employeur tous les 11 ans et 2 mois. Nous changeons de couple tous les 8 ans. Nous déménageons en moyenne 10 % tous les ans. Donc, rester 40 ans dans le même boulot ne peut plus être désirable! Secouons un peu certaines vérités. Les politiques sont la classe la plus conservatrice qui soit, vivant sur des territoires dessinés à l'époque du cheval. Or, qui connaît les limites de son canton à part l'élu? Qui connaît même les limites de sa commune? Mettons les gens devant la mobilité. Facilitons-la. Donnons en tout cas aux gens la possibilité de choisir.

L'explosion des mobilités était l'aventure du XX<sup>e</sup> siècle, le XXI<sup>e</sup> siècle sera consacré à l'organisation des mobilités, pour des questions de pollution, de défense agricole, etc.

Comment les politiques culturelles comprennent-elles cette société fondée sur l'autonomie des individus qui veulent faire eux-mêmes ?

Il y a un tournant, une période de crise qui est aussi une occasion de se régénérer. Bien sûr, les institutions culturelles auront moins d'argent. Il faudra aussi casser les gangs culturels qui se sont construits autour des institutions. Un certain nombre d'associations, plus ou moins culturelles, qui sont à la périphérie entre le RMI, le chômage, la solidarité, la sympathie, n'auront plus les mêmes moyens qu'hier. Bien sûr..., mais il faut néanmoins le dire ne serait-ce que parce qu'elles aident les gens à vivre. Pourquoi ce pays est-il aussi pessimiste? Pourquoi a-t-il une telle représentation de son avenir? Pourquoi pas en Allemagne, en Chine, aux États-Unis, en Inde, en Argentine? Comment réfléchit-on cette ville faite de mobilité et de poches de sédentarité? Comment faire en sorte que des quartiers d'immigrés ne se referment pas sur eux-mêmes? Comment prenons-nous en compte les personnes âgées qui n'ont pas le permis ou qui ne l'ont plus? Ou encore les femmes seules avec enfants qui ne sortent jamais? Combien de villes ouvrent des crèches le vendredi soir pour que les femmes seules puissent sortir? Quelles politiques publiques tiennent compte de cela en sachant regarder la société?

Comment les politiques culturelles comprennent-elles cette société fondée sur l'autonomie des individus qui veulent faire eux-mêmes? Comment fait-on pour diffuser ce désir de savoir-faire qui n'est pas réductible au désir de devenir artiste mais qui est de pouvoir faire de la musique, de la peinture, etc. Comment donne-t-on aux gens, mais plus particulièrement aux jeunes et aux plus de 60 ans, la possibilité de faire avec les autres? Comment faites-vous? Quelle stratégie ou quelle politique mettez-vous en place pour vous adresser aux personnes

âgées qui ont encore 25 ans de vie dynamique après 60 ans?

Essayons de décaler notre regard. Le logement est un lieu culturel central et extraordinaire dans cette société. Les gens investissent massivement sur leur logement dans lequel ils ont accès à la

musique, à la télé, aux livres, etc. 50 % des gens ont un jardin et davantage d'animaux domestiques que d'enfants. Pourquoi? Parce que la nature, le chien, le jardin, ce sont autant des objets culturels que des opéras ou des théâtres! Alors qu'est-ce qu'on fait? Cette société ne s'est pas véritablement repliée, elle a privatisé le lien social mais cette privatisation n'est pas un deuil,

ni une perte. On n'a jamais été dans une société aussi affectueuse! 80 % des gens déclarent être heureux! Le cœur de la société n'est donc pas en crise. C'est l'espace public qui est en crise, le projet qui nous rassemble, l'intégration des plus fragiles.

La plus grande difficulté que nous rencontrons aujourd'hui est de savoir raconter ces changements, de produire un discours comme on a pu le faire avant dans les années 70 sur la classe ouvrière, sur les luttes... La ville concentre aujourd'hui à la fois la production des richesses et la pauvreté. Que fait-on pour la ville populaire? Que fait-on pour le péri-urbain ou pour le village qui n'a plus d'identité paysanne? Pour l'instant, on ne sait pas! On sait simplement que le modèle n'est pas généralisable. Alors, comment redonne-t-on confiance dans la démocratie? Quand installerons-nous le pouvoir démocratique dans tous les quartiers? C'est dans ce contexte qu'il faut se réinterroger sur les questions culturelles! Comment réfléchit-on aux politiques culturelles à mettre en place, au faire soi-même, à la culture comme outil de transformation locale et en profondeur ?

Le cœur de la société  
n'est donc pas en crise.  
C'est l'espace public  
qui est en crise,  
le projet qui nous rassemble,  
l'intégration des plus fragiles.

# Réforme politico-institutionnelle : quelle nouvelle gouvernance territoriale pour la culture ?

## Emmanuel Négrier

*Directeur de recherche au CNRS, CEPEL, Montpellier*

« La culture par qui ? » aurait pu être l'étrange slogan de la table ronde qui s'est tenue à l'occasion des deuxièmes Assises nationales des directeurs des affaires culturelles, le 6 mai 2010. En effet, dans un pays où la tradition d'intervention publique en matière de culture est sans doute la plus poussée, symboliquement et pratiquement, la réforme territoriale était dans toutes les têtes. Elle y demeure, un an plus tard. Cette table ronde rassemblait un parterre extrêmement divers et intéressant pour répondre à cette question, ou pour ne pas s'y inscrire d'ailleurs. Notre propos se découpe en deux points. Le premier fait une courte synthèse des communications des intervenants. Le second présente deux thèses sur la réforme en cours et son impact sur la culture.

### Des villes au bloc local

Vincentella de Comarmond, maire adjointe à la culture de Toulouse, nous fait part de la nouvelle vision qu'une équipe municipale récemment arrivée aux commandes pouvait exprimer à ce sujet. On y fait référence à la fois aux nouvelles contraintes de l'action publique, avec les menaces qui pèsent sur les moyens publics, et aux vieilles crispations à l'égard des envergures intercommunales et métropolitaines. La culture, dans le cadre d'une communauté urbaine, reste une compétence essentiellement municipale. La réforme, votée entre-temps, ne devrait pas jouer le moindre rôle d'incitation à plus de compétence culturelle intercommunale, dans la mesure où, selon l'élue, les obstacles sont d'une autre nature que juridique.

Dominique Ducassou, son alter ego à la ville de Bordeaux, s'inscrit davantage dans l'esprit des lois, fidèle en cela à une certaine culture bordelaise. Il y voit une nécessité, difficilement contestable, de rationalisation de la carte et des pouvoirs, avec un objectif de meilleure lisibilité des attributions. Dans ce cadre, la culture y est moins visée que d'autres politiques publiques, puisque déjà préservée – ce qui fut confirmé par la suite – des limitations de financements croisés. Là encore, nous avons un exemple métropolitain qui ne considère pas la culture, pour des raisons de compromis d'acteurs et de géopolitique locale, comme l'une de ses attributions majeures. On notera cependant, et ce n'est pas sans importance dans le débat actuel, que la communauté urbaine de Bordeaux contribue au secteur culturel par la mise en œuvre de sa compétence économique. Mais c'est la ville qui assume l'essentiel de l'effort culturel (270 euros par habitant), avec une faible part des financements en provenance du département de la Gironde ou de la région Aquitaine.

Jean Perrin est ici le premier directeur de la culture à s'exprimer, et il est aussi le représentant de l'Association des DAC des grandes villes. C'est d'ailleurs à ce dernier titre qu'il aborde la question, en mettant particulièrement l'accent sur ce que la nouvelle gouvernance implique en termes de dialogue entre secteurs, où la culture doit apporter sa compétence. Et il est vrai que la position intermédiaire du DAC – d'un côté les élus et grands administrateurs municipaux, d'un autre les responsables des différents secteurs et institutions artistiques, et enfin les publics, actuels et attendus, des politiques culturelles – change d'un territoire à l'autre, et ne sort pas

indemne de la réforme territoriale. C'est que la culture, plus souvent qu'à son tour, est la variable d'ajustement des politiques de rigueur. Pour en prévenir l'impact, c'est le dialogue entre secteurs d'action publique qui est à mettre en avant.

Jany Rouger est vice-président de la FNCC, et il est également vice-président chargé de la culture d'un pays, le Pays du Bocage Bressuirais, et directeur de l'Agence régionale du spectacle vivant en Poitou-Charentes. Au nom de la FNCC, il indique à quel point lui semblent contradictoires la suppression de la clause de compétence générale et la notion même de «collectivité territoriale». Il insiste pour dire que la culture, loin d'être confinée à son image d'exception, est au cœur des perspectives de développement territorial. En second lieu, au contraire des trois orateurs précédents, il y a dans son profil et dans ses pratiques une perspective intercommunale plus affirmée, de sorte que lorsque l'on évoque la réforme territoriale, la question des pays et de leur suppression – évoquée dès le rapport Balladur et entérinée dans la loi sous la forme de l'interdiction de créer de nouveaux pays – c'est bien de la contribution de ces espaces (d'action, de projection) qu'il est question. En l'occurrence, Jany Rouger plaide pour le pays comme espace d'identification culturelle, certes, mais aussi de préfiguration d'une action publique plus intégrative, à l'échelle d'une communauté de communes, par exemple.

### De l'État prescripteur à l'État partenaire

Pierre Lungheretti est conseiller pour le livre et la lecture, les archives, la valorisation du patrimoine immatériel, l'action territoriale et l'outre-mer auprès du ministre de la Culture et de la Communication. À ce titre, il lui est donné de réagir à des propos qui, avant même que l'on entende les représentants départementaux et régionaux, mettent en cause les «mauvaises intentions» de l'État, alors même que celui-ci préconise sa transfiguration de prescripteur en partenaire. Le conseiller entend rassurer, en faisant référence à la mission sur le renouvellement des partenariats entre l'État et les collectivités territoriales, confiée à Jérôme Bouet. Il illustre ensuite son propos en présentant les 14 propositions pour le développement de la lecture, qui s'adressent aux collectivités territoriales, pour un volume total de 100 millions d'euros, et qui déboucheront sur des contrats, avec une priorité donnée à certains territoires: les zones sensibles urbaines et les espaces ruraux. C'est l'incarnation d'une exception culturelle entérinée par le

gouvernement, que la loi reprendra d'ailleurs. Une exception qui fait que les dynamiques de cofinancement, que l'État lui-même recherche souvent dans ses politiques culturelles, pourraient être poursuivies, en tenant compte d'une diversité des territoires qui affecte chaque niveau d'action publique.

### Départements et régions: marges de manœuvre et d'invention

Emmanuel Constant est vice-président du conseil général de Seine-Saint-Denis. Il est à ce titre particulièrement sensible au contexte de réforme territoriale, son département ayant vu naître le manifeste «La culture en danger», dont l'initiative part de Jack Ralite et Claude Bartolone. Ce manifeste part du projet d'article 35 du projet de loi qui suivait une piste de réflexion du rapport Balladur (2009), lui-même en syntonie avec le rapport Attali (2008) et de nombreux autres, pour fustiger l'inadaptation des départements à la nouvelle donne politique et administrative. Emmanuel Constant

La culture, plus souvent qu'à son tour, est la variable d'ajustement des politiques de rigueur. Pour en prévenir l'impact, c'est le dialogue entre secteurs d'action publique qui est à mettre en avant.

montre l'impact qu'un étranglement ou une suppression du département auraient à la fois sur les conditions de la solidarité sociale, mais aussi sur le plan culturel. Les 140 millions d'euros qui touchent, en Seine-Saint-Denis, aux secteurs non obligatoires, dont 20 millions d'euros pour la culture, sont directement concernés. Cette situation rend les choix politiques locaux bien plus difficiles, alors que la compétence va demeurer. Les élus départementaux vont être en première ligne pour assumer ces choix qui ne résultent pas de leurs propres stratégies. Les menaces qui pèsent ensuite sur les financements croisés sont, de son point de vue, lourds de conséquences en termes de repli sur soi des pouvoirs locaux par niveau, et de clientélisme de leurs politiques.

Corinne Poulain est directrice de la culture au conseil général du Val-de-Marne. Elle reprend cette piste d'une originalité de la contribution départementale à l'égard de la culture, même si elle ne représente environ que 1 % du budget en Val-de-Marne. Au-delà des moyens, qui sont désormais comptés, elle montre ensuite comment le conseil général peut s'appuyer sur les nouveaux territoires, notamment intercommunaux, pour jouer un rôle d'accompagnement spécifique. À ce titre, le Grand Paris est une nouvelle frontière où la culture peut trouver à se redéfinir dans le cadre d'une stratégie de moyenne et longue portée. Quant au concept de gouvernance, il est

intéressant pour penser la complexité de l'action publique, et la nécessité d'une démultiplication du dialogue entre acteurs. Il permet aussi de penser le partage du leadership, le passage d'une politique fondée sur le volontarisme à une politique marquée par l'incertitude et des normes professionnelles en perpétuelle mutation. Il est bien adapté, enfin, à la transformation de notre rapport à l'autorité.

Isabelle Chardonner-Rebillard est directrice de la culture au conseil régional Rhône-Alpes. La plus récente des collectivités territoriales ne manifeste pas moins d'inquiétude que ses devancières à l'égard d'une réforme qui court le risque de limiter les marges de manœuvre de la région, pourtant considérée à l'échelle européenne comme une circonscription d'avenir. En Rhône-Alpes, au cours du mandat 2004-2010, les budgets culturels ont crû de 12 % en moyenne, et le seul budget culturel de la région a doublé. Cette réforme est un coup d'arrêt, dans un contexte où les autres collectivités ont des budgets culturels très contraints. À sa manière, qui n'est pas celle d'un département, la région s'appuie pourtant sur un partenariat multiple, avec les conseils généraux, les communes dont les villes en Rhône-Alpes constituent un réseau assez original, mais aussi avec diverses formes d'intercommunalités (communautés de communes et d'agglomération, pays, parcs naturels régionaux...), et... l'État, *last but not least!* Les cofinancements culturels, loin d'être des facteurs de brouillage des attributions, sont donc de vrais vecteurs de partage des responsabilités. La perte d'autonomie fiscale va tendre l'action culturelle, alors que celle-ci, dans les régions, dépasse souvent le seul secteur lui-même. Ainsi, l'action culturelle pour les lycées, en Rhône-Alpes, représente 10 millions d'euros, et celle qui s'inscrit au titre de l'aménagement du territoire pèse 8 millions d'euros.

C'est précisément cette configuration multi-niveaux des politiques culturelles en région qui rend difficile d'imaginer la fin des cofinancements. Le partenariat, comme le rappelait récemment un groupe de chercheurs et d'acteurs (Salzgeber 2011), est consubstantiel aux politiques culturelles, et notamment aux formules juridiques

les plus récemment apparues, comme les EPCC. On a compris, au travers de la variété des positions réunies autour de cette table, que le débat fut loin d'être consensuel. Mais à propos de la réforme territoriale, on voudrait ici proposer deux lectures, en partie opposées et en partie complémentaires, de son impact sur la culture<sup>1</sup>.

La première voit cette réforme comme une rupture de fond dans l'histoire de la gouvernance territoriale française, mais à laquelle la culture aurait fini par échapper deux fois. Cette rupture est notamment marquée par l'inversion de la déconcentration, le repli (et pas forcément le retrait d'ailleurs) de l'État vis-à-vis du territoire, avec un regroupement à l'échelle régionale, à l'instar de la DIRRECTE<sup>2</sup>, de directions jusque-là autonomes dont le centre de gravité était plutôt départemental. Cette reconfiguration s'opère parallèlement à l'essor d'un pilotage à distance des territoires sur la base d'indicateurs, ce que préfiguraient les transformations de la gouvernance étatique elle-même depuis près de dix ans avec la mise en place de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) d'une part, et la révision générale des politiques publiques (RGPP) de l'autre. Ce scénario n'est pas sans rappeler le modèle promu dans les années 1980 par le gouvernement Thatcher au Royaume-Uni: déterritorialisation de l'État, centralisation d'un pilotage instrumental, mise en compétition des territoires. S'il était mis en œuvre de façon cohérente et aboutie – ce qui est rare en France s'agissant des réformes territoriales – ce scénario aboutirait à la disparition d'une modalité structurelle d'accompagnement par l'État de la décentralisation: la déconcentration. Celle-ci a abouti à une dualité administrative locale (territoriale et d'État) qui n'avait pas d'équivalent en Europe. La France de cette réforme serait un peu le passage de la République des directions départementales à la démocratie par l'appel à projet permanent.

C'est dans ce premier cadre qu'on comprend le mieux le débat sur la clause de compétence générale, qui permet jusqu'à présent à chaque niveau de revendiquer une légitimité à agir dans un large spectre d'action publique, sur le territoire de son ressort. La rationalisation des politiques de l'État et la fin d'un certain État

Les cofinancements culturels, loin d'être des facteurs de brouillage des attributions, sont de vrais vecteurs de partage des responsabilités.

