

CULTURE

## Quel avenir pour les agences culturelles territoriales ?

Hélène Girard | A la une | France | Publié le 25/10/2016

**Soumises à de nouveaux impératifs financiers et territoriaux, les agences territoriales intervenant dans le champ culturel sont amenées à revoir leurs missions et leurs modes d'intervention.**



Comme tous les organismes territoriaux, les agences culturelles régionales et départementales, bras armés des collectivités auprès des artistes et des acteurs culturels, traversent une période de turbulence : la réforme territoriale, le resserrement des budgets, les évolutions des modes de création des pratiques artistiques culturelles sont passées par là.

Au nombre d'environ 90, les agences culturelles territoriales sont présentes tant au niveau des régions que des départements. Elles sont monothématiques (dans ce cas, le plus souvent sur le spectacle vivant, ou le livre) ou bien pluridisciplinaires. Dans leur immense majorité, elles interviennent sur les 4 axes suivants :

- la constitution de ressources, le conseil et l'information
- l'animation de réseaux
- la formation
- l'observation et l'étude.

A lire aussi :

- Radiographie des agences culturelles territoriales <sup>[1]</sup>

### « Expertise, proposition et prospective »

Toutes n'abordent pas cette période délicate dans les mêmes conditions. Certaines bénéficient d'une dynamique insufflée par leur collectivité. « J'attends des agences qu'elles soient aussi dans l'expertise, la proposition et la prospective, avance Pascal Mangin, président de la commission Culture de la région Grand Est, président de l'Agence culturelle Alsace <sup>[2]</sup> et ardent défenseur de ces structures. Aujourd'hui, les acteurs culturels sont en attente de nos politiques, alors que la réforme territoriale nous oblige à sortir de nos zones de confort dans nos

territoires respectifs. »

D'autres sont plongées dans l'inquiétude, faute d'engagement clair des élus, en raison d'un budget trop contraint ou simplement parce qu'elles attendent encore que leurs élus statuent sur leur sort. Tel est le cas d'Arcadi, l'agence d'Ile-de-France pour les arts de la scène, qui espère une décision de l'exécutif francilien d'ici à la fin de l'année.

Quelques-unes voient même leurs perspectives s'assombrir, après avoir perdu leur principal contributeur. Auvergne-Rhône-Alpes a ainsi cessé de financer le Transfo, agence régionale de développement culturel : outre le sort de l'équipe auvergnate, le redéploiement des missions de La Nacre, agence rhône-alpine, sur le territoire des deux régions fusionnées, restent pour l'heure suspendu à un point d'interrogation.

Dans ce contexte mouvant, les agences culturelles territoriales se sont réunies les 12 et 13 octobre 2016 à Strasbourg, pour préparer leur avenir, tous échelons territoriaux et tous secteurs culturels confondus. Une première depuis quarante ans, l'âge atteint par l'Agence culturelle d'Alsace, qui recevait ses homologues.

A Strasbourg a lieu la 1ère rencontre nationale des agences culturelles territoriales : Agitation d'idées et nouvelles directions #culture <sup>[3]</sup> [pic.twitter.com/ddk7kvZHk4](https://pic.twitter.com/ddk7kvZHk4) <sup>[4]</sup>

— APMAC (@APMAC\_asso) 12 octobre 2016 <sup>[5]</sup>

## «Chaque agence culturelle est un prototype»

Formation, mise en réseau, travail d'observation et d'analyse, aide à la décision, structuration des filières, dialogue entre collectivités et acteurs culturels sur le terrain... les missions des agences sont diversifiées, comme le montre l'étude présentée par l'Observatoire des politiques culturelles (OPC) à Strasbourg <sup>(1)</sup> <sup>[6]</sup>.

Cette enquête montre aussi que le spectacle vivant et la chaîne du livre constituent les deux secteurs le plus souvent investis. Sur le terrain, chaque agence développe ses démarches et ses outils en fonction des spécificités de son environnement. « Chacune est un prototype, fruit de l'histoire du territoire », observe Nicolas Cardou, directeur adjoint d'Arcadi, l'agence d'Ile-de-France pour la création artistique et la diffusion.

« Nous travaillons tous sous la dénomination d'agence, mais nous avons des statuts, des missions et des modes de coopération différents », observe Nicolas Riedel, directeur de la Nacre, dont les instances de gouvernance sont constituées d'acteurs culturels adhérents à l'association.

