

Rapport d'enquête

Les agences culturelles territoriales : état des lieux

Publication : octobre 2016

Restitution lors de la 1^{re} rencontre
nationale des agences culturelles
12 & 13 octobre 2016

OBSERVATOIRE
DES
POLITIQUES
CULTURELLES

agence
culturelle
alsace

Enquête réalisée conjointement par

Observatoire des politiques culturelles

Directeur : **Jean-Pierre Saez**

Chargé de recherche : **Samuel Périgois**

Agence culturelle d'Alsace

Directeur : **Francis Gelin**

Remerciements

À l'ensemble des réseaux participants au comité de pilotage de la 1^{re} rencontre nationale des agences culturelles territoriales qui a aidé à construire l'enquête et à relayer l'information auprès de leurs membres :

Arts vivants et départements, Assemblée des Départements de France, Association des Régions de France, Culture et Départements, DRAC Grand Est, Fédération interrégionale du livre et de la lecture, Fédération nationale des associations de directeurs d'affaires culturelles, Fédération Nationale des Collectivités territoriales pour la Culture, Ministère de la Culture et de la Communication, Plate-forme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel, Région Grand Est.

Remerciements à l'ensemble des agences qui ont pris de leur temps pour répondre au questionnaire.

La reproduction, intégrale ou partielle, des textes publiés dans le document peut être réalisée à certaines conditions :

1. Elle doit obligatoirement comporter « Les agences culturelles territoriales : état des lieux - © OPC / Agence culturelle d'Alsace octobre 2016 ».

2. Elle ne doit pas être utilisée à des fins commerciales (gratuité de diffusion).

Avant-propos

Profitant de son 40ème anniversaire, l'Agence culturelle d'Alsace a souhaité porter le débat les 12 et 13 octobre 2016 sur l'évolution des agences culturelles territoriales dans un contexte institutionnel et sociétal particulièrement mouvant. Pour sa première édition, ces rencontres nationales se tiennent à Strasbourg avec l'objectif de les inscrire dans une certaine régularité et itinérance dans le paysage national. Conçues dans une approche participative basée sur l'instauration d'un dialogue Direction Agences / DAC / Élus, ces rencontres aspirent à donner une vision prospective à un diagnostic partagé.

En l'absence de données récentes permettant une vision nationale de la situation, l'Agence culturelle d'Alsace et l'Observatoire des Politiques culturelles (OPC) ont mené au printemps 2016 une enquête auprès de l'ensemble des agences culturelles publiques territoriales. Cette cartographie fournit des éléments d'information utiles à la compréhension des situations et un judicieux éclairage aux débats. La mise en partage de cette synthèse s'opère lors des rencontres puis en libre accès sur les plateformes numériques de l'Agence culturelle d'Alsace et de l'Observatoire des Politiques Culturelles.

Jean-Pierre Saez
Directeur
Observatoire des
politiques culturelles

Francis Gelin
Directeur général
Agence
culturelle d'Alsace

Sommaire

Introduction et précisions méthodologiques	p. 1
<hr/>	
1. Portrait des agences et hétérogénéité de l'échantillon	p. 5
<hr/>	
2. Relations et partenariats des agences	p. 16
<hr/>	
3. Évolutions des agences, enjeux et vision prospective	p. 23
<hr/>	
Conclusion : l'avenir des agences territoriales, miroir des politiques culturelles ?	p. 26
<hr/>	
Annexe 1 : Liste des 76 structures qui ont répondu au questionnaire	p. 29
<hr/>	
Annexe 2 : Questionnaire auprès des agences culturelles territoriales	p. 31

Introduction et précisions méthodologiques

En amont de la rencontre nationale des 12 et 13 octobre 2016 sur les agences culturelles territoriales, l'Agence culturelle d'Alsace et l'Observatoire des politiques culturelles ont mené une enquête par questionnaire en vue de disposer d'une **photographie du paysage de ces agences**, tous champs d'interventions confondus, autour d'**éléments de repères simples** : périmètres géographiques, champs d'intervention, budgets, financeurs, partenaires, inscription dans des réseaux, etc. L'enquête a également permis d'interroger les agences sur les évolutions en cours et les enjeux liés à la réforme territoriale.