#### NOTES

1- Nous ne pouvons ici, faute de place, évoquer les nombreuses dispositions visant l'intercommunalité, les nouvelles règles de représentation, la création des pôles métropolitains, etc. Il existe à leur sujet un débat tout aussi vif quant à la rupture réelle qu'ils incarnent.

2- La nouvelle DIRRECTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) se substitue dans les domaines de l'innovation, de la consommation, de l'emploi, du tourisme ou du commerce, aux anciennes DRIRE, DRC-CRF, DRTEFP, DRT et CRCA notamment.

partenaire impliquent aussi la clarification des responsabilités des collectivités territoriales, notamment appelées à se départir des pratiques de cofinancement entre niveaux pour exercer leurs compétences sur des domaines restreints, mais en claire et pleine souveraineté. Cette évolution est, à l'heure où l'on parle de gouvernance territoriale – et de la difficulté à acclimater ce parangon de modernité au cas français – une autre rupture dans nos visions interterritoriales du développement: il signe, contre la gouvernance, le retour à un certain gouvernement des choses. On sait que la culture fait notablement exception à cette règle, et ce à deux titres: d'une part les DRAC n'ont pas connu, pour l'essentiel, de relais départementaux, faisant exception dans l'écheveau déconcentré français, d'autre part elles ont échappé aux récents regroupements (et replis) des forces à l'échelle régionale, en demeurant autonomes.

La valse-hésitation concernant la culture n'aura pas fait défaut. Il y eut d'abord le rapport Balladur, qui témoignait d'une perplexité sur la séparabilité des fonctions et attributions dans ce domaine. Ensuite les allers-retours parlementaires ont tergiversé avant d'exclure la culture (et pas seulement la création ou le patrimoine) du champ d'application de l'article 35 initial, celui qui scandait la fin de la clause de compétence générale, et qui devait initialement prévoir la prohibition de tout cofinancement entre département et région sur un même champ de compétence. Finalement, ainsi qu'on peut le voir dans le nouvel article 1111-4 du Code général des collectivités territoriales, la culture fait doublement exception à la rationalisation des compétences: elle est une compétence officiellement partagée, et sa mise en œuvre échappe à l'encadrement des cofinancements.

Article L. 1111-4: « *La répartition des compétences entre les collectivités territoriales et l'État s'effectue, dans la mesure du possible, en distinguant celles qui sont mises à la charge de l'État et celles qui sont dévolues aux communes, aux départements ou aux régions de telle sorte que chaque domaine de compétences ainsi que les ressources correspondantes soient affectés en totalité soit à l'État, soit aux communes, soit aux départements, soit aux régions.*

*Les compétences attribuées par la loi aux collectivités territoriales le sont à titre exclusif. Toutefois, la loi peut, à titre exceptionnel, prévoir qu'une compétence est partagée entre plusieurs catégories de collectivités territoriales. Les compétences en matière de tourisme, de culture et de sport sont partagées entre les communes, les départements et les régions.*

*Lorsque la loi a attribué à une catégorie de collectivités territoriales une compétence exclusive, les collectivités territoriales relevant d'une autre catégorie*

*ne peuvent intervenir dans aucun des domaines relevant de cette compétence.*

*Les communes, les départements et les régions financent par priorité les projets relevant des domaines de compétences qui leur ont été dévolus par la loi. Les décisions prises par les collectivités territoriales d'accorder ou de refuser une aide financière à une autre collectivité territoriale ne peuvent avoir pour effet l'établissement ou l'exercice d'une tutelle, sous quelque forme que ce soit, sur celle-ci. Ces dispositions s'appliquent aux décisions prises après le 1<sup>er</sup> avril 1991 (...).* »

Cette première lecture de la réforme semble évidemment favorable au secteur culturel public qui, à l'image d'autres épisodes de l'histoire récente des politiques culturelles, aurait ainsi manifesté une double exception:

- le maintien de la structure de déconcentration, dont les DRAC sont la traduction, avec des dotations assez stables dans un contexte financier assez défavorable;
- la préservation des marges politiques et réglementaires à intervenir dans ce secteur, pour chaque niveau.

C'est évidemment une lecture très optimiste, car partielle, de l'évolution actuelle. La seconde thèse sur la réforme vient expliciter autrement les contraintes du temps présent pour la culture.

Pour l'essentiel, au-delà du maintien de la compétence générale en culture, c'est la question des moyens financiers qui se trouve posée. D'une certaine manière, cette autre vision des choses permet de comprendre pourquoi le processus législatif de réforme territoriale aura été aussi complexe, embrouillé, débouchant sur des compromis dont les membres eux-mêmes de la majorité parlementaire concèdent parfois qu'ils seront difficiles à traduire dans les faits. L'explication, c'est que le combat sur ce texte n'avait pas beaucoup d'importance. Dans ce vieux pays de la loi qu'est la France, une loi peut en cacher une autre.

En l'occurrence, il s'agit de la loi de finances pour 2010 du 30 décembre 2009, qui serait la réforme principale – validée, elle, au moment où les controverses battaient leur plein sur la clause de compétence générale. Cette réforme implique en effet une remise en question profonde des relations entre l'État et les collectivités territoriales, et une redistribution des cartes entre niveaux, du point de vue du pouvoir fiscal et de l'autonomie financière. Alors que nous avons l'habitude de considérer que cette autonomie ne pouvait s'incarner que par un vrai pouvoir de fixer les taux des impôts, le Conseil constitutionnel, par sa décision du 29 décembre

2010, a plutôt considéré que cette autonomie – qui découle de l'article 72 de la Constitution – se caractérisait seulement par l'existence de ressources propres, même si les pouvoirs locaux n'ont pas le pouvoir d'en fixer le taux ou même l'assiette.

Cette subtile distinction a des conséquences considérables pour ce qui concerne près de la moitié des ressources fiscales directes des collectivités territoriales. D'une part, celles-ci héritent, pour remplacer la défunte taxe professionnelle, de recettes non modulables, les taux étant fixés à l'échelle nationale, sauf pour une partie mineure d'entre elles. D'autre part, les autres impôts, sur lesquels la modulation des taux est encore possible (la taxe d'habitation, par exemple) sont pour l'essentiel transférés au bloc local (communes et intercommunalités). Enfin, le seul vrai domaine où elles pourraient encore jouer sur les taux d'impôts (la fiscalité des ménages) est de surcroît le secteur le plus caricaturalement injuste et obsolète de la fiscalité française : impôt foncier et taxe d'habitation.

La conséquence en est notamment de priver les régions et départements d'un instrument financier essentiel. Leur capacité de pilotage des ressources (le jeu sur le taux des impôts) serait désormais de 17 % pour les conseils généraux et de 15 % pour les conseils régionaux (Klopfer 2010), contre encore près de la moitié pour les communes et intercommunalités. Cela vise directement la dynamique de leurs politiques publiques, et notamment celles qui ne résultent pas de leurs attributions « obligatoires », à l'instar du social pour les départements ou de l'éducation pour les régions. Dans ces compétences « non obligatoires », que l'on peut chiffrer à environ 18 % des budgets départementaux et 27 % de ceux des régions (Portal 2010), figure l'essentiel des attributions en matière de culture.

Les pouvoirs locaux peuvent bien avoir conservé, de haute lutte, une compétence culturelle libre. Ce sont les moyens de cette compétence qui sont désormais comptés.

Dès lors, les collectivités territoriales dépendent beaucoup plus nettement de l'État central qu'auparavant, dans le contexte de dégradation continue des finances publiques nationales. Le passage de l'autonomie fiscale à la simple autonomie financière permet à l'État d'envisager un désendettement graduel « sur le dos » des collectivités territoriales, en écornant leurs ressources, et en les rendant de plus en plus réduites au périmètre de leurs compétences « obligatoires ». Et c'est bien là que ce débat technique a un impact majeur sur la culture. Les pouvoirs locaux peuvent bien avoir

conservé, de haute lutte, une compétence culturelle libre. Ce sont les moyens de cette compétence qui sont désormais comptés. Paradoxalement, dans ce concert, l'État lui-même peut parfaitement maintenir le budget du ministère et apparaître, en dépit des contraintes (sectorielles, bureaucratiques et symboliques) qui pèsent sur son renouvellement, comme un meilleur défenseur de la culture que les pouvoirs locaux, qui demeurent pourtant majoritaires dans son financement. Les élus qui, nombreux, ont célébré la victoire du maintien de la compétence sont les mêmes qui, aujourd'hui, doivent expliquer que le secteur culturel doit subir une baisse plus ou moins drastique de ses budgets. Alors que nous étions habitués à définir une politique culturelle par la nature de l'investissement public dans ses différents domaines, devons-nous la définir désormais par l'intensité et l'économie politique de son désinvestissement ?

#### Références citées :

- Kopfler, Michel (2010), « La nouvelle donne fiscale et ses impacts sur la gouvernance », *Pouvoirs locaux* n° 87, p. 67-76.  
Portal, Éric (2010), « Quelles conséquences de l'amodrissement de l'autonomie financière et de l'autonomie fiscale locale ? », *Pouvoirs locaux* n° 87, p. 78-86.  
Salzgeber, Didier (dir. 2011), *EPCC : Création et fonctionnement. Vade-mecum pour mieux comprendre les EPCC*, Voiron : Territorial Éditions, Coll. Dossiers d'experts (n° 681).

## DÉBAT

animé par Emmanuel Négrier

**Pierre-Bernard Kempf** (*administrateur de l'Orchestre baroque Montauban Les Passions*) s'interroge sur la place de l'Europe dans ce débat.

**Robi Rhebergen** (*directeur du développement culturel de Clermont Communauté*) répond que la dimension européenne est bien évidemment fondamentale même si le questionnement proposé pour ces Assises est plutôt franco-français. Les programmes spécifiques mis en place par l'Europe, tels que les programmes LEADER, sont des leviers d'action importants pour permettre à de nombreux territoires ruraux – en particulier les pays – de mener leurs projets. La question européenne est également un des aspects sur lequel porte la directive « services » dont il a été fait mention dans les propositions de travail de ces deux jours.

**Emmanuel Négrier** ajoute que cela pose la question de savoir si l'Europe est un espace pertinent de comparaisons et de confrontation des expériences, ce dont traitera l'un des ateliers de ces Assises.

**Corinne Poulain** (*directrice des affaires culturelles du conseil général du Val-de-Marne*) souligne que l'échelon européen est un échelon de travail auquel s'intéresse l'Association des DAC de la région Île-de-France pour savoir comment avancer à partir de l'expérience d'autres métropoles, le souci étant de faire un compromis entre les bonnes idées qui se font ailleurs et la tradition sur laquelle se fonde notre action publique. C'est là, selon elle, tout l'enjeu de la reconstitution d'une culture, de l'accompagnement et de l'avancement de nos sociétés.

**Un participant dans la salle** témoigne du fait que les acteurs culturels utilisent souvent mal les opportunités de financements européens par méconnaissance des dispositifs existants et cela pose la question des actions de sensibilisation et d'information à mettre en œuvre.

**Serge Regourd** (*professeur de droit public à l'université de sciences sociales, Toulouse 1*) rappelle que la première question posée par la construction européenne est précisément celle de la légalité des financements publics y compris en matière de culture. Le traité communautaire confirme le principe de prohibition des aides de l'État auquel la culture n'échappe pas. La culture est une simple dérogation admise au cas par cas sous réserve que les financements ne faussent pas la concurrence dans une mesure contraire à l'intérêt communautaire. De ce point de vue-là, les aides publiques accordées au cinéma sont aujourd'hui dans une optique de sursis puisque la Commission européenne a indiqué que le système français devra être abandonné à terme. C'est donc une logique de prorogation qui prévaut depuis 2002 mais il serait, selon lui, naïf de penser que cela puisse perdurer sans difficultés.

**Robi Rhebergen** souhaite réagir aux questions de gouvernance qui ont été évoquées lors de la table ronde. Il souligne à ce titre que le travail conjoint État/collectivités doit faire l'objet d'une réflexion approfondie au-delà de la réforme elle-même pour passer d'un stade de consultation à un réel mouvement de coconstruction.

**Serge Regourd** revient sur la question des financements croisés. Il rappelle qu'en 1983, lors des lois de décentralisation, toutes les forces politiques françaises faisaient la même critique radicale des financements croisés et des compétences superposées : une critique d'ordre gestionnaire portant sur le gaspillage des fonds publics et une critique d'ordre démocratique portant sur une répartition des rôles assez floue. Dans le débat actuel, la clause générale de compétence met l'accent sur la pertinence d'une politique culturelle, dans le

cadre de financements qu'on pourrait qualifier de « conjoints », qui n'obéirait pas simplement à une logique de guichet. Or, force est de constater que la plupart des événements portés par des compagnies ou des équipements culturels seraient mis en péril dès lors que serait remise en cause la possibilité d'intervention des divers niveaux territoriaux. La solution politique ne consiste donc pas à s'arc-bouter sur la question de la clause générale de compétence, à un moment où celle-ci pourrait rester de pure forme au regard des difficultés financières des collectivités territoriales, mais à inventer une clause transversale qui permette de séparer la culture de la problématique globale de la clause et de permettre à toutes les catégories de collectivités territoriales d'intervenir au titre d'une compétence technique.

**Emmanuel Constant** (*vice-président du conseil général de Seine-Saint-Denis*) ajoute que le transfert de compétence à telle ou telle organisation administrative ne supprime pas pour autant les missions existantes, et que celles-ci devront être financées. Par ailleurs, les financements croisés ne sont pas les mêmes selon les départements qui ont chacun leur spécificité sociale, éducative, humaine, urbaine, environnementale qui oriente la définition d'une politique appropriée dans un contexte donné. Il est donc délicat, selon lui, d'affirmer de manière définitive que l'organisation administrative n'est qu'une superposition dépourvue de sens et ne répondant à aucun besoin. Il est effectivement nécessaire de revisiter les dispositifs et les découpages et, dans certains cas, il est possible de partager des compétences. Il y a déjà beaucoup de choses qui ont bougé depuis l'invention des départements. En revanche, cette réforme obéit aussi à des raisons politiques. C'est, selon lui, une façon pratique pour l'exécutif de justifier une diminution des dépenses et une baisse des impôts de l'État tandis que les collectivités territoriales ne feraient que les augmenter...

**Christine Hacques** (*directrice de la culture, conseil général de l'Ardèche*) attire l'attention sur la confusion qui existe entre le fait d'exercer une compétence culturelle et le fait de mener une politique culturelle alors qu'il n'y a pas de véritable synonymie entre les deux. Par ailleurs, la gouvernance doit certes s'exercer entre les différentes collectivités territoriales mais elle doit aussi pouvoir s'imaginer en lien avec les acteurs culturels pour pouvoir avancer sur la rénovation des politiques publiques. Les financements croisés posent surtout, selon elle, la question du travail collectif entre les partenaires publics et de la façon dont les territoires avancent pour coconstruire les politiques publiques.

# Développement durable et territoires

## Les Agendas 21 sont-ils une opportunité pour refonder les politiques culturelles ?

**Alain Lefebvre**, professeur émérite à l'université de Toulouse-Le-Mirail

Deux démarches distinctes des collectivités locales et des acteurs du champ culturel sont susceptibles de s'inscrire dans la perspective d'un développement durable :

- une action culturelle affichée dans le cadre global des Agendas 21 généraux ;
- une politique culturelle se réclamant des Agendas 21 culture spécifiques.

L'opposition entre les deux démarches doit néanmoins être relativisée dans la mesure où une politique de « culturalisation » des Agendas 21 généraux peut donner des résultats au moins aussi probants que ceux résultant d'une multiplication des Agendas 21 culture dans l'ensemble des collectivités.<sup>1</sup>

### **Animation**

**Laurence**

**Dupouy-Veyrier**,  
directrice des affaires  
culturelles de la ville  
de Saint-Denis

### **Rapporteurs**

**Alain Lefebvre**,  
professeur émérite  
à l'université de  
Toulouse-Le-Mirail

**Catherine Dupraz**,  
directrice générale  
adjointe à la culture  
à la ville d'Orléans

### **Témoins**

**Estèves Camarès**,  
conseiller technique  
auprès du maire-  
adjoint de la ville  
de Barcelone

**Béatrice Macé**,  
codirectrice  
des Transmusicales  
de Rennes

### NOTES

<sup>1</sup> - Cf. notamment : Jocelyne Saint-Avit, *Convergence entre culture et développement durable – De l'Agenda 21 de la culture à l'Agenda 21 local des régions*, Mémoire pour l'obtention du master « Direction de projets culturels », Grenoble, octobre 2009.

Les principaux thèmes des Agendas 21 culture étaient déjà présents lors du Forum social mondial altermondialiste de Porto Alegre en 2002, à partir d'une thématique développée par des villes de l'Union européenne et d'Amérique latine, regroupées dans un «réseau des villes pour l'inclusion sociale». Reprenant à leur compte le principe «un autre monde est possible» prôné par ce forum, ces villes ont décidé d'appliquer également ce précepte à la culture. Un texte fondateur regroupant 67 articles a été élaboré par consensus en mai 2004. En l'absence d'une reconnaissance officielle de ce texte, les collectivités du réseau ont trouvé un «porte-voix» avec Cités et gouvernements locaux unis (CGLU), organisation créée la même année et dont le secrétariat est situé à Barcelone. L'Agenda 21 de la culture est le programme culturel de CGLU.