## «La culture a besoin de coopération et de cohérence »

Aujourd'hui, les interventions des collectivités sur ces territoires sont en pleine recomposition. Et si les agences sont des « carrefours », selon la formule de Francis Gelin, directeur de l'agence culturelle d'Alsace, il faut que les croisements y soient clairs.

« Dans certaines régions, les acteurs culturels restent chacun dans leur couloir, note Frédéric Hocquard, directeur d'Arcadi. Les agences doivent être des lieux de croisements et des outils de coopération. La culture a besoin de coopération et de cohérence. »

Or, « les acteurs culturels n'ont pas toujours une vision précise de ce que font les agences », constate Nicolas Riedel. Constat qui vaut aussi pour des agences monothématiques, comme celles qui sont spécialisées dans la

chaîne du livre : « Il y a un malaise sur la lisibilité des missions », confirme Laurent Sterna, directeur du centre régional des lettres de Midi-Pyrénées.



Balto Parranda ©MJCSavigny-sur-Orge via Youtube

## Recomposition des territoires d'intervention

Quand, par exemple, une agence départementale voit une métropole émergente investir le champ culturel, se pose forcément la question d'une redistribution des responsabilités. « Le couple région-intercos s'annonce comme un couple puissant, pronostique Pascal Mangin. Il appartient aux agences de faire comprendre aux intercos qu'elles ont un rôle important à jouer en matière de politiques culturelles. »

D'une façon générale, la montée en puissance de l'intercommunalité culturelle génère un besoin d'accompagnement de la concertation. Forte de leur positionnement de centres de ressources, les agences jouent là un rôle appelé à gagner en importance.

« Toutes nos études, tous nos travaux d'observation, comme notre Atlas culturel, contribuent à nous positionner comme espace de concertation, plaide Bernard Maarek, directeur d'Arcade, l'agence des arts du spectacle en PACA, région où le financement de l'intercommunalité culturelle monte en puissance. De ce fait, nous alimentons le débat sur les évolutions des politiques publiques. »

Et que dire des agences régionales qui ont vu leurs collectivités respectives fusionner ? La région Grand Est, par exemple, hésite encore sur le schéma à venir : entre une seule agence répartie sur différents pôles, ou trois agences avec des moyens transversaux. La question s'avère d'autant plus complexe que les agences culturelles évoluent dans un champ des politiques publiques « partagées », où s'entrecroisent de multiples financements territoriaux, ceux de l'Etat, voire de l'Europe. « Quand on parle d'outils, de responsabilités partagées, il faut avant tout poser la question du sens qu'on leur donne », insiste François Pouthier, directeur de l'Iddac, l'agence culturelle de Gironde.

## Recompositions territoriales

L'avenir des agences semble donc passer par la mise en oeuvre d'articulations. « Les collectivités nous interrogent de plus en plus sur les ré-articulations entre structures, dont font partie les agences », indique l'agence d'ingénierie culturelle ABCD.

Avec un premier jeu de charnières pour articuler les missions des agences avec celles de leur collectivité de rattachement. « Chaque agence a une relation plus ou moins directe avec elle. Et les directeurs d'agence n'ont pas forcément la même vision que les élus, constate Stéphane Grosclaude, coordinateur de la Plateforme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel (PFI). A cela s'ajoute un problème de distance évident dans le cas des régions fusionnées. »

Pour Joël Brouch, directeur de l'OARA (Office artistique de la région Aquitaine), les agences « ne font pas la politique d'une collectivité : elles l'augmentent. ». Et d'insister : « Nous ne sommes pas indépendants, car nous rendons des comptes. Mais une fois que la région a défini notre cadre d'action, nous sommes autonomes. »

Les agences sont « parties prenantes de politiques publiques. Elles sont les bras armés de leur collectivité. Ce n'est pas une nature juridique mais fonctionnelle, insiste pour sa part Laurent Sterna. Nous mettons donc en oeuvre des actions que nous construisons avec les collectivités. Ces dernières sont nos tutelles, pas seulement nos contributeurs financiers. »

### « Points de coordination avec les DAC »

Or dans les collectivités, il y a les directeurs des affaires culturelles (DAC), porteurs de la politique impulsée par leurs propres élus.