Les agences sont communément définies comme des « organismes autonomes exerçant une responsabilité structurante dans la mise en œuvre d'une politique publique »¹. Dans les domaines culturels et artistiques, la notion d'agence devient plus floue et ambiguë lorsqu'on sort de champs relativement balisés – souvent grâce à l'existence de réseaux structurés – comme le spectacle vivant et le livre. Conscients de la diversité de ces organismes territoriaux, notamment en termes de fonctionnement, de missions, de moyens², nous utilisons ici les appellations génériques « agence » et « structure » par commodité pour les désigner.

L'enquête a privilégié les **structures de niveaux départemental et régional** qui développent une mission de service public, par exemple dans le cadre d'une convention avec un département, une région. Les agences nationales n'ont pas été concernées par l'enquête. Ont également été écartés : les agences intégrées dans les services des collectivités avant 2016 ; les réseaux d'agences et les fédérations ; les Fonds Régionaux d'Art Contemporain (FRAC)³.

Sur le plan méthodologique, l'enquête a été réalisée via un **questionnaire** :

- en ligne⁴, facilitant la collecte et le suivi ;
- simple : il a été construit de telle sorte qu'il soit relativement rapide à renseigner⁵, avec une majorité de questions fermées sur le profil des structures, leurs relations et partenariats, complétées en fin de questionnaire par des questions ouvertes à visée plus prospective (sur les évolutions en cours et la perception de la réforme territoriale). Ces questions ouvertes ont d'ailleurs souvent été saisies par les directeurs des structures pour apporter des compléments et préciser leur vision des enjeux actuels.

Accessible à partir du 1^{er} avril 2016 pour une durée d'un mois, le questionnaire a été adressé, via un emailing⁶, aux responsables des agences en leur demandant de considérer l'année 2015 comme période de référence.

¹ Sur le processus d'agencification, cf. l'article de Nathalie Laval Mader, « Réflexions sur l'“agencification” de l'action publique locale. Les agences : une nouvelle gestion publique... locale ? », *Pouvoirs locaux*, n°98, 2013, p.111-120, ainsi que le rapport du Conseil d'Etat, *Étude annuelle 2012 « Les agences : une nouvelle gestion publique ? »*, La Documentation Française, septembre 2012.

Cf. également le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles réalisé par Gilles Butaud et Anne Chiffert : *Les agences régionales : un atout pour le spectacle vivant*, Ministère de la Culture et de la Communication, 2012.

² Les dénominations sont elles-mêmes multiples, par exemple pour les structures départementales : association départementale, agence, office, mission... La dénomination ADDA (Association départementale pour le développement des arts) reste relativement utilisée notamment en Midi-Pyrénées, avec les structures du Gers, du Lot, du Tarn, du Tarn-et-Garonne.

³ Les FRAC ne sont pas intégrés à des agences culturelles, à l'exception du FRAC Alsace au sein de l'Agence culturelle d'Alsace.

⁴ La passation a été réalisée avec Google Forms. Cf. les contenus du questionnaire en annexe 2.

⁵ Avec pour conséquence l'impossibilité d'aborder toutes les problématiques. La question des modalités de gouvernance des agences n'a, par exemple, pas été détaillée.

⁶ L'enquête a bénéficié d'un relais d'information des réseaux auprès de leurs adhérents et nous les en remercions : Arts Vivants et Départements et Culture et Départements ; Fédération Interrégionale du Livre et de la Lecture (FILL) ; Plate-Forme Interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel (PFI).