Pour un auteur comme Alain Touraine<sup>2</sup>, la promotion du développement durable est le fait d'agir «*en fonction des intérêts et des demandes de ceux que nous ne connaissons pas car ils sont éloignés dans l'espace et dans le temps*». Dans cette perspective, la culture est un levier fondamental qui nous aide, par le biais du travail de l'imaginaire, à repenser les relations entre l'économie, le politique et le social. Trois axes prioritaires, repris d'ailleurs par les deux témoins de l'atelier, sont dégagés dans le programme du CGLU : promotion de la diversité culturelle et des droits culturels ; pratique de la transversalité des activités culturelles ; coconstruction de la politique culturelle avec la société civile dans une démarche de démocratie participative.

### La diversité culturelle

La notion de diversité culturelle est perçue aujourd'hui par de nombreux acteurs comme le rappel d'une évidence qui n'offre guère d'intérêt tant qu'elle ne s'incarne pas dans une politique active en faveur de cette

diversité. Dans une optique de refondation des politiques culturelles, il s'agirait de passer d'une approche en termes de droit à la culture à une vision qui met en évidence les droits culturels des individus et des groupes. L'opposition entre «perspective descendante et perspective ascendante» est sans doute trop simpliste mais l'alternative entre vouloir répondre à des manques ou partir des expressions culturelles dans leur diversité est au cœur de certains débats, à l'échelle nationale (en particulier sur la question des financements croisés) et internationale. On trouve ainsi la trace de ces débats aussi bien dans la Convention de l'Unesco de 2007 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (plutôt du côté de la défense des protections nationales en faveur des activités culturelles mais à portée limitée) que dans la Déclaration de Fribourg sur les droits culturels, adoptée également en 2007. Ces deux textes, auxquels les deux témoins de l'atelier ont fait référence, sont complémentaires, mais leur tonalité est assez différente : pour l'Unesco, les droits culturels exigent une diversité de l'offre culturelle qui appelle des mesures de promotion et de protection de la part des pouvoirs publics ; dans la déclaration de Fribourg – qui n'est qu'un texte d'intention sans portée juridique directe – on insiste plus sur les droits culturels considérés avant tout comme des droits de la personne rattachés à l'ensemble des droits de l'homme et, secondairement, comme des droits de communautés. La conception économique est très présente dans la Convention de l'Unesco, la vision anthropologique domine dans le texte de Fribourg. Dans les textes fondateurs des *Agendas 21 de la culture*, les deux dimensions sont associées.

Sur le terrain, la politique de la diversité culturelle donne lieu à des initiatives qui varient selon le contexte territorial et les priorités affichées. Ainsi, aux Transmusicales de Rennes, il s'agit principalement de produire

de la diversité dans la programmation artistique et dans le choix des esthétiques. À Barcelone, la notion de diversité est inscrite au cœur du plan stratégique mis en place par la municipalité d'une ville qui a vu sa population d'origine immigrée passer de 6 à 20 % entre 2004 et 2010 et qui doit intégrer ce paramètre dans sa politique culturelle, en même temps que les défis soulevés par les industries culturelles, les nouvelles technologies ou la cohésion sociale.

### La transversalité

La question de la transversalité constitue certainement le pivot central des Agendas 21 culture. Les recommandations de la charte de 2004 considèrent la culture comme une dimension fondamentale de l'ensemble des politiques publiques ainsi qu'un guide permettant de revisiter et de «culturaliser» les politiques publiques dans les domaines de l'urbanisme, de l'éducation, de l'action sociale. Pourtant, la problématique de la transversalité est encore parfois considérée en France comme un simple argument d'opportunité dans la perspective de la réforme des collectivités territoriales. Dans l'hypothèse d'un abandon de la clause de compétence générale, la transversalité pourrait devenir l'ultime moyen de légitimation des interventions de ces collectivités en matière culturelle, ainsi qu'un levier possible de financements complémentaires en période d'austérité budgétaire.

La démarche de transversalité comporte, il faut le reconnaître, quelques risques bien réels : entre autres celui de diluer l'impératif culturel dans le cadre général d'une action publique *a minima* ; ou celui de survaloriser la fonction d'échangeur économique et social de la culture – ce que d'aucuns appellent son «instrumentalisation» – au détriment de sa valeur d'usage qui se situe du côté de l'imaginaire émancipateur des individus et des groupes. Ce risque ne peut être évacué à un moment où

### NOTES

2- In J.-P. Saez (dir.), *Culture et société, un lien à recomposer*, Toulouse, Ed. de l'Attribut, p. 196.

la culture est de plus en plus convoquée pour produire de l'attractivité territoriale et développer les activités créatives dans le cadre d'une économie de la connaissance en devenir. Ce mouvement de «culturalisation de l'économie» est cependant un phénomène assez peu ressenti par les acteurs culturels car ils sont sans doute plus préoccupés aujourd'hui par un mouvement concomitant qui est celui de «l'économisation de la culture» et qui se traduit par une contrainte permanente et multiforme de rentabilité économique.

À Barcelone, la question de la transversalité est inséparable de la politique de diversité culturelle conduite par la municipalité (mais qui se développe plus difficilement à l'échelle de l'agglomération). Elle s'inscrit dans une vision de la gouvernance urbaine, aujourd'hui confrontée aux enjeux de la complexité mais également soucieuse de (ré)introduire la culture dans le champ politique.

On trouve des préoccupations du même ordre aux *Transmusicales* de Rennes où la thématique du développement durable est prise en compte dans toute sa dimension philosophique: l'événement festif y est perçu comme un élément

faisant partie d'un écosystème global (environnement, économie, société, art et culture) nécessitant de gérer avec la même rigueur les grandes idées et les petits détails. Ce qui a conduit l'équipe du festival à mener depuis plusieurs années, en partenariat avec d'autres structures festives de Bretagne, une politique à la fois ambitieuse et pragmatique de protection de l'environnement, mais aussi à développer le volet social de leur activité (conditions d'accueil et de rémunération des artistes, gestion du personnel permanent et bénévole).

### La participation citoyenne

Consultation, concertation, coconstruction: il n'est pas facile de distinguer ces trois étapes de la participation citoyenne sans tomber dans la facilité de langage et la démagogie, mais aussi sans prendre le risque de confondre démocratie participative et politique de communication publique. La voie est étroite, à en juger par l'échec de certaines des instances consultatives mises en place dans de nombreuses collectivités locales en France depuis quelques années. *A contrario*, c'est l'occasion de saluer certaines initiatives pragmatiques et proches du terrain. À Rennes, il s'agit d'associer le public à

la démarche de développement durable entreprise par les organisateurs, en particulier par la présence constante sur les lieux d'étudiants en métiers de l'environnement dans le but de dialoguer avec le public et d'effectuer des enquêtes de terrain.

À Barcelone, le choix a été fait de créer un Conseil de la culture représentant les structures professionnelles et une soixantaine d'associations. Ce Conseil dispose d'un budget autonome de 4,5 M d'euros pour la création artistique (4 % du budget culturel municipal) et rédige un rapport annuel sur l'état de la culture à Barcelone.

En ce qui concerne la construction d'indicateurs permettant d'évaluer les avancées effectuées en direction d'un développement durable, les expériences en cours sont encore trop parcellaires pour parvenir à la définition d'un mode opératoire pertinent. Plus grave peut-être, on peut se demander si le fait de parler de développement culturel durable en cette période d'austérité budgétaire avérée n'a pas quelque chose d'un peu surréaliste en l'absence d'une volonté politique forte à l'échelon national et européen pour favoriser le développement d'une action culturelle à visée émancipatrice et... durable !

# Pouvoirs locaux en Europe et à l'international

## Construire la relation transfrontalière et interrégionale par la culture ou pour la culture ?

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

Le titre ambitieux de cet atelier suggérait l'éclairage d'un processus – la construction de relations – et un double rôle de la culture – moyen et finalité. Les témoignages et les débats se sont accordés à situer la coopération comme outil d'un objectif partagé : le développement d'actions culturelles.

Les expériences et interrogations de ce temps d'échange dont le thème suggère le voyage, l'aventure, l'éloignement d'obligations quotidiennes ont moins traduit les incertitudes actuelles de l'action culturelle que les perspectives qu'offrent de nouvelles modalités d'intervention.

En particulier, le focus a privilégié l'échelle européenne : cette référence territoriale semble de plus en plus intime et naturelle pour les porteurs de projets culturels, qu'il s'agisse des pouvoirs publics ou des acteurs artistiques.

### Animation

**Roland Pousse,**  
*directeur des affaires culturelles de la ville de Moissac*

### Rapporteurs

#### **Mariette**

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

**Ghislaine Gouby,**  
*directrice des affaires culturelles du conseil régional de Franche-Comté*

### Témoins

**Danièle Buys,**  
*membre du bureau de l'association Les Rencontres*

**Donato Giuliani,**  
*responsable du pôle coopération culturelle internationale du conseil régional Nord-Pas-de-Calais*

**Lluís Bonet,**  
*professeur d'économie politique et de gestion culturelle à l'université de Barcelone*

Bien qu'ayant des fonctions différentes – élue, universitaire, technicien –, les trois intervenants se sont facilement accordés sur la philosophie de la coopération, sur son intérêt, sur ses exigences méthodologiques. Les participants à l'atelier, par leurs prises de parole nombreuses, ont souvent précisé les conditions ou les écueils de leurs expériences coopératives.

### Coopérer, une perspective stimulante

Si, bien sûr, coopérer consiste à « agir avec, faire ensemble », trois déclinaisons s'y associent. D'une part, il s'agit de reconnaître la différence et de sublimer l'altérité, de construire des complémentarités, ou de « *construire un espace commun de compréhension* » comme l'a énoncé Danielle Buys à propos de l'association européenne *Les Rencontres*<sup>1</sup>. D'autre part, la coopération implique d'accepter le regard et la vision d'un tiers, notamment avec ce que seul un Espagnol pouvait rappeler lors de ces Assises françaises : Lluís Bonet a insisté sur la nécessité de sortir du « *problème d'ethnocentrisme franco-français* »..., ce qui n'est pas sans poser d'ailleurs certains problèmes techniques – linguistiques et rhétoriques notamment. Enfin, la coopération se définit par les valeurs fondamentales qui portent la construction européenne : partager, voire mutualiser, fédérer, « *considérer qu'une parole est plus forte quand elle est plus collective qu'individuelle* ». Ces ambitions se retrouvent dans certains programmes, à l'instar du projet Interreg présenté par Donato Giuliani concernant la place de la culture dans l'économie.

En outre, la coopération se définit par ce qu'elle doit surtout éviter : uniformiser les actions et créer un rapport de force entre les porteurs de projets. Cette considération permet d'insister sur l'hétérogénéité des partenaires – dans leur statut, leurs objectifs, leurs ressources, etc. Un constat commun a été dressé sur les inégalités existantes entre les territoires, entre les prota-

gonistes des relations internationales, notamment entre les régions de pays du Nord et du Sud, entre villes plus ou moins puissantes, entre « métropoles » et anciennes colonies, etc. Toutefois, la coopération doit prendre acte de ces inégalités de moyens (financiers et humains notamment) tout en reconnaissant une égale richesse culturelle, fondamentale à la construction des coopérations.

### Les ingrédients de la coopération

Les expériences et les pratiques présentées dans l'atelier ont insisté sur les ingrédients indispensables à la coopération – et, de ce fait, sur les fréquentes difficultés qui en découlent :

- tout projet de coopération nécessite une inscription sur le long terme. Or le temps long n'est pas toujours en adéquation avec le rythme électoral, les temporalités des programmes européens ou internationaux, les logiques de rentabilité et de visibilité à court terme... ;
- tout projet est ancré – géographiquement, socialement, culturellement, historiquement : un projet de coopération s'appuie sur des histoires et des enjeux communs, sur le partage de valeurs, de référentiels, voire de langue. Cette construction progressive du projet est à l'origine des dispositifs et cadres de financement mobilisés, et non l'inverse... ;
- tout projet résulte d'initiatives individuelles. Quelle que soit la coopération – internationale, interrégionale ou encore intercommunale –, elle est faite de connivence et d'entente individuelles. Des femmes et des hommes se retrouvent un temps sur des ambitions, des envies, des sensibilités partagées. L'institutionnalisation des coopérations se révèle être un paramètre secondaire de l'efficacité, même si à l'évidence elle importe pour le portage politique ;
- tout projet convoque une combinaison d'acteurs. S'il paraît plutôt aisé pour des artistes ou opérateurs culturels de coopérer ponctuellement

sur des projets artistiques, les initiatives impliquant les pouvoirs locaux font appel à la fois *aux élus*, dont la volonté politique est essentielle, *aux techniciens*, dont les compétences et exigences sont incarnées par les DAC, *aux artistes et acteurs culturels*.

À ces sphères identifiées (politique, technique, culturelle et artistique) s'en ajoute une dernière, et non des moindres : qu'il s'agisse de traducteurs ou de spécialistes de relations internationales, du montage de projet européen, la coopération internationale mobilise un volet de compétences indispensables dans la méthodologie de projet : linguistique, administrative, voire multiculturelle. Cette technicité des montages institutionnels de la coopération explique peut-être la très faible place accordée à la société civile dans cet atelier, à l'exception d'une expérience relatée dans le Mercosur.

### Les DAC, au cœur des territoires de partenariat

*A fortiori*, l'importance d'une forte ingénierie et de l'inscription dans différents réseaux a été régulièrement soulignée, rappelant par là même la diversité de compétences et de ressources attendues des DAC et, le cas échéant, de leurs équipes. Le niveau de la course est en effet élevé, ainsi que le nombre d'obstacles à dépasser et de relais à mobiliser : difficulté de trouver des partenaires fiables dans leur engagement et dans la durée, difficulté de s'adapter à la grande variabilité des configurations d'acteurs selon les pays, risque d'échec si le projet est une opportunité de financement plus qu'un engagement sur un projet.

Ces « territoires de partenariats » revêtent des périmètres protéiformes, les figures partenariales multiples ; l'interterritorialité qui en découle semble ainsi se généraliser – aux échelles nationale et internationale – tant le contexte contemporain exige le déploiement d'un multi-convention-

#### NOTES

1- Les Rencontres est une association des collectivités territoriales européennes qui a publié en 2010 un *Livre blanc des politiques culturelles des collectivités territoriales*

en Europe, dont les 10 objectifs intègrent « les échanges culturels et la coopération transfrontalière » (<http://livre-blanc.lesrencontres.eu>).

nement. Tout l'enjeu dans ce cadre est de conserver des lignes directrices, une cohérence générale et, pour le DAC, d'avoir une pratique multiscalair qui rende toute action contributrice d'un projet d'ensemble.

Face à ces contraintes, la coopération fournit de nombreuses motivations, motifs de satisfaction et perspectives : expérimenter, innover, favoriser les mobilités, accompagner l'émergence de nouveaux territoires culturels.

Au-delà des dispositifs, la coopération internationale offre une ouverture aux mondes et aux univers culturels multiples, permet également la

confrontation des modèles d'action publique et d'initiatives culturelles. Cet atelier – et les voyages hors frontières – rappelle ainsi les acquis de la culture *à la française* : une certaine idée du « service public culturel ». Aussi, la culture peut-elle devenir un biais de médiation – la culture *pour* – grâce à sa contribution à « construire l'Europe dont nous rêvons ».

En effet, l'élu n'en attend pas moins de son DAC (!) qui devra être, comme l'a rappelé Ghislaine Gouby, « *à la fois poète, stratège, tactique, convaincu, convaincant, gestionnaire hors pair, rassembleur*. Le DAC sera *mathématicien*, c'est-à-dire qu'il aura à travailler

sur une égalité contenant une ou plusieurs variables et devra résoudre l'équation qui consiste à déterminer les valeurs que peut prendre la variable pour rendre l'égalité vraie... Oui, le DAC devra maîtriser Interreg A, B, C, savoir accueillir et savoir faire partir. Il devra être parfaitement *complice* avec le service international de sa collectivité, élaborer des conventions, mutualiser dans les politiques transversales et s'intégrer aux schémas organisationnels. Le DAC sera bienveillant, exigeant, pugnace, malin aussi. Le DAC sera *amoureux* toujours des artistes et des publics. Les DAC devront faire mieux avec moins. Ici et ailleurs ! ».

# Quel service public culturel face à la révolution numérique ?

**Serge Regourd**, professeur de droit public à l'université des sciences sociales, Toulouse 1

La question du service public est déjà, depuis plusieurs décennies, l'une des plus sensibles en termes de politiques publiques, dans le contexte de la libéralisation inhérente à la construction européenne et à la mondialisation des échanges.