« Nous, DAC des collectivités, sommes porteurs d'une transversalité, qu'il nous faut articuler sur les missions des agences. Celles-ci doivent faire émerger et montrer les ressources du territoire pour qu'elles soient mieux intégrées dans les politiques conduites par les élus, avance Frédéric Lafond, président de la Fédération nationale des associations de directeurs des affaires culturelles (Fnadac). Les DAC et les professionnels des agences doivent rechercher des points de coordination. »

Et d'insister : « il est fini le temps de la délégation et de la subsidiarité. L'heure est aux compétences partagées. Les agences doivent être un lieu de coopération territoriale. Le portage des projets est de plus en plus complexe et nécessite des généralistes et des spécialistes. »

A lire aussi :

La culture est un projet de société – Frédéric Lafond <sup>[7]</sup>

## Articulations sectorielles

Autre jeu de charnières nécessaires : celui de la transversalité des actions, dont, selon Frédéric Lafond, les DAC sont porteurs. A entendre les uns et les autres, le sujet est encore en friches. Et nul n'a encore tranché où se situe l'avenir, entre agences monothématiques ou agences pluridisciplinaires.

Comment, par exemple, faire le lien avec les secteurs de l'action sociale et du tourisme ? Comment aller sur les terrains du patrimoine et des arts visuels, si peu représentés dans les actions des agences ?

A ce stade, nul ne semble avoir de réponses affirmées. « L'intersectorialité ne peut se décréter, souligne Jean-Pierre Saez, directeur de l'OPC. Il faut que l'ensemble des services de l'Etat et des collectivités soient mobilisés par les directions générales. » Se pose aussi la question des relations avec les acteurs qui sont parties prenantes

des différents secteurs concernés. Si certaines agences sont transversales, comme Culture Wapi, l'agence culturelle de Wallonie picarde, « il n'en reste pas moins que pour les interventions spécialisées, il existe des opérateurs culturels dont c'est la vocation », souligne Vianney Favier.

## « Rôle de tête chercheuse »

A priori, les agences ne manquent pas d'atouts. A leurs yeux, proximité, réactivité, évolutivité, dialogue direct avec les acteurs culturels constituent leur valeur ajoutée.

« L'erreur serait de négliger ces instances de médiation, de formation, de connaissance, affirme Jean-Pierre Saez, directeur de l'OPC. Il faut instituer leur statut de tête chercheuse. »

Même analyse du côté de Pascal Mangin, qui invite les agences à jouer leur « rôle d'incubateur. »

« Dès lors que des potentialités apparaissent, elles doivent les prendre en charge », martèle l' élu régional. Qui dit « tête chercheuse » dit expérimentations, mais aussi prise de risque. Qu'il s'agisse de s'aventurer sur de nouveaux territoires de création, d'introduire de nouveaux dispositifs, voire d'apprendre à gérer de nouvelles tensions apparues à la faveur des recompositions territoriales. « Il nous faut un devoir d'expérimentation et un droit à l'erreur », résume Laurent Sterna.

Riches conclusions de la 1re rencontre des #AgencesCulturelles <sup>[8]</sup> : pertinence de la réflexion entre échelons territoriaux & domaines culturels pic.twitter.com/MCzMbMdHkI <sup>[9]</sup> — Baptiste CLEMENT (@baptiste\_c) 13 octobre 2016 <sup>[10]</sup>



## « Nous interroger sur nos missions est une nécessité absolue »

**Francis Gelin, directeur de l'Agence culturelle d'Alsace**

La matrice d'origine des agences culturelles n'est plus d'actualité. Aujourd'hui, nous interroger sur nos missions, réfléchir au repositionnement de nos agences, faire évoluer leurs services et les appréhender par le prisme des politiques culturelles globales est une nécessité absolue.

Les collectivités attendent des agences souples, réactivité et capacité d'expérimenter et de fédérer les acteurs sur le terrain. C'est sur ces potentiels-là que va se jouer l'avenir de nos structures. Les agences doivent être force de propositions auprès des collectivités. Une fermeture d'agence se traduit toujours par une perte partielle ou totale de la valeur ajoutée qu'elle a apportée à la relation avec les artistes et les acteurs culturels. Ce, même lorsqu'il y a internalisation des équipes dans la collectivité.

---

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

- Comment le ministère de la Culture compte diffuser la « diversité » dans les politiques culturelles
  - Quel avenir pour les compagnies de théâtre dans le cadre de la réforme territoriale ?
  - Grand Paris culturel : «un défi démocratique à relever»
  - [Avignon 2016] Sécuriser les lieux culturels « à un niveau optimal »
-