Sa remise en cause renvoie à des enjeux spécifiques en matière culturelle, comme l'ont montré, par exemple, la bataille dite de l'exception culturelle, puis l'adoption, au sein de l'Unesco, de la Convention relative à la diversité culturelle, mentionnant expressément l'importance du service public au regard de ces enjeux culturels.

Ce qu'il est convenu de désigner en termes de « révolution numérique » constitue une problématique supplémentaire, venant encore bousculer les principes qui fondent le service public.

Un discours politique d'inspiration libérale n'a-t-il pas souligné, dès l'origine, que les mutations techniques en cours rendaient obsolètes les modalités d'organisation antérieure, la technique réalisant, en quelque sorte, spontanément, les objectifs relevant traditionnellement des prescriptions politico-juridiques ?

## **Animation**

**Anne Grumet**,  
conseillère technique  
pour la culture à la ville  
de Lyon

## **Rapporteurs**

**Serge Regourd**,  
professeur de droit  
public à l'université  
des sciences sociales,  
Toulouse 1

**François  
Deschamps**,  
directeur des affaires  
culturelles du conseil  
général de la Haute-  
Savoie, président  
de l'association  
nationale Culture  
et Départements

## **Témoins**

**Olivier Donnat**,  
chargé d'études  
au DEPS, ministère  
de la Culture et de la  
Communication

**Patrick Bazin**,  
directeur des  
bibliothèques de Lyon

**Marc Le Glatin**,  
directeur du théâtre  
de Chelles et professeur  
associé à l'Institut  
d'études européennes  
Paris VII

Le vocable même de la «révolution» numérique ne tend-il pas à accréditer le postulat selon lequel les dispositifs antérieurs d'organisation et de fonctionnement sont condamnés? Pourtant, par-delà la prégnance d'une telle conception, il apparaît que les nouveaux défis liés aux «NTIC» et au développement d'Internet ne sauraient relever de simples pétitions de principe. L'analyse même de la portée de cette mutation, de ses conséquences est source de controverses. Ce que l'on désigne, à grands traits, comme relevant soit de la technophilie, soit de la technophobie, témoigne encore de simplifications abusives. Comme pour les grandes mutations civilisationnelles antécédentes, c'est, assurément, l'ambivalence du phénomène qui prévaut, en termes d'incontestables vertus, de formidables progrès, et, conjointement, d'un certain nombre de menaces, au sens où Paul Virilio pouvait souligner que l'invention du rail avait aussi été celle du déraillement. Nouvel espace de liberté ou menace de remise en cause des services publics?

L'atelier s'est caractérisé, de manière significative, par un certain dissensus entre les trois intervenants, provenant, pour partie, de leurs positionnements différents: Olivier Donnat s'est fondé sur des données tangibles issues de l'enquête menée en 2009 sur les pratiques culturelles des Français dans le nouvel environnement numérique. Marc Le Glatin s'est davantage fondé sur une approche spéculative qu'il a tenté d'étayer par l'illustration d'expériences de terrain. Patrick Bazin a, de manière plus monographique, justifié les choix opérés en matière de bibliothèques, par la ville de Lyon.

### **L'essor du numérique : quelles conséquences sur l'accès à la culture ?**

Le point de vue dominant dans le commentaire médiatique autour de «La révolution numérique» a été, pour l'essentiel, réfuté. La thèse de la «*mutation anthropologique*» avancée par Marc Le Glatin, et développée

dans son ouvrage *Séisme dans la culture* a subi les assauts convergents des études de terrain, même si chacun s'est accordé à considérer que nous étions vraisemblablement dans une période intermédiaire, un «entre-deux» dont il était encore difficile de dégager des conséquences et des conclusions parfaitement univoques. La mutation en cours correspond en réalité à trois phénomènes imbriqués: la numérisation des contenus, le développement d'Internet et la diversification des supports. La première incertitude concerne les acteurs mêmes de la culture numérique: Orange ou Google en sont-ils? Quoi qu'il en soit de ces incertitudes, Olivier Donnat a souligné qu'il convenait de déconstruire le discours sur la pseudo «révolution numérique», qu'il convenait de ne pas tomber dans le «*piège de l'illusion du jamais vu*» pour reprendre une formule de Jean-Claude Passeron. Patrick Bazin a renchéri en se référant à la formule du «Rien de nouveau sous le soleil», précisant même qu'en réalité le modèle Internet était issu du modèle des bibliothèques, et que si les logiques traditionnelles d'accès à la culture étaient bousculées par les nouvelles logiques communicationnelles, on assistait conjointement au triomphe du livre. Les bibliothèques – «*L'ordre des bibliothèques*» selon Chartier – constituent depuis longtemps cet espace d'entrée libre et gratuit dont on crédite aujourd'hui Internet, s'opposant en quelque sorte au point de vue de Marc Le Glatin selon lequel, avec la dématérialisation, la diffusion n'a plus de coût, plus de valeur, inaugurant une nouvelle logique de biens communs, librement échangés.

### **De nouvelles situations d'autonomie**

Les trois interventions ont convergé cependant sur plusieurs points. S'il ne se produit pas de réelle révolution, il n'en reste pas moins que de substantielles modifications se produisent sur le terrain culturel, offrant de nouvelles situations d'autonomie: la dichotomie des producteurs et des consommateurs devient

plus floue, perturbant les logiques de l'offre, stimulant le développement des pratiques en amateur, et portant atteinte aux principes de la propriété intellectuelle (Le Glatin). Le devenir du droit d'auteur considéré par les uns comme un socle des politiques culturelles est sommé pour d'autres de s'adapter à la nouvelle donne numérique. En termes d'accès, la «consommation chez soi» tend à acquérir une considérable revalorisation, favorisant une nouvelle «*culture d'écran*» (Donnat), même si une analyse plus fine fait apparaître des logiques de superposition davantage que de substitution s'agissant du rapport entre les nouvelles pratiques numériques et les pratiques culturelles traditionnelles: les pratiques culturelles deviennent conjointes car la fréquentation des événements et des équipements culturels est peu affectée par l'irruption du numérique, à l'image du cinéma qui connaît même une hausse de la fréquentation (Donnat).

Ce qui paraît le plus préoccupant dans ce contexte c'est, cependant, le phénomène de «*désertion générationnelle*» (Bazin) concernant la tranche 14-30 ans particulièrement perceptible sur le terrain des bibliothèques, et spécialement des grandes bibliothèques. À l'inverse, dans le secteur du livre, les enfants, d'une part, les adultes de plus de 50 ans, d'autre part, manifestent une présence soutenue. Ce processus de fragmentation générationnelle est corroboré par une fragmentation sociale: les pratiques Internet concernent les jeunes, et plus spécifiquement sur le terrain des usages culturels, les diplômés.

### **De l'espace privé à l'espace public**

Les interpellations relatives au service public culturel se formulent alors autour de plusieurs problématiques complémentaires, suscitant des clivages connus: les choix de la ville de Lyon sont justifiés en termes «*d'adaptation du service public aux nouvelles technologies*» (Bazin), argumentés à partir d'un historique retraçant les connexions informatiques avec les grandes bibliothèques

anglo-saxonnes dès les années 70, et œuvrant dans le sens d'une «néo-textualité hors de l'enveloppe du livre». Mais de tels choix s'inscrivant dans le cadre d'une mondialisation, en forme de partenariat avec de grands groupes économiques privés, font évidemment courir des risques considérables pour le devenir des espaces publics concernés. D'autant que les nouvelles pratiques individuelles devant l'écran domestique participent conjointement d'une forme de privatisation des pratiques culturelles.

Plus globalement, il apparaît que les interpellations spécifiques aux services publics dans le débat public

restent très marginales, comme si d'aucuns admettaient que la privatisation de certaines pratiques serait de nature à se substituer, au moins partiellement, au volontarisme des politiques publiques. Avec des approches différentes, les trois intervenants ont, à l'inverse, manifesté la nécessaire pérennité des politiques culturelles, mais c'est leur contenu et les modalités de leur adaptation qui paraissent encore peu maîtrisés. Dans ce contexte nouveau où sont bousculés des principes traditionnels relatifs à l'espace public, les choix de politiques culturelles des collectivités publiques paraissent décisifs, en termes notamment de formation, de mise en place de nouveaux réseaux

de présence artistique (Le Glatin), à la manière dont les connexions aux bibliothèques posent la question du «guichet du savoir» (Bazin) dès lors que les usagers sont de plus en plus souvent acteurs. L'une des questions centrales au regard de la relation entre espace public et Internet interpelle bien, globalement, «la valeur ajoutée de l'institution». À cet égard, la capacité de réponse des collectivités publiques face aux nouveaux risques de fragmentation déjà évoqués paraît constituer un enjeu majeur.

# Quelles économies alternatives pour les arts et la culture ?

## Autour des rapports public/privé de l'économie sociale et solidaire

**Dominique Sagot-Duvauroux**, professeur d'économie à l'université d'Angers

Le débat a su éviter les idées reçues et les oppositions classiques entre les gentils mais incompétents associatifs, les méchants mais efficaces privés et les hautains institutionnels. L'originalité principale des échanges a été de traiter de l'économie sociale et solidaire non pas tant comme un secteur économique entre l'État et le marché que comme une posture susceptible d'apporter des réponses pertinentes aux défis que rencontrent les économies de la culture aujourd'hui.

### **Animation**

**Sylvie Paraiso**,  
directrice des affaires  
culturelles et du  
tourisme de la ville de  
Melun

### **Rapporteurs**

**Dominique Sagot-Duvauroux**,  
professeur d'économie  
à l'université d'Angers  
**Véronique Balbo Bonneval**,  
directrice de la culture  
de la communauté  
d'agglomération de  
Saint-Quentin-en-  
Yvelines

### **Témoins**

**Philippe Henry**,  
maître de conférences  
en études théâtrales  
à l'université de  
Paris VIII  
**Colin Lemaître**,  
directeur de la SCOP  
L'écho et vice-président  
de la Limace, collectif  
associatif gérant  
Le Fil Scène  
de musiques actuelles  
de Saint-Étienne  
**Olivier Tcherniak**,  
président  
de l'ADMICAL

Sur la base de l'intervention de Philippe Henry, l'atelier est parti des grandes spécificités de ces économies pour ensuite envisager comment des postures de l'économie sociale et solidaire (ESS) pourraient faire évoluer les choses. Trois grandes spécificités ont été dégagées.

### **L'économie d'une offre autonome**

Une partie importante de la production artistique est conçue en dehors de considération préalable de marché. Les artistes créent et se préoccupent souvent ensuite de savoir s'il existe une demande pour leurs propositions. Philippe Henry souligne que cette caractéristique peut entraîner des logiques de guichet pour trouver des financements.

### **Une économie de l'incertain**

L'économiste américain Richard Caves parle de la propriété du «*Nobody knows*», personne ne pouvant prévoir précisément à l'avance le succès d'une œuvre. Cette caractéristique a plusieurs conséquences. Elle implique d'abord une surabondance de l'offre par rapport à la demande, les producteurs étant contraints de surproduire et de jouer la carte de la répartition des risques. Du côté des publics, elle impose de mettre en place des processus de labellisation censés aider les populations à faire le tri entre les multiples propositions. Les instances de légitimation et les comités d'experts jouent alors un rôle de filtre abondamment commenté. Enfin, l'incertitude induit une remontée des risques vers l'amont : du distributeur vers le producteur et du producteur vers les artistes rémunérés non pour leur travail mais pour la réussite commerciale de celui-ci. Il en découle de très fortes inégalités dans la répartition des revenus.

### **La valeur vaporeuse de la culture**

Enfin, il a été souligné qu'une partie substantielle de la valeur des activités culturelles n'est pas correctement valorisée par les marchés. D'une part, une partie de cette valeur s'échappe des filières pour se fixer sur le chiffre d'affaires des fournisseurs d'accès à Internet ou encore des entreprises de tourisme, privant les auteurs et les producteurs de ressources importantes. D'autre part, les indicateurs marchands s'avèrent fortement réducteurs de l'apport des activités artistiques sur un territoire en termes d'attractivité, d'image, de cohésion sociale.

Face à ces spécificités, l'ESS offre différentes postures susceptibles d'apporter des éléments de réponses :

### **La mutualisation des risques et des ressources**

Des bureaux de production pourraient contribuer à rompre l'isolement des artistes et leur permettre de mieux répartir les risques et les revenus, une partie des ressources issues des projets réunis par ces bureaux de production venant alimenter des fonds de mutualisation destinés à aider les artistes et les équipes en difficulté.

### **La diversification des mécanismes de sélection**

Pour limiter les risques d'académismes induits par les dispositifs de labellisation institutionnels, les participants ont préconisé d'introduire une pluralité de critères à prendre en compte dans l'attribution des aides et de guichets pour les affecter.

### **La coconstruction de projet**

L'ESS est porteuse d'une économie contributive au sens de Bernard Stiegler

qui rompt la séparation classique entre offre et demande, caractéristique d'une économie consumériste. À une logique d'autonomie de l'art, de guichet ou de soumission de l'art à des impératifs commerciaux, l'ESS oppose une économie où les destinataires des propositions artistiques ne sont plus considérés comme des consommateurs. À la notion de *consommateur final* se substitue celle de *contributeur*. L'appropriation des propositions artistiques par les populations doit être envisagée dès la genèse du projet qui peut même être coconstruit, induisant une réflexion sur l'utilité sociale de celui-ci. Dans le domaine du mécénat, comme le souligne Olivier Tcherniak, il s'agit de passer d'un mécénat de guichet à un mécénat d'accompagnement où les financeurs et les destinataires des projets sont associés en amont. Cette forme de soutien peut aussi prendre la forme d'un mécénat de compétence.

### **La prise en compte des valeurs non marchandes de la culture**

Si une partie substantielle de la valeur de la culture pour un territoire ne peut être convenablement révélée par les marchés, alors il est nécessaire de mettre en place des dispositifs qui permettent une meilleure prise en compte de cette valeur. Au-delà des systèmes de subventionnement classique a été discutée la mise en place de licences légales prélevées, par exemple, sur les fournisseurs d'accès à Internet ou l'économie du tourisme. Par ailleurs, dans le prolongement des réflexions conduites sur les indicateurs de bien-être, la recherche d'indicateurs mesurant l'utilité sociale de la culture pour un territoire est apparue nécessaire.

# La participation des habitants à la vie culturelle

**Helga Sobota**, directrice de la culture, conseil général de l'Ardèche

Le thème de ce 5<sup>e</sup> atelier est moins une question qu'une injonction : celle de la participation des habitants à la vie culturelle. Fort heureusement, cette injonction est polysémique puisque la « participation » peut renvoyer à la fois aux pratiques culturelles, aux pratiques artistiques, à la fréquentation des équipements culturels, à la concertation autour des politiques culturelles.

De même que la notion d'« habitant » peut être étendue à celle de citoyen, d'usager, de publics versus « non publics », etc.

Les débats ne se sont pas attardés sur les définitions mais sur la question centrale qui est en jeu : le choix donné à chacun de pouvoir être acteur, spectateur, amateur, pratiquant, ainsi que la possibilité d'être concerné et pas seulement touché, et ce en ménageant toute la place aux souhaits individuels.

## Animation

**Gérard Pardessus**,  
directeur général  
de la culture de la ville  
de Nantes

## Rapporteurs

**Helga Sobota**,  
directrice de la culture,  
conseil général  
de l'Ardèche  
**Laurent Fleury**,  
maître de conférences  
en sociologie  
à l'université  
de Paris VII

## Témoins

**Catherine Cullen**,  
maire adjointe  
à la culture  
de la ville de Lille  
**Sylvie Robert**,  
conseillère municipale  
déléguée aux grands  
projets de la ville  
de Rennes,  
vice-présidente déléguée  
à la culture de Rennes  
Métropole  
**Bernard Sevaux**,  
directeur des affaires  
culturelles de la ville  
de Villeurbanne

Catherine Cullen a montré comment, en s'appuyant sur la longue tradition de participation des habitants aux manifestations festives et de concertation, Lille 2004 (Capitale européenne de la culture) et son vaste mouvement de mobilisation de projets et de bénévoles (17 800 ambassadeurs) a été d'emblée pensé non comme une fin en soi, mais bien au contraire comme le démarrage d'une dynamique d'implication des habitants dans la vie culturelle qui se prolonge aujourd'hui par l'engagement d'un Agenda 21 de la culture.

Sylvie Robert a mis l'accent sur les expériences menées à Rennes pour rendre les habitants contributeurs et producteurs de nouvelles ambiances urbaines par l'apport de leurs cultures, par la création de liens et par la recherche de nouvelles formes d'action telles que l'intégration des habitants et des pratiques amateurs des quartiers dans les créations artistiques.

Bernard Sevaux a expliqué comment, à Villeurbanne, après la grande époque du TNP et de ses fêtes populaires, le mariage entre culture et social ne parvenait plus vraiment à se penser dans les années 1970-1990, allant jusqu'à une scission entre monde de la culture et monde associatif, et comment aujourd'hui, en s'appuyant sur la diversité culturelle de la population, des dynamiques d'implication des habitants se bâtissent avec des formes d'investissement et d'expression très abouties.

À ces différentes approches, il convient d'ajouter celle d'Éric Fourreau qui a présenté la démarche de concertation initiée à Toulouse autour de la construction et de la mise en œuvre de la politique culturelle avec la conduite d'Assises de la culture et l'installation d'un Conseil de la culture.

### **Plusieurs fils rouges traversent ces différentes expériences.**

Elles se présentent sous la forme de processus inachevés, d'expériences, de fabrication de mouvements ascendants. Les témoins de cet atelier ont insisté sur le fait qu'elles ne

peuvent pas s'imposer mais qu'il faut néanmoins aider à les faire émerger en suscitant et en allant chercher les projets. Cette invention de nouveaux dispositifs de mise en relation qui visent à «travailler avec et pas pour» suppose du temps et du décloisonnement. Fragilité et modestie leur sont nécessairement associées sachant que la progression sera lente.

Ces démarches sont fortement corrélées aux caractéristiques propres à un territoire, à son histoire, à la composition de sa population, etc. Elles se situent du côté de la singularité, des usages, du travail réalisé au quotidien. Aussi l'enjeu de la transversalité entre les différentes politiques publiques est-il immédiatement sous-jacent.

Elles s'appuient sur un changement d'approche spatiale avec un dépassement de l'opposition entre le centre et la périphérie grâce à du maillage, l'incitation à des changements de regard et de positionnement de manière à pouvoir être à la fois d'ici et d'ailleurs, ou encore l'importance accordée à l'intégration des nouveaux arrivants.

Elles provoquent des phénomènes de contamination. Ainsi, les établissements culturels sont-ils amenés à requestionner leurs projets en tenant davantage compte de ce qui se passe autour d'eux. Alors que jusqu'à présent leurs actions étaient fondées sur l'idée que le public venait à eux, ces établissements vont désormais vers les publics. Petit à petit, ils se décloisonnent par la structuration d'espaces d'expression ou de critique, par la multiplication de partenariats avec les associations impliquées dans la dynamique de participation des habitants, ou encore par la conduite de projets artistiques dans ou hors les murs qui associent des habitants. Des évolutions sont également perceptibles avec l'apparition de nouvelles pratiques du mécénat qui ne privilégient pas seulement les clients mais l'accès à la culture des salariés.

Ces démarches sont étayées par une expérience permanente du partenariat avec les associations, avec les acteurs culturels, avec les habitants. En milieu

rural, ce partenariat doit être poussé encore plus loin car l'action dans des territoires très atomisés requiert l'investissement de toutes les collectivités (communes, communautés de communes, départements), mais également la capacité d'un territoire à porter le projet bien au-delà de ses frontières.

### **Des problèmes complexes à résoudre**

L'accent a été mis sur le poids des problèmes méthodologiques à résoudre. Passer des paroles aux actes présume le dépassement des logiques et postures de travail héritées du passé (cf. les découpages en territoires d'équipement, les cultures professionnelles). Il est relevé également que les niveaux de discours différents handicapent la concertation (acteurs culturels en position de spécialiste, habitants qui n'ont pas le même niveau de connaissances, etc.). Aussi la création d'une culture commune est une première étape indispensable pour permettre l'échange. Par ailleurs, si l'on souhaite toucher des personnes autres que les représentants habituels et favoriser l'échange, de nouveaux modes d'implication auprès de la population sont à trouver dans la forme en revoyant l'habituel rapport frontal, les formats, la façon de communiquer sur la culture (éviter le jargon), etc.

Le renouvellement des dynamiques de participation des habitants demande de la ténacité pour aller chercher les gens et surtout ne pas attendre qu'ils viennent d'eux-mêmes. L'éducation artistique et culturelle apparaît comme un axe privilégié d'intervention, mais la question est restée ouverte quant à la capacité de pouvoir véritablement la conduire de manière à ce qu'elle soit un levier du changement de rapport à la culture.

Transversalité et négociation sont les moteurs des démarches de participation pour passer du *top/down* à un travail sur l'horizontalité; or, on se heurte à des cloisonnements entre politiques et à des coopérations interservices pas toujours aisées. Une invitation est faite aux DAC de faire

bouger eux aussi leurs représentations pour s'investir dans la création de liens, dans des médiations, dans les réseaux, pour arriver à faire face au fatal « Ce n'est pas pour nous ».

Dans la culture, jusqu'où donner la place du dialogue citoyen ? Si, malgré ces difficultés méthodologiques, la légitimité des habitants à contribuer aux réflexions sur la définition des politiques culturelles semble acquise, il apparaît en revanche plus problématique de les associer à la conduite des projets des établissements culturels, car cela reviendrait à ne pas garantir l'intangibilité du principe de l'autonomie culturelle et scientifique. À cet égard, il appartiendrait plutôt aux établissements, à travers les cahiers des charges qui leur sont donnés, de trouver les solutions ayant un sens pour permettre la participation des habitants.

### **Des risques sous-jacents aux démarches de participation des habitants**

La thématique de la participation des habitants s'énonce comme éminem-

ment politique car elle dépend étroitement du sens qui est donné à la politique culturelle.

À cet égard, des questionnements ont été formulés sur la place des techniciens de la culture qui peut se révéler difficile. La clarification de leur positionnement induit la nécessité de bien distinguer la politique artistique, c'est-à-dire le soutien à la création, et la place de l'utilisateur qui se pose à toute politique culturelle, sachant que la notion d'utilisateurs s'applique aux artistes, aux associations, mais également à la population. Il s'agit donc de défendre un continuum de l'exigence artistique au développement des pratiques des habitants.

Une vigilance est à avoir pour ne pas s'exposer au risque de la démagogie ou du populisme, d'où l'importance de savoir accompagner et ne pas imposer.

### **Deux problématiques restées dans l'ombre qui mériteraient d'être prolongées**

L'approche en atelier s'est essentiellement opérée par le prisme des grandes

villes, ce qui n'a pas permis d'explorer les dynamiques qui se créent lorsque les territoires sont le fruit d'autres formes de construction (interaction entre des territoires de différentes dimensions, territoires immatériels, virtuels, etc.).

Les développements se sont principalement attachés à creuser ce qui se passe dans les marges des grands équipements culturels, ces derniers n'étant touchés que par ricochet par les dynamiques de participation des habitants. Or, si les institutions relèvent de politiques artistiques ou scientifiques, elles se doivent également d'assumer des missions sociales et territoriales de politique culturelle. Impliquer les habitants dans la vie culturelle, n'est-ce pas aussi voir comment les lieux culturels sont aujourd'hui encore capables d'avoir du sens pour tous et donc comment les collectivités territoriales exercent leurs capacités d'interpellation sur la connaissance que ces équipements ont des habitants et de leurs attentes, sur la manière dont ils mènent une politique des publics « citoyenne » et sur la façon dont se constitue leur public ?

# Directeur des affaires culturelles : un métier en évolution, une profession qui s'organise

## 1<sup>re</sup> journée

**Jean-Louis Biard**, président de RÉSEAU et ancien directeur des affaires culturelles de Rennes Métropole

Le métier de DAC a maintenant plus de trente ans. Cette fonction est devenue un métier, avec des réalités assez différentes selon que l'on se trouve dans une petite ou une grande collectivité, un département, une intercommunalité ou une région. Mais ces Assises semblent montrer que, quelles que soient ces situations de travail, il y a davantage de choses qui vous rassemblent que de points qui vous différencient. Ce métier s'est donc fait reconnaître au fil des années, mais il évolue sans cesse et il reste un certain nombre d'étapes à franchir – en espérant qu'elles soient plutôt positives.

L'administration dans les collectivités territoriales a également évolué. Elle est passée d'une administration de mission à une administration de gestion, ainsi que le définissait Edgar Pisani en 1956 dans la *Revue française des sciences politiques*: «*L'administration de mission est légère, elle a le goût de faire faire. Elle est mêlée à la vie. Elle n'attend pas l'initiative, elle la sollicite. Elle est dynamique et comporte des risques. Sa sœur aînée, l'administration de gestion, doit se contenter d'être prudente et impose l'élimination des risques. Celle-ci est anonyme et discrète. Les fonctionnaires*

*qui la constituent sont interchangeables. L'administration de gestion est juge. L'administration de mission est acteur. Les fonctions de la première sont neutres. Les fonctions de la seconde ont des aspects de politique évidents.*»<sup>1</sup>

Il me semble que les deux administrations décrites par Edgar Pisani ne s'opposent pas forcément mais qu'elles sont plutôt dialectiques. Elles se succèdent dans le temps et correspondent à des périodes ou des situations différentes. Le développement des structures institutionnelles, l'accroissement des budgets d'intervention et des subventions, l'alourdissement des contraintes juridiques, administratives et financières ont probablement nécessité le développement de cette administration de gestion. Néanmoins, ce qui était autrefois le rôle de ces administrations de mission s'est déplacé aujourd'hui aux cabinets des maires et des présidents où les responsabilités sont sans doute proches de ce qu'était le développement culturel dans les années 80, où l'on avait effectivement une administration de mission centrée à la fois sur la gestion de responsabilités mais aussi sur la proposition politique, la prise de risque, l'émergence. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le rôle (et la posture du directeur d'affaires culturelles) est donc d'avoir une relation étroite et de confiance avec le cabinet, où la plupart du temps les décisions se prennent en lien avec la direction générale.

## NOTES

1- Extrait cité dans l'ouvrage de Philippe Poirrier et René Rizzardo, *Une ambition partagée ? La coopération entre le ministère de la Culture et les collectivités territoriales (1959-2009)*, Travaux et do-

cuments n° 26, Comité d'Histoire du ministère de la Culture et de la Communication, 2009, 528 p.

Cette situation engendre plusieurs questions : est-ce que les formations et les modes de recrutement mis en œuvre dans la fonction publique sont toujours adaptés aux évolutions de ce métier et à l'évolution de cette administration ? Ou bien, si l'on prend cette question à rebours, est-ce que les formations et les modes de recrutement des DAC qui n'étaient pas adaptés il y a trente ans – notamment parce qu'il n'existait pas de formation – ne sont-ils pas aujourd'hui mieux à même de répondre à la demande des administrations territoriales compte tenu de l'évolution des collectivités ?

Dans son répertoire de métiers, le CNFPT identifie deux fonctions : celle de direction de l'action culturelle et celle de chef de projet culturel. Je me tourne donc vers Christophe Paym pour savoir comment le CNFPT aborde ces évolutions du métier de DAC. Comment les traduit-il en termes de programme de formations et de recrutement ? Et quelles sont les évolutions du CNFPT dans ses responsabilités ?

**Christophe Paym**, *conseiller formation en charge du domaine culturel à la délégation régionale Rhône-Alpes Lyon du CNFPT*

Le CNFPT s'est adapté depuis quelque temps, de manière relativement forte, à un contexte qui a radicalement changé en matière de formation et de concours puisque, depuis février 2007, deux lois ont profondément modifié le mode de formation et le mode de recrutement des agents des collectivités territoriales. Concernant le recrutement, il s'agit du transfert des procédures de concours qui étaient en partie organisées par le CNFPT et qui sont maintenant complètement organisées par les centres départementaux de gestion de la fonction publique territoriale qui ont hérité, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, de l'intégralité des concours (à l'exception de quelques-uns qui restent l'apanage du CNFPT : le concours d'administrateur territorial, les deux concours de conservateur du patrimoine et de conservateur des bibliothèques, et celui d'ingénieur en chef). Cela vaut pour l'ensemble des concours de la filière culturelle de « catégories B et A » (en particulier les bibliothécaires et les attachés de conservation). Ce changement a eu des conséquences sur l'organisation du CNFPT. Le second changement est la modification complète du dispositif de formation obligatoire des agents territoriaux. Nous sommes passés d'une formation obligatoire très longue, au moment du recrutement des agents de la fonction publique territoriale, de leur nomination et de leur titularisation, à une formation plus courte – limitée

à une semaine de formation – mais compensée par une série de formations étalées tout au long de la carrière. Les volumes de formations sont par conséquent moins importants pour le CNFPT sur ces champs-là, ce changement étant équilibré par le fait que la loi a également créé des formations obligatoires pour les « catégories C » qui n'en bénéficiaient pas auparavant, et je le rappelle, ce que l'on regroupe sous le terme de « catégorie C » représente environ 78 % des effectifs de la fonction publique territoriale. Cette formation obligatoire au moment de l'entrée sur le poste des « catégories C » a un impact énorme sur le CNFPT.

L'évolution induite par ces lois n'a pas bouleversé complètement l'architecture du CNFPT dans ses structures mais plutôt dans son fonctionnement. Le CNFPT a donc toujours la même architecture avec ses 28 délégations régionales, ses 4 écoles (ENACT) – qui seront probablement rebaptisées prochainement pour devenir des INSET (Instituts nationaux spécialisés d'études territoriales) –, et l'INET à Strasbourg dont la mission est de former les « catégories A+ », en partenariat avec l'INP et l'ENSSIB. L'ensemble de cette architecture n'a pas été modifié, en revanche les missions de certains de ces établissements le sont. Notamment celle des ENACT avec le renforcement des pôles de compétences qui sont des structures de réflexion, d'études, destinées à piloter des activités de recherche et d'expérimentation autour de nouvelles modalités de formation, de façon à les transférer par la suite dans l'ensemble des programmations produites par les délégations régionales. Pour le domaine culturel, il existera trois pôles : un pôle tourné vers l'administration culturelle et les enseignements artistiques, un pôle Lecture publique, tous deux situés à l'ENACT de Nancy, et un pôle orienté vers le patrimoine culturel en délégation Bourgogne. Ces trois pôles bénéficient de conseillers formation affectés à ces missions d'étude et de mise en place de formations. Ils auront vocation, dans cette nouvelle architecture, à être renforcés.

Pour répondre à la question portant sur la façon dont le CNFPT envisage d'accompagner l'évolution du métier de DAC, il faut tout d'abord identifier les outils dont dispose le CNFPT aujourd'hui pour identifier les besoins et mettre en œuvre les formations correspondantes. Il y a, d'une part, tout le travail de contact avec les réseaux d'associations professionnelles qui peut être mené soit par les ENACT, soit par les délégations régionales. Il y a, d'autre part, ce que nous tirons des bilans d'évaluation à l'issue des formations. Ce sont ces outils qui nous servent à piloter et à faire évoluer le contenu de ces programmations. D'une

manière générale, les demandes, telles qu'on peut les identifier aujourd'hui, portent beaucoup plus sur ce que Jean-Louis Biard a appelé l'administration de gestion, c'est-à-dire tout ce qui touche aux compétences juridiques, administratives, aux questions de rémunération des artistes, de marchés publics, mais aussi autour de questions financières et juridiques. L'autre champ est celui de l'évaluation des politiques publiques, les comparaisons avec d'autres domaines, mais aussi le travail transversal avec d'autres politiques publiques pour pouvoir tracer des partenariats avec des champs relativement éloignés du champ culturel.

**Jean-Louis Biard**, *président de RÉSEAU et ancien directeur des affaires culturelles de Rennes Métropole*

Je passe la parole à Rafael Morales pour qu'il nous explique comment s'est constituée cette association nationale des directeurs et gestionnaires de la culture en Espagne et quelles structures en font partie, mais aussi comment cette fédération envisage l'évolution de ces métiers.

**Rafael Morales**, *président de l'association nationale des directeurs et gestionnaires de la culture en Espagne*

Notre association est née en 1998 avec deux objectifs principaux : le premier était la reconnaissance professionnelle des gestionnaires de la culture et le second était de créer et d'assurer une formation continue à cette profession qui est en évolution constante. Cette fédération réunit des associations représentant quasiment toutes les régions – appelées en Espagne des communautés autonomes – mais aussi des associations nationales en lien avec la culture (en particulier le patrimoine, les archives, les bibliothèques, etc.). Nous sommes passés, en quelques années, de 5 associations à 19, avec 14 membres de plein droit et 5 observateurs.

Nous sommes actuellement en pleine redéfinition des intérêts de notre association qui ont évolué au fil du temps. Sa création est liée aux deux paradigmes qui surgissaient à cette époque-là en Espagne, à savoir la démocratisation de la culture et la culture démocratique, et qui ont donné lieu à la création de réseaux d'équipements culturels très importants en Espagne ainsi qu'à la mise en place de nombreux postes de gestionnaires culturels sur l'ensemble du territoire. Mais avec le temps, d'autres enjeux sont venus se greffer aux premiers, notamment ceux portés par les industries culturelles et le droit

à la culture. Ceci a permis de faire entrer dans notre fédération de nouveaux agents des collectivités publiques porteurs de nouveaux intérêts et de nouvelles valeurs. C'est aussi ces questions autour des droits culturels qui nous ont amenés à réfléchir à ce que nous appelons « la pensée de la frontière » pour gérer les consensus mais aussi ce qui nous sépare.

Nous avons organisé un premier congrès en 2008 pour célébrer la triple alliance de la culture : entre les pouvoirs publics et les pouvoirs culturels, entre le secteur public et le secteur privé, entre les artistes et les gestionnaires culturels, puis un second congrès, en 2009, qui nous a permis de tracer une nouvelle route dans deux directions : vers l'Europe et le monde entier. Nous considérons que nous avons mis en marche un processus dit de « gestion culturelle frontalière » grâce auquel nous redéfinissons les concepts de la politique culturelle en prenant appui sur la culture 2.0 ainsi que sur les droits culturels. Cette pensée de la frontière nous a également conduits à organiser deux structures parallèles : la Fédération européenne des gestionnaires de la culture et l'Organisation mondiale de la gestion de la culture. 4 pays et 5 organisations étaient représentés au départ, contre 14 pays et 19 organisations différentes aujourd'hui.

Nous cherchons à défendre un dialogue entre les gestionnaires culturels professionnels, le Parlement européen et la Commission européenne et, pour ce faire, la création de la Fédération nous paraît indispensable pour promouvoir un plan stratégique de la culture au plan européen. Nous savons que cela réclame beaucoup de temps, mais nous nous sommes armés de patience ! Ce que nous appelons par exemple la Culture 2.0 nous permet d'avoir des réunions et des contacts permanents à distance, ce qui était encore impensable il y a dix ans et qui facilite énormément les choses. L'existence de la Fédération d'Amérique latine des gestionnaires culturels – qui compte parmi ses membres des associations d'Argentine, du Chili, de la Colombie, du Nicaragua, du Mexique – est la preuve que ce travail peut avoir lieu. Néanmoins, nous avons besoin du soutien et des signatures de toutes les associations professionnelles françaises de DAC, notamment celles qui sont représentées ici, pour parvenir à mettre en œuvre un plan stratégique de la culture pour toute l'Union européenne. Par ailleurs, sur le plan mondial, nous souhaitons défendre une charte de la diffusion culturelle face à la diversité. Cette charte est fondamentale pour nous au sens où elle doit nous permettre de faire entendre notre voix, ce qui est notre principal objectif.

## DÉBAT

animé par Jean-Louis Biard

**Jean-Louis Biard** ouvre le débat de la séance plénière en proposant un temps d'échange sur les évolutions du métier de DAC.

**Francis Le Pape** (*directeur général adjoint à la ville de Saint-Ouen, en charge de la culture, des ressources humaines et membre de l'Association des DAC d'Île-de-France, membre du CLIDAC*) souligne que, selon lui, il manque une structure nationale qui représenterait la profession des DAC à partir des régions et qui lui permettrait de s'organiser. Il rappelle également que le contexte actuel et la baisse des finances publiques pourraient créer une véritable onde de choc sur les réalisations et les projets qui ont été patiemment bâtis année après année dans les territoires. C'est ce travail de longue haleine qui est aujourd'hui menacé et qui doit pousser cette profession à s'organiser et à peser davantage sur les débats publics à venir. Ces Assises sont, en ce sens, un moment privilégié pour penser à cette structuration de la profession et en débattre.

**François Deschamps** (*président de l'association nationale Culture et Départements, membre du CLIDAC*) précise que la profession est déjà en train de s'organiser. Les premières Assises d'Annecy, les réunions de travail qui ont précédé ces Assises, les différents colloques organisés par Culture et Départements sont des temps qui participent à cette structuration même si cette question organisationnelle doit être améliorée.

**Jean-Pierre Heintz** (*président de l'Association des DAC des grandes villes et agglomérations de France*) aborde la question de la formation continue des DAC qui lui semble être un chantier à relancer. Un travail avait été amorcé avec le CNFPT et l'ENACT pour imaginer des modules ciblés, intensifs, de deux ou trois jours (destinés aux DAC, aux directeurs adjoints, aux attachés territoriaux) à partir des manques exprimés. Les associations de DAC pourraient également être forces de propositions pour construire ces thématiques.

**Un participant dans la salle** insiste sur l'importance que revêt la constitution d'un réseau sur un socle de valeurs communes défendues au quotidien dans l'exercice de ce métier. Il est, selon lui, urgent de resserrer les liens à travers une organisation fédérative qui transcende les volontés individuelles au service d'un socle de valeurs communes qui permettra au DAC d'être un interlocuteur valable face à l'État.

**Christine Laval-Hanachi** (*directrice des affaires culturelles d'Aucamville*) demande à Rafael Morales, qui représente les gestionnaires de la culture en Espagne, d'apporter son témoignage pour expliquer le rôle de ces gestionnaires et comment il perçoit les différences avec le métier de DAC tel que nous le pensons en France.

**Rafael Morales** répond que le poste de « gestionnaire culturel » a d'abord fait l'objet d'un travail de définition pendant deux ans et demi qui a abouti à la rédaction d'un rapport décrivant quatre profils. Le premier profil est celui du technicien supérieur de la gestion culturelle, c'est-à-dire la personne chargée de définir la politique, le plan de gestion culturelle. Le second profil est celui du technicien moyen de la gestion culturelle qui va définir les moyens à mettre en œuvre. Le troisième est celui de l'animateur culturel qui dynamise les actions culturelles mises en œuvre. Le quatrième profil est un assistant qui a un profil plutôt administratif au sein d'un service culturel. Chacun de ces profils est décrit de manière détaillée ainsi que chacune de ses fonctions, le niveau d'études requis, voire une recommandation quant au niveau de rémunération de ces personnes. Ce document avait également pour objet d'inscrire la fonction de gestionnaire culturel dans le répertoire des métiers.

**Un participant dans la salle** souligne que, depuis trente ans, ont été développées des politiques sectorielles (enseignement artistique, lecture publique, spectacle vivant, etc.) qui ont généré de la part de l'État des labels, des diplômes, des formations et qui ont également donné naissance aux associations professionnelles représentant chaque secteur. Il serait donc intéressant, selon lui, de mettre en place des rencontres et des propositions d'échanges interprofessionnels (avec les conservateurs de musées ou de bibliothèques, les directeurs de salles de spectacle) qui permettraient de nourrir un regard comparatif et moins centré sur les difficultés du métier de DAC.

Pour **Bernard Mathonnat** (*membre de l'ASDAC, DAC de Gonesse, directeur du Festival théâtral du Val-d'Oise*), chaque DAC est le relais d'une politique départementale, régionale, et sa fonction aux côtés du politique n'est pas neutre. Par ailleurs, derrière cette question existe également celle de la hiérarchisation des pouvoirs. Or, il témoigne de son expérience dans les différents postes qu'il a pu occuper dans des petits lieux comme dans de grandes structures pour mettre en évidence le fait qu'il n'y a pas, selon lui, de hiérarchisation selon l'importance des lieux et des responsabilités, mais une question de positionnement d'indépendance par rapport au pouvoir.

politique. Une réflexion professionnelle et objective sur la profession de DAC ne pourra être, selon lui, engagée tant que ce problème de neutralité et de hiérarchie des pouvoirs ne sera pas réglé.

**Frank-Olivier Revillet** (*DAC de Roissy, Club des responsables des affaires culturelles des villes et intercommunalités d'Île-de-France*) souhaite réagir à ce qui a été dit précédemment. La tenue de ces Assises est la concrétisation du travail d'échange, de mise en convergence de points de vue éloignés les uns des autres, et de mutualisation des ressources de toutes les associations de DAC qui se sont réunies au sein du CLIDAC. Il y a là, selon lui, bien plus qu'une esquisse d'organisation. En revanche, ces Assises pourraient permettre d'aller plus loin et susciter un élan au plan régional. L'échelon régional lui semble en effet plus pertinent pour réfléchir aux missions des DAC car les enjeux présents sont essentiellement d'une part des enjeux de rapprochement et de proximité pour permettre au DAC de ne pas être isolé dans ses problématiques, et d'autre part des enjeux de formation continue afin qu'il reste en phase avec l'évolution constante des champs et des périmètres de compétence.

**Christophe Paym** répond aux questions de formation soulevées dans le débat et à l'idée d'un parcours de formation évoquée par Jean-Pierre Heintz. Le CNFPT travaille actuellement dans cette direction pour sortir du catalogue de formations existant et proposer quelque chose de réellement utilisable en privilégiant l'entrée par métier qui paraît plus pertinente que l'entrée statutaire et qui apporterait plus de souplesse. Ces formations modulaires permettraient en l'occurrence de pouvoir piocher ce dont ont besoin les DAC en fonction des situations. Le CNFPT est donc disposé à travailler dans ce sens pour s'approcher au plus près du besoin de souplesse de formation demandée. Concernant la question de la reconnaissance du métier de DAC, il ajoute qu'il n'existe effectivement pas de cadre d'emplois des affaires culturelles, pas plus qu'il n'en existe pour les affaires juridiques ou les DRH. C'est donc vers cette lecture du métier, plus pertinente que l'approche statutaire, qu'il faut aller, selon lui, à la fois en termes de formation et de reconnaissance du statut.

**Un participant dans la salle** souhaite savoir si les délégations régionales du CNFPT ont une marge de manœuvre pour mettre en place des offres de formation au niveau de chaque région en partant de leurs préoccupations, comme cela a pu être fait en Basse-Normandie, notamment grâce aux réunions avec les DAC qui ont été organisées.

**Christophe Paym** répond que les délégations régionales du CNFPT ont un degré d'autonomie relativement important sur les modalités d'organisation à la fois en matière de formation mais aussi en matière d'accompagnement ou de structuration de réseaux professionnels, et que cela fait pleinement partie des missions du CNFPT. Il rappelle que l'activité de formation du CNFPT prend des formes aussi variées qu'un séminaire d'une demi-journée, qu'un colloque sur deux jours, voire qu'un parcours modulaire sur plusieurs mois à raison de deux jours par mois. Il insiste sur le fait que pour organiser ces offres de formation, il est important de connaître les besoins, et il invite les professionnels à faire connaître ces besoins auprès des délégations régionales pour imaginer avec elles des formes de formation qui peuvent dépasser ce que l'on connaît habituellement.

**Sylvie Mollereau** (*DAC Ramonville, membre de l'ADMP 31*) témoigne qu'elle a mené un travail de formation avec l'ADMP et le CNFPT de la région Midi-Pyrénées depuis 2002 pour réfléchir sur le métier de responsable culturel, sur les formations adaptées à ce métier, mais aussi sur des questions de management, de gestion, d'urbanisme, de construction d'un grand équipement, du 1 % culturel, etc. Or, le travail réalisé depuis plusieurs années, en Midi-Pyrénées mais aussi en Basse-Normandie, ne transparait pas dans le catalogue de formation du CNFPT et ne semble pas se diffuser d'une délégation régionale à l'autre. Ce qui laisse penser que l'on repart toujours de zéro et qu'il faut tout réinventer.

**Christophe Paym** acquiesce et ne peut que souscrire à cette remarque. Il ajoute qu'un travail a également été mené en région parisienne. C'est véritablement dans cette mutualisation que réside un des axes de progrès du CNFPT.

## 2<sup>e</sup> journée

**Jean-Louis Bonnin**, *conseiller culturel du maire de Nantes*

Les débats qui ont nourri ces deux journées ont révélé à quel point les questions d'organisation de notre profession représentaient un enjeu important pour nous tous et je pense que nous devons les aborder de façon sereine: pour quoi faire? pour quelle parole? pour quel sens?

Je souhaiterais que nous réfléchissions aux chantiers que nous avons à mener ensemble dans les années à venir qui nous permettront d'avoir une parole audible, reconnaissable et qui donne-

ront du sens à la fois aux politiques culturelles, mais aussi à notre métier. Cette reconnaissance ne se fera pas par le nombre mais par la qualité de nos interventions et par notre capacité à accompagner nos élus ou nos partenaires dans leurs réflexions.

Nous devons, bien entendu, rester modestes et humbles par rapport à cette ambition en commençant par reconnaître qu'un travail énorme a déjà été mené par les différentes associations de DAC. Nous ne pouvons que saluer aujourd'hui tous ceux qui ont mené ce travail important et remarquable en préparant ces Assises, qui mêlent la réflexion des chercheurs avec celle des professionnels – ce que nous devrions développer et reprendre à l'avenir pour avancer dans nos idées. C'est de là, j'en suis sûr, que naîtra un regard nouveau sur nos professions.

S'il faut être satisfait du travail accompli, nous ne devons pas pour autant nous replier sur nos corporatismes et nos tours d'ivoire mais, au contraire, créer des passerelles entre nos différentes associations. Les ateliers de ces Assises ont plusieurs fois mis en évidence la question de la médiation et de la relation avec les autres. Ce que nous devons reprendre pour nous-mêmes. Pourquoi ne serions-nous pas capables de nous mettre autour de la table et de travailler entre associations de professionnels, que ceux-ci soient DAC de département, de région ou de villes? Cette discussion-là devrait être présente dans nos activités professionnelles quotidiennes et pas seulement à l'occasion des Assises.

Nous avons évoqué hier la capacité de nos associations à «être plus réactives» vis-à-vis du ministère ou de la situation politique actuelle. Certes, il faut être réactif et s'opposer à telle ou telle position portée par des élus ou des institutions qui nous sembleraient être des freins au développement de nos politiques culturelles, mais j'ai tendance à penser qu'il faut avant tout «être actif». Nous devons être porteurs de propositions. Nous devons amener les autres sur notre pensée et notre terrain, et non l'inverse. Pourquoi fait-on ce métier et pour qui le fait-on? Ce questionnement doit être au cœur de nos réflexions plutôt que de nourrir des batailles de chapelles entre nous.

Parmi les grandes problématiques à venir et sur lesquelles nous devons nous pencher, il me semble que la critique de l'État en fait partie. Cette critique ne doit pas seulement porter sur son désengagement financier, mais bien plus sur

son désengagement intellectuel. La plupart des innovations et des expérimentations viennent aujourd'hui des collectivités. Or, nous avons besoin d'un État qui nous apporte des idées.

Je souhaiterais rappeler ici les raisons qui m'ont amené à créer l'Association des DAC des grandes villes, à Nantes, en janvier 1996. À l'époque, j'avais le sentiment que le DAC était isolé, non pas sur son territoire où il est au centre des relations avec les autres corporations professionnelles ou avec les artistes, mais isolé du reste des autres DAC avec qui il n'y avait pas d'échanges pour réfléchir aux politiques culturelles et pour faire des propositions. Le DAC était donc isolé parce qu'il n'avait pas de parole autonome, y compris dans la relation avec l'adjoint à la culture – même si à l'époque tout le monde parlait du tandem remarquable entre le DAC et l'adjoint à la culture!

On se posait un certain nombre de questions à cette époque qui portaient sur le statut du DAC dans l'administration. Le DAC doit-il faire partie des comités de direction de l'administration? Avec quel statut? Peut-il être à la fois contractuel et repartir vers d'autres activités professionnelles? Par exemple, nous nous interrogeons sur une forme de mobilité qui lui permette, dans son parcours professionnel, d'être directeur d'un équipement culturel, de devenir DAC, puis de revenir à la tête d'une institution culturelle. Cette question de la mobilité est encore d'actualité.

Lorsque nous avons créé cette association, nous souhaitons que la profession se positionne et se détermine par rapport aux réformes en cours (notamment sur les nouveaux territoires de l'art, les musiques actuelles, etc.). Nous ne voulions pas créer un syndicat mais un club de réflexion. Ce qui nous semblait essentiel, et je crois que ça l'est encore aujourd'hui, c'est qu'il existe des clubs de pensée et de propositions vis-à-vis de l'ensemble des partenaires. Si je devais retenir quelque chose de ces Assises, c'est que nos métiers sont au cœur de cette notion de médiation et nous avons un travail colossal à mener pour rattraper le retard effarant qui existe entre les élus des différentes collectivités territoriales. Il n'y a pas de travail sérieux mené actuellement sur l'aménagement du territoire, le positionnement vis-à-vis de l'État, sur ce que l'on soutient et les priorités que l'on se donne, etc. C'est à nous d'engager cette réflexion avec les élus car si nous ne le faisons pas, les élus ne le feront pas. C'est un chantier qui me paraît tout à fait essentiel.

La plupart des innovations  
et des expérimentations  
viennent aujourd'hui  
des collectivités.  
Or, nous avons besoin d'un État  
qui nous apporte des idées.

J'ai le sentiment également que nous avons beaucoup trop abandonné le terrain de la relation au projet et à l'artistique, au profit de la gestion. Or, il est fondamental que nous conservions ce militantisme dans la relation à l'artistique qui est au cœur de nos projets. Nous ne sommes pas à l'abri d'une crise financière qui nous placerait dans la même position que les conseillers en DRAC qui en viennent à fuir les artistes par peur qu'ils leur demandent de l'argent. Nous devons être au centre de ces réflexions avec les artistes. Nous devons nous battre en interne par rapport à notre administration qui veut faire de nous seulement des gestionnaires.

Enfin, je souhaiterais terminer sur la notion de courage, en référence à un ouvrage paru récemment. On parle beaucoup du découragement de l'opinion mais rarement du courage. Or, sans courage, pas de véritable démocratie. Sans morale, pas de courage. Voilà ce qui doit être, selon moi, au cœur de nos ambitions. Nous devons aller plus loin dans la participation avec les habitants, tel que nous avons pu mener ce travail de coconstruction dans les années 70 quand nous élaborions des choix de programmation artistique conjointement entre animateurs cantonaux et responsables de la maison de la culture. Il me semble que nous inventions ensemble une politique culturelle. Mais en forçant le professionnalisme, nous avons tué cette liaison-là avec l'éducation populaire. Il faut retrouver cette base-là, même si ce n'est plus tout à fait de l'éducation populaire mais peut-être de l'éducation motivée. Il faut retrouver cette liaison avec des contributeurs qu'on appelle maintenant des amateurs.

Il y aurait bien d'autres priorités à évoquer. Les chantiers que nous avons à explorer sont immenses. C'est ensemble que nous pourrions relever ces défis.

## DÉBAT

animé par Jean-Louis Bonnin

**Un participant dans la salle** s'interroge sur la place qu'occupent désormais les équipements publics pour une population, compte tenu d'un certain repli des activités culturelles dans la sphère privée avec le développement des nouvelles technologies. Il cite, à titre d'exemple, le cas des bibliothèques confrontées à la baisse de fréquentation du public qui les place désormais dans une problématique de « reconquête du public ». Ce contexte amène plusieurs questions qu'il souhaiterait partager : faut-il reconquérir du public ou bien partager autre chose avec lui ? La

mission du DAC est-elle dorénavant de stimuler le lien social et, plus généralement, les politiques culturelles sont-elles dorénavant axées sur la recherche de ces objectifs ? Il ajoute que le cœur de métier du DAC ne porte pas, d'après lui, sur les choix artistiques, mais qu'il consiste à faire en sorte que la démocratie ait lieu, que les artistes puissent créer dans de bonnes conditions, avec la liberté qui leur est propre, et que le DAC puisse travailler, avec son élu, à structurer la vie artistique et culturelle dans tous ses aspects (création, diffusion, médiation).

**Un participant dans la salle** prolonge cette réflexion en disant que la relation DAC/élu, qui a donné lieu autrefois à de grands tandems, souffre aujourd'hui de la place occupée par le directeur des services qui semble, selon lui, mettre hors-jeu l'élu, tout en coupant la relation directe avec le maire.

**Un participant dans la salle** (*membre de la FNCC*) ajoute qu'il faut effectivement développer des solidarités entre les élus à la culture et les responsables d'affaires culturelles qui ont partie liée dans une complémentarité avant tout politique. L'élu est là pour porter une vision politique que le DAC peut nourrir. Il faudrait donc concevoir, selon lui, un partage équilibré de solidarité entre l'élu et le DAC avec, d'une part, les enjeux territoriaux que peut défendre l'élu puisqu'il est porté par un territoire et, d'autre part, des enjeux de culture plus spécifiques portés par le DAC. Cette solidarité pourrait être affirmée ou développée à travers des temps de travail communs lors de formations ou de séminaires qui contribueraient à l'élaboration d'un référentiel commun. Il cite quelques-unes des pistes thématiques sur lesquelles pourrait porter ce travail en vue d'aboutir à un référentiel commun : l'évaluation des politiques culturelles, l'Agenda 21, la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco, la question des droits culturels, les projets de territoire, les problèmes posés par l'intercommunalité, la coconstruction des politiques publiques, etc. Il suggère, par exemple, que ces questions soient débattues à l'occasion de formations conjointes ou durant les rencontres professionnelles du Festival d'Avignon.

**Caroline Bouvard** (*directrice des affaires culturelles, ville de Pont-de-Claix*) complète ce propos en soulignant que le DAC a aussi pour qualité d'être un pédagogue qui traduit les envies et les désirs des élus. Certains DAC se mobilisent pour construire l'émancipation et la qualité de vie d'une population en prenant pour appui la culture. Elle témoigne, en tant que DAC, de l'énergie qui est mise dans ce métier pour être à l'écoute

et traduire cette mobilisation politique. Le DAC est avant tout, selon elle, le maillon entre les élus et les professionnels qui joue un rôle important d'articulation dans la construction des politiques locales.

**Philippe Maillet** (*conseil général du Bas-Rhin*) revient sur la question de la répartition des pouvoirs entre les collectivités. Nous assistons aujourd'hui, selon lui, à une marchandisation des relations entre les artistes et la population, ainsi qu'à une sorte de submersion des valeurs de la propriété publique par la propriété privée. À cet égard, le statut de la fonction publique territoriale offre un point d'appui pour revendiquer cette appartenance commune à une construction républicaine qui fait du fonctionnaire non pas seulement l'agent d'un élu, mais un contributeur de l'intérêt général. Il redoute que la division entre les différentes associations de DAC empêche de bien peser dans les débats au Parlement ou auprès du gouvernement. Il fait la proposition de fonder une structure unique de représentation des DAC en tant que fonctionnaires singuliers qui traitent de valeurs esthétiques et de contenus symboliques tout aussi nécessaires à la survie de la population que les questions de l'eau ou de l'assainissement.

**Jean-Louis Bouillère** (*directeur de la culture à la ville de Caen*) estime que ce travail conjoint est essentiel pour trouver de la cohérence dans les politiques territoriales, mais aussi avec l'ensemble des acteurs culturels. Le DAC doit être, selon lui, au cœur de l'animation de cette gouvernance territoriale. C'est une responsabilité fondamentale.

**Claire Aussilloux** (*directrice des affaires culturelles, ville de Martigues*) s'interroge sur la nature des clivages qui existent en France, du fait d'un fonctionnement hiérarchique et jacobin, qui freinent cette réflexion commune, en comparaison avec l'exemple espagnol qui a été donné et qui montre comment cette profession a réussi à se fédérer pour pouvoir mener une réflexion sur la culture européenne. Parmi les grands chantiers à mener, la question de la décentralisation et du rôle de l'État lui paraît être au premier plan et, à cet égard, elle s'interroge sur les façons de contribuer à cette réflexion sur la politique publique de la culture. Par ailleurs, la question des modes de gouvernance qui a été évoquée révèle, selon elle, la nécessité d'instaurer une complémentarité et une réflexion commune entre les territoires pour trouver le bon niveau d'intervention, mais elle se demande dans quelle mesure une association unique peut organiser une réflexion régionale en respectant les particularités territoriales tout en

présentant une pensée commune suffisamment forte pour être portée auprès des instances de décision.

**Jean-Louis Bonnin** (*conseiller culturel du maire de Nantes*) estime qu'il faut entamer le débat sur les formes d'organisation et la démarche qui permettrait aux différentes associations de DAC d'être plus rassembleur. Les associations existantes devraient, selon lui, être renforcées pour devenir des forces de propositions sur le fond et dans l'apport d'idées nouvelles, en travaillant par exemple avec des chercheurs extérieurs. Parallèlement, la création d'une association réunissant les directeurs de la culture des régions lui semble une piste intéressante, motivée par le fait que les régions – de même que les départements – ont une réflexion et une spécificité qui leur sont propres. Il souligne que l'organisation par territoire et par région ne remet pas en cause pour autant la raison d'être des grandes associations nationales de DAC. Il cite le travail mené par Midi-Pyrénées qui a su rassembler tous les partenaires de son territoire et qui est parvenu à instaurer un véritable dialogue entre les directeurs pour pouvoir peser sur la politique de leurs territoires. Il préconise donc que la profession chemine vers la réalisation d'une organisation par région et que cette réflexion construise une réflexion plus nationale.

**Nicolas Larnaudie** (*directeur des affaires culturelles, ville d'Aubervilliers*) apporte son témoignage en tant que nouvel arrivant à un poste de DAC dans une collectivité locale après avoir passé 4 ans au secrétariat général du ministère de la Culture où il s'occupait des établissements publics dans le spectacle vivant. Il se dit surpris de découvrir l'espèce de « maquis » des organisations de DAC et il rejoint Jean-Louis Bonnin quand il dit qu'il ne s'agit pas de réduire le nombre d'associations mais de mieux structurer cette organisation, en créant à la fois des échelons territoriaux pour pouvoir fédérer les niveaux locaux (villes, départements, régions) mais aussi une certaine unité. Il serait donc très utile, selon lui, de partager les orientations des uns et des autres dans une instance qui n'annule pas leurs spécificités mais qui, au contraire, permet de conserver la diversité des courants et des visions. Par ailleurs, cette instance pourrait être une plate-forme d'échanges et de ressources pour les DAC et elle pourrait porter une parole unique – sur la base des conclusions ou des oppositions qui émergent – auprès des Entretiens de Valois ou des DRAC.

**Jean-Pierre Heintz** (*président de l'Association des DAC des grandes villes et agglomérations de France*) rappelle que les DAC sont déjà représentés aux

Entretiens de Valois grâce au Conseil des collectivités pour le développement culturel, et que de nombreuses choses existent déjà, notamment des textes de fond. Il regrette que cette information ne circule pas davantage et ne soit pas mieux relayée. Concernant les propositions d'organisation évoquées, il précise que l'Association des DAC des grandes villes et agglomérations de France n'est pas en mesure de se prononcer aujourd'hui sur ces orientations compte tenu de leur propre restructuration. Il souligne par ailleurs l'intérêt que représente le regroupement des DAC par région en citant le travail réalisé par Midi-Pyrénées qui a notamment permis de tisser des liens interrégionaux avec l'Aragon et la Catalogne qui porte aujourd'hui ses fruits. Il cite également le rôle de lieu ressource d'échanges et de formation joué par le réseau des DAC de Poitou-Charentes. Il préconise toutefois de réfléchir aux manières dont les associations peuvent s'organiser au sein de leurs propres régions de sorte qu'elles puissent rester réactives et ne pas se démultiplier outre mesure en sous-réseaux. Il pense à cet égard qu'une efficacité doit être recherchée par tous et suggère qu'un représentant des associations régionales fasse la synthèse des propositions émises dans ces associations par région et qu'il s'en fasse le porte-parole.

**François Lajuzan** (*directeur des affaires culturelles de Tournefeuille, président de l'ADMP*) évoque les actions que mène l'ADMP au niveau régional. Le réseau de conseil et d'entraide permet d'échanger sur toutes sortes de questions professionnelles. Les rencontres thématiques, ouvertes à tous (artistes, élus, professionnels, étudiants et chercheurs...) donnent l'occasion d'avoir un éclairage sur des sujets précis (Agenda 21 de la culture, « Le jour où la DRAC disparaîtra... », etc.). Les rencontres eurorégionales apportent témoignages et confrontations sur les pratiques en France et en Espagne. Un référentiel métier a été élaboré avec le CNFPT, donnant lieu à un plan de formation pour les DAC. L'ADMP encadre également un ensemble de cours sur un master 2 à l'université Toulouse I. Il précise que cet ensemble d'actions doit être mené à l'échelon régional. Mais il y manque la réflexion et la représentation nationale, l'échange avec les autres régions, le travail transversal avec les grandes associations professionnelles représentatives des autres métiers, les réseaux d'art et lieux, etc. Il affirme que l'ADMP est intimement persuadée que ces deux niveaux d'intervention, régional et national, sont nécessaires et complémentaires. Il rajoute qu'avec un peu de bonne volonté et en posant bien les objectifs, une structure nationale peut voir le jour, en s'appuyant sur tout un réseau d'associations régionales.

**Germinal Climent** (*directeur des affaires culturelles, ville de Pessac*) apporte son témoignage sur ce qui se fait en Aquitaine où vient d'être créée une nouvelle association baptisée DAC-DAQ. Cette association s'est beaucoup inspirée du travail mené en Midi-Pyrénées et s'est appuyée sur son expérience en veillant par exemple à intégrer la ville-centre de Bordeaux pour ne pas être confrontée aux mêmes polémiques qu'a pu susciter la non-intégration de Toulouse. Cette association rassemble à la fois des petites villes de la banlieue bordelaise avec des quartiers difficiles, des communes en milieu rural, des villes moyennes..., sans que l'effet de taille n'entrave la réflexion sur le métier de DAC puisque, bien au contraire, ce rassemblement a permis de mettre en évidence que les points communs sur le statut de DAC rassemblaient plus qu'ils ne divisaient.

**Michel Rotterdam** (*directeur des affaires culturelles, ville de Dijon*) s'étonne que la recherche d'un maillage entre l'échelon territorial et l'échelon national autour de socles communs passe nécessairement par la recherche d'un consensus. Il témoigne à cet égard de son expérience de directeur de conservatoire pendant quinze ans où il a été confronté à des problèmes similaires de structuration entre les enjeux de regroupements à l'échelle d'un territoire et à l'échelle nationale sans que les associations professionnelles, qui étaient dans des conceptions de l'action publique complètement différentes, n'aient à parler d'une seule voix. Il s'interroge donc sur le risque de retranchement qui existe derrière un vocabulaire commun « inventé », susceptible de masquer les différences, et se demande si les valeurs doivent forcément être communes.

**Un participant dans la salle** rejoint ce dernier point de vue et redoute que la création d'une association unique ne génère un consensus mou. Il est nécessaire, selon lui, que le travail des associations en régions fasse ressortir des contradictions et que les associations nationales mettent ces différents positionnements en perspective pour alimenter le débat.

Pour **Gérard Laffargue** (*directeur de la culture et des sports, communauté Val-de-France*), les rassemblements divers et multiformes ne sont pas à craindre. Les cinq associations de DAC qui existent actuellement ne sont pas suffisantes pour représenter tous les DAC en France. Pour lui, c'est la question de leur participation qui est posée, afin qu'ils puissent se retrouver dans des réseaux pour débattre ensemble, se rassembler, coconstruire des politiques publiques.

# conclusion

**Claude Lechat**

*Président de L'ASDAC-IdF*

Mes chers collègues,

Ces Assises nous ont permis de tisser ensemble ce qu'individuellement nous construisons chacun isolément dans nos territoires. Ces Assises nous ont permis de penser ensemble ce que nous voudrions voir se réaliser à l'échelle du pays. Nous avons en quelque sorte progressé dans l'élaboration d'une conscience commune !

La culture a pris une place particulière dans cette étape que traverse notre pays : elle est une « solution de crise » et de développement alors que partout règnent la régression et le repli. Elle est *l'une des* solutions pour mieux prendre en charge la problématique identitaire et celle du vivre ensemble. Elle est *une* modalité essentielle de progrès et de croissance pour les individus et les groupes sociaux. Elle est enfin *porteuse* d'avenir économique pour nos territoires.

La culture est tout à la fois le partage des savoirs et la circulation des imaginaires. Elle est notre intelligence collective, elle est le lieu central de l'élaboration du contrat social de demain. Dans chaque région la culture bouge et fait bouger les « lignes ». La culture n'est pas et ne doit pas être sur la défensive. Elle est une clé pour avancer !

Nos Assises avaient aussi pour but de redonner du sens aux plus sceptiques, aux plus découragés d'entre nous, aux plus isolés, à ceux qui voient chaque année se restreindre les budgets et les marges de manœuvre. Cette année, en effet, les réformes des collectivités territoriales et de la taxe professionnelle ont fait vaciller l'édifice construit par nos prédécesseurs pendant tant d'années. C'est dans ce contexte que nos Assises ont tenté de « nourrir » *pour* chacun et *avec* chacun un argumentaire pour replacer la culture au cœur du débat politique.

Qu'est-ce qui différenciera demain une collectivité, une ville, un pays, si ce n'est sa richesse patrimoniale, sa créativité et sa convivialité ? Nous le savons bien, l'intelligence des territoires vient d'abord de leur culture.

La culture peut jouer le rôle d'*ensembliser* des politiques publiques. Elle ne peut se résumer, de notre point de vue généraliste, à la somme des intérêts sectoriels. La culture n'est pas au service de l'art, du patrimoine, de l'innovation, du spectacle vivant ou de n'importe quel autre domaine. Elle est le moyen de mettre chacun d'eux au service des citoyens. Ce rôle d'*ensembliser*, nous l'incarbons. Nous devons le revendiquer. Il mérite une nouvelle compréhension, une nouvelle écoute. Partout où ce rôle est compris, le village, la ville, l'intercommunalité, le département, la région avancent.

Nous avons besoin de parler cette langue commune pour être mieux entendus. Nous avons besoin de conforter la culture comme service public. Parce que l'impératif de démocratisation culturelle n'est pas négociable, parce que la dépense publique crée de la richesse et de l'emploi, parce que le développement global et durable se construit.

C'est pourquoi nous appelons de nos vœux la construction à partir de ces Assises d'une Fédération nationale des directeurs des affaires culturelles !

Le moment est maintenant venu de penser *ensemble* et de défendre d'une *même voix* les dynamiques vertueuses qui – nous le savons – seront les garantes de l'humanité des sociétés de demain ! L'héritage culturel de notre pays en dépend tout autant que notre capacité à nous adapter aux transformations en cours. Nous souhaitons construire une fédération riche de toutes les associations nationales et régionales, elles-mêmes riches de tous les niveaux de

collectivités, de la plus grande à la plus petite. Nous pensons en effet que la région est le bon périmètre pour travailler et évaluer ensemble l'impact des politiques, coordonner le rural et l'urbain, l'échelon communal et l'intercommunalité.

Nous vous proposons d'inventer ensemble un mode de gouvernance qui incarne une véritable décentralisation et non la déconcentration ou le mode descendant sans débat que l'on a connu si souvent et qui s'avère contre-productif.

Nous vous proposons de créer dès à présent cette Fédération car elle est le seul cadre efficace pour faire vivre notre intelligence collective. Cela nécessite de revisiter les méthodes de travail, de réinterroger le point de vue de l'État, de continuer à faire évoluer la vision du métier de DAC aux côtés des élus. Il nous faudra instaurer un vrai dialogue entre les pratiques et les évaluations des pratiques et, enfin, assurer le pilotage de réflexions larges et stratégiques.

Aujourd'hui, par la profession que nous exerçons, nous sommes pleinement concernés par la vie de la cité sans doute plus que nous ne l'avons jamais été. Nous sommes, avec d'autres et à notre place, les fers de lance de projets de territoire innovants, durables, solidaires et responsables. Ayons le courage de prendre notre place.

### François Deschamps

*Président de Culture et Départements*

Les débats qu'il me revient de conclure se sont avérés très riches, si riches que j'aurais bien aimé que ce fût René Rizzardo qui se charge de la conclusion, comme lors de nos premières Assises en 2007, et comme il le fit auparavant lors des nombreux colloques qu'ont pu organiser Culture et Départements ainsi que d'autres associations similaires ici présentes. Mais son enthousiasme, sa manière de jouer *collectif*, ses doutes, son engagement, sa force de conviction, son humanité... ont plané de façon heureuse sur nos débats : René continue ainsi à nous montrer la voie !

Comme dans tout projet d'action culturelle, le processus de conduite du projet est aussi intéressant à analyser que son résultat. À ce titre, la préparation de ces deuxièmes Assises aura permis notamment aux associations organisatrices, accompagnées par l'Observatoire des politiques culturelles, d'imaginer et de construire durant un an et demi un programme

et une organisation pour ces Journées. C'est un travail bénévole considérable de contacts, d'échanges (parfois vifs!), de recherche de partenaires, et de mille détails (qui n'en sont pas) qu'il a fallu régler. Cela sans disposer d'aucun permanent même à temps partiel, en raison de la nature informelle du CLIDAC (Comité de liaison des DAC) qui n'a guère plus de deux ans d'âge, et de la faiblesse financière de chacune de nos associations. Un gros travail collectif a été accompli mais je pense que nous ne pourrions continuer longtemps ainsi.

En outre, les perspectives de transformations en cours ou qui nous attendent dans la conduite des politiques culturelles (la contraction des moyens publics, la réforme territoriale, les nouveaux modes d'action publique à imaginer à l'ère du numérique et du développement des pratiques amateur, les échanges européens, etc.) nous incitent à devoir être **réactifs** et à **pouvoir apporter, de façon commune, nos contributions** et notre point de vue singulier de professionnel œuvrant aux côtés de nos élus.

Il n'y a donc pas que les politiques culturelles qui soient « à l'heure de vérité », pour reprendre le titre d'un éditorial de Jean-Pierre Saez en juillet dernier dans la revue *L'Observatoire*. L'organisation du milieu professionnel aussi ! L'heure est venue, me semble-t-il, de poser à l'issue de ces Assises les bases d'une grande **organisation collective** qui associera les DAC de collectivités au travers de leurs associations.

Il faut noter à ce sujet que la création récente de plusieurs réseaux ou associations de DAC à l'échelle régionale (Poitou-Charentes, Aquitaine, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côtes d'Azur), encouragée par le CLIDAC, a permis d'élargir notre assise (et nos présentes Assises !).

Nous pourrions même envisager d'ouvrir nos travaux à nos collègues et amis directeurs d'agences ou d'offices régionaux, départementaux ou municipaux, qui se retrouvent dans nos valeurs et dont beaucoup ont suivi ces Assises avec nous.

Aujourd'hui, l'intelligence doit primer sur d'éventuelles logiques corporatistes ou concurrentielles qui pourraient encore affleurer. Le dialogue permanent doit nous permettre de transcender nos éventuels clivages qui sont bien peu de chose, quand on y regarde de près, par rapport aux enjeux actuels.

Il nous faut accepter de changer un peu nos habitudes, sans perdre l'identité et la plupart des activités actuelles de nos associations, pour

construire (en fait continuer de construire) l'outil qui va nous permettre de fédérer et d'acquérir également une reconnaissance des fédérations d'élus, du ministère de la Culture (conseil des collectivités territoriales pour la culture) et des organisations professionnelles.

Les fondations sont construites: «*Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts*», disait Newton. Il me semble que ces Assises ont construit des ponts, entre nous (dans notre

diversité), entre le passé et l'avenir, entre nos associations. Ces ponts jetés vers l'avenir sont, je l'espère, ce que l'on retiendra de ces deuxièmes Assises de DAC.

Le cap est défini, il reste à l'atteindre, forts de la réussite de notre rencontre de Toulouse.

Merci encore à tous pour votre présence, votre engagement..., et bon retour!

À l'issue de ces deuxièmes Assises nationales de DAC de Toulouse, deux associations nationales (DAC des départements et des régions) et cinq associations de DAC régionales (Île-de-France, Midi-Pyrénées, Aquitaine, Rhône-Alpes) ont constitué le 26 mai 2011 la Fédération nationale des directeurs d'affaires culturelles des collectivités (FNADAC).

## ORGANISATEURS

Les **DEUXIÈMES ASSISES DES DIRECTEURS DES AFFAIRES CULTURELLES** ont été organisées par les associations nationales et régionales des directeurs des affaires culturelles réunies au sein du CLIDAC, en partenariat avec l'Observatoire des politiques culturelles.

### L'Association des grandes villes et agglomérations de France

Président: Jean-Pierre Heintz  
Nouveau président, depuis novembre 2010: Robi Rhebergen  
Contact: [rrhebergen@agglo-clermont.fr](mailto:rrhebergen@agglo-clermont.fr)

### L'association nationale Culture et Départements

Président: François Deschamps  
Contact: [contact@culturedepartements.org](mailto:contact@culturedepartements.org)

### L'Association des DAC d'Île-de-France

Président: Claude Lechat  
Nouvelle présidente, depuis mai 2011: Véronique Balbo  
Contact: [info@asdac.fr](mailto:info@asdac.fr)  
<http://www.asdac.fr/>

### Le Club des responsables des affaires culturelles des villes et intercommunalités d'Île-de-France

Président: Franck-Olivier Revillet  
Contact: [forevillet@ville-roissy95.fr](mailto:forevillet@ville-roissy95.fr)  
<http://crac-idf.org/>

### L'Association des DAC de Midi-Pyrénées

Président: François Lajuzan  
Contact: [contact@admp.asso.fr](mailto:contact@admp.asso.fr)  
<http://www.admp.asso.fr/>

### L'organisation de ces journées a bénéficié du soutien de plusieurs partenaires:

- le ministère de la Culture et de la Communication
- la région Midi-Pyrénées
- le conseil général de la Haute-Garonne
- la ville de Toulouse
- le CNFPT
- l'ENACT de Nancy
- Tisséo
- *La Lettre du cadre territorial*
- *La Gazette des communes*
- *La Scène*
- la MAIF
- la Caisse d'Épargne
- Air France KLM

## REMERCIEMENTS

Nous remercions tous nos partenaires, les collectivités territoriales – ville de Toulouse, département de la Haute-Garonne, région Midi-Pyrénées – qui nous ont assuré de leur soutien avant même que le choix de Toulouse ne soit confirmé par le CLIDAC.

L'État les a aussitôt rejoints, bientôt suivi par le CNFPT et l'ENACT, Tisséo, la Caisse d'Épargne, la MAIF, *La Lettre du cadre territorial* et dans la foulée *La Gazette des communes*, Air France et *La Lettre du Musicien*. L'Observatoire des politiques culturelles, pour sa part, a aussitôt répondu présent. Pour élaborer avec nous ces deux journées, il a investi beaucoup de son temps et de ses moyens. Le comité départemental du tourisme a géré pour sa part toutes les inscriptions et les hébergements et nous l'en remercions vivement parce que ce fut une tâche ardue. Enfin, plusieurs communes qui se reconnaîtront ont donné le dernier coup de pouce en prêtant des véhicules, en imprimant des documents, en mettant un interprète à disposition. Sans eux tous, jamais ces Assises n'auraient pu voir le jour. Nous les en remercions très chaleureusement.

Merci aux journalistes qui ont annoncé l'événement, qui sont aujourd'hui présents et qui vont prolonger ces deux journées dans leurs médias respectifs, en particulier Radio Albiges pour la rediffusion des débats sur ses ondes.

VIENT DE PARAÎTRE

n° 38 | juillet 2011



## ÉDITO (1 – 2)

p.1 : Jean-Pierre Saez

Les artistes et le politique : nouvelle donne ?

## DOSSIER (17 – 85)

Dossier coordonné par Lisa Pignot et Jean-Pierre Saez

### CE QUE DISENT LES ARTISTES

Nathalie Papin

**Oscillation métaphysique d'une artiste  
ou suis-je un travailleur comme les autres ?**

Jean-Jacques Milteau

**Subir ou inventer son avenir**

Collectif Les Maternittentes

**Enquête sur le régime des « maternittentes »**

François Deck

**Mutualisation des compétences  
et des incompétences**

Fred Forest

**L'imagination assistée**

Grégory Lasserre et Anaïs met den Ancxt

**Les arts interactifs : une relation augmentée**

Nicolas Combes

**L'Âge de la Tortue ou l'expérimentation comme  
méthode de travail dans le quartier de Blossne**

Anne-Laure Boyer

**Pour une singularité des regards et des imaginaires**

Malte Martin

**Fais-moi signe ! De l'irruption de la parole  
dans l'espace public**

Christophe Rulhes

**De la pragmatique du sextant : un bateau au milieu  
de la mer**

Olivier Lanoë

**Les cultures : ces mystérieux icebergs**

Jakub Szczesny

**Pour une éthique de la responsabilité**

Pierre Redon

**Le développement durable : un concept ambigu**

David Grimal

**Les Dissonances, esquisse d'un « autre monde  
possible... »**

Camille Louis

**Le collectif interdisciplinaire kom.post :  
quelle « vie » pour « l'organique » ?**

Robin Renucci

**Rêver, dire, construire**

Denis Charolles

**Plaidoyer pour l'éducation artistique**

Gilles Cailleau

**En découdre avec la mobilité artistique**

Mathias Poisson

**En être là**

Collectif Ici-Même [Gr.]

**Des espaces-dispositifs pour expérimenter un vécu  
commun**

Juan Eduardo López

**Quand l'art se glisse dans les interstices de la ville**

François Delarozière

**Rêver la ville de demain**

Pierre Sauvageot

**Art et espace public, points de vue de l'oeuf  
et de la poule**

Miguel Nosibor, Hamid Ben Mahi

**Transmission création et lien social : un triptyque  
impossible ?**

Jérôme Thomas

**Les arts en perte de grammaire et de repères**

Stanislas Nordey

**Politiques culturelles : l'éclaircie est possible**

Jacques-Remy Girerd

**Animation française : chant de gloire ou chant  
du cygne ?**

Matali Crasset

**Le design est ce qui rend la vie plus intéressante  
que le design**

Isabelle Tardiglio, Collectif Entrez sans frapper

**L'action culturelle alternative**

Florian Rivière, Collectif Démocratie créative

**La ville notre terrain de jeu !**

Jacques Rebotier

**Le théâtre des questions, une utopie-théâtre**

Éric Lacascade

**L'échange : socle et identité d'un théâtre laboratoire  
de vie**

## BIBLIO (107 – 112)

p.107 : Igor Deschamps

Guerre et démocratie culturelle

# L'Observatoire Titres parus

LA REVUE DES POLITIQUES CULTURELLES

	N° 38	Ce que disent les artistes <i>été 2011</i>
	N° 37	L'ère numérique : un nouvel âge pour le développement culturel territorial <i>hiver 2010</i>
<b>HORS SERIE</b>	N° 3	Art, culture et société de la connaissance <i>septembre 2010</i>
	N° 36	La ville créative : concept marketing ou utopie mobilisatrice ? <i>hiver 2009-2010</i>
	N° 35	Les rapports public/privé dans la culture ? <i>juillet 2009</i>
<b>HORS SERIE</b>	N° 2	Cinéma et audiovisuel : action publique et territoires <i>été 2009</i>
	N° 34	Comment les métropoles font-elles vivre la culture ? <i>hiver 2008</i>
<b>HORS SERIE</b>	N° 1	Premières assises nationales des directeurs des affaires culturelles des collectivités territoriales – les actes <i>été 2008</i>
	N° 33	La culture populaire : fin d'une histoire ? <i>printemps 2008</i>
	N° 31	Éducation artistique et culturelle : perspectives internationales <i>hiver 2007</i>
	N° 30	Les défis de la diversité culturelle - 2 <sup>e</sup> partie <i>été 2006</i>
	N° 29	Les défis de la diversité culturelle - 1 <sup>re</sup> partie <i>hiver 2006</i>
	N° 28	Compétences et modes d'action de l'état et des collectivités territoriales en matière culturelle <i>été 2005</i>
	N° 27	Décentralisation culturelle : nouvelle étape <i>hiver 2005</i>
	N° 26	Ce que les artistes font à la ville <i>été 2004</i>
	N° 25	Les politiques culturelles au tournant <i>hiver 2003-2004</i>
	N° 24	Cultures d'Outre-mer : regards croisés <i>été 2003</i>
	N° 23	Portrait d'un passeur culturel <i>hiver 2002-2003</i>
	N° 22	Débattre de la culture, plus que jamais <i>printemps 2002</i>
	N° 21	Compétences et modes d'action de l'état et des collectivités territoriales en matière culturelle <i>automne 2001</i>
	N° 20	La culture est-elle encore un enjeu politique ? <i>hiver 2000-2001</i>
	N° 19	La culture dans l'intercommunalité <i>été 2000</i>
	N° 18	Les Réseaux culturels en Europe <i>automne-hiver 1999</i>
	N° 17	Service public et culture <i>printemps 1999</i>
	N° 16	Pratiques artistiques, développement culturel et régénération <i>urbaine automne 1998</i>
	N° 11	De l'éducation artistique et culturelle <i>hiver 1996</i>
	N° 9	L'éducation artistique à l'âge électronique <i>automne-hiver 1994-1995</i>
	N° 8	Le Retour du territoire <i>printemps-été 1994</i>
	N° 7	L'Europe de la culture et les collectivités territoriales <i>automne-hiver 1993-1994</i>

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

# L'Observatoire

LA REVUE DES POLITIQUES CULTURELLES

1, rue du Vieux-Temple 38 000 Grenoble

Tél. : +33 (0)4 76 44 33 26

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

**Courriel** : [contact@observatoire-culture.net](mailto:contact@observatoire-culture.net)

**Site** : [www.observatoire-culture.net](http://www.observatoire-culture.net)

**Président de l'association** : Michel Fontès

**Directeur de la publication et rédacteur en chef** : Jean-Pierre Saez

**Rédactrice en chef adjointe** : Lisa Pignot

**Comité de rédaction** : Pascale Ancel / Karine

Ballon / Françoise Benhamou / Luis Bonet /

Marie-Christine Bordeaux / Biserka Cvjeticanin /

François Deschamps / Aurélie Doulmet / Michèle

Ferrier-Barbut / Bertrand Legendre / Cécile Martin

/ Raymonde Moulin / Philippe Mouillon / Bruno

Péquignot / Jean-Pascal Quilès / Élisabeth Renau

/ Ferdinand Richard / Guy Saez / Philippe Teillet /

Emmanuel Wallon.

**Iconographie** : Florence Delahaye

**Conception graphique** : pixelis-corporate.fr

**Relecture et mise en page** : Territorial Éditions

**Suivi de publication** : Lisa Pignot

**Ont collaboré à ce numéro** : Jean-Louis Biard /

Jean-Louis Bonnin / Pierre Cohen / Laetitia

Cuvelier / François Deschamps / Jean-Pierre

Heintz / Marie-Christine Lafforgue / François

Lajuzan / Claude Lechat / Alain Lefebvre /

Pierre Lungheretti / Marin Malvy / Rafael Morales /

Emmanuel Négrier / Christophe Paym / Lisa

Pignot / Serge Regourd / Elisabeth Renau /

Franck-Olivier Revillet / Jean-Pierre Saez /

Helga Sobota / Dominique Sagot-Duvaurox /

Mariette Sibertin-Blanc / Jean Viard.

**Fabrication** : Imprimerie du Pont de Claix

Tél. : 04 76 40 90 38

N°ISSN : 1165-2675

Dépôt légal, 3<sup>e</sup> trimestre 2011

L'association Observatoire des politiques culturelles est conventionnée avec le ministère de la Culture et de la Communication, la Région Rhône-Alpes, le Conseil général de l'Isère, la Ville de Grenoble, l'Institut d'études politiques et l'Université Pierre Mendès France de Grenoble.