Le taux de réponse est satisfaisant puisque nous disposons de **76 questionnaires remplis et exploitables**⁷. Si on met de côté les structures qui se sont avérées, après contact, ne pas avoir le profil retenu pour l'enquête (par exemple des structures intégrées dans les services) et celles qui n'ont pas répondu parce qu'elles n'existent plus ou sont en cours de disparition, le taux de réponse avoisine les 82 %.

Les données étant **déclaratives**, il est nécessaire d'apprécier les résultats avec précaution. Conformément à ce qui peut être attendu d'une enquête auto-administrée de ce type et au regard des interprétations possibles liées aux formulations et aux modalités de compréhension des questions, les résultats permettent de **dessiner des tendances**.

Les données sont traitées de manière **transversale et confidentielle** et il n'est **pas réalisé de traitements sectoriels**. D'une part, il existe des enquêtes menées par les réseaux et fédérations auprès de leurs adhérents qui donnent des informations précises sur les différents secteurs⁸. D'autre part, mener des traitements statistiques par secteurs nécessite un difficile travail de catégorisation – qui s'avère complexe à réaliser notamment pour les agences généralistes ou à profils multisectoriels – et de disposer de sous-échantillons (par champ culturel, type d'activité) de taille suffisante, faute de quoi il est difficile de les mettre en perspective les uns par rapport aux autres.

Notre échantillon global comprend l'ensemble des structures territoriales qui ont répondu au questionnaire, soit 76 structures, même si plusieurs structures indiquent (à travers les rubriques champs libres du questionnaire) ne pas correspondre exactement à la définition d'une agence ou ne pas se considérer comme telle. Certaines sont, en effet, des structures hybrides à la jonction entre pôle, réseau et agence.

Pour affiner les résultats, l'échantillon a été divisé en plusieurs sous-échantillons territoriaux, à partir des déclarations des structures :

- les structures de niveau régional (52 agences) ;
- les structures de niveau départemental et interdépartemental (22 agences) ;
- un échantillon « autre niveau territorial » constitué de 2 structures (niveau intercommunal...)⁹.

Cette typologie distinguant les structures régionales des départementales est utilisée pour produire des graphiques. L'échantillon « autre niveau territorial » est de taille trop faible pour faire l'objet de traitements statistiques systématiques¹⁰.

L'échantillon est constitué d'une grande diversité d'agences, issues des différents secteurs artistiques et culturels, et réparties sur l'ensemble du territoire métropolitain (le taux de réponse des agences des territoires d'outre-mer ayant été faible).

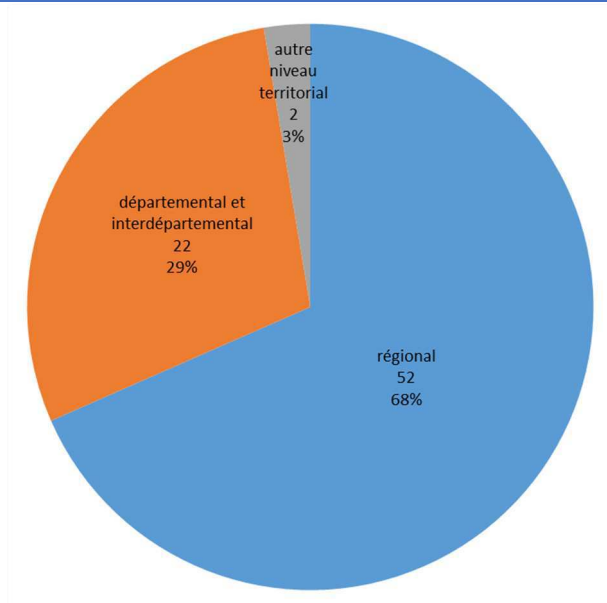
⁷ Cf. la liste des répondants en annexe 1.

⁸ Cf. notamment les sites internet d'Arts Vivants et Départements, de la FILL, de la PFI. Rappelons également la prudence nécessaire quant aux éventuelles comparaisons qui pourraient être faites entre les différentes enquêtes menées ces dernières années : les échantillons ne sont pas identiques, de même que les questions, les formulations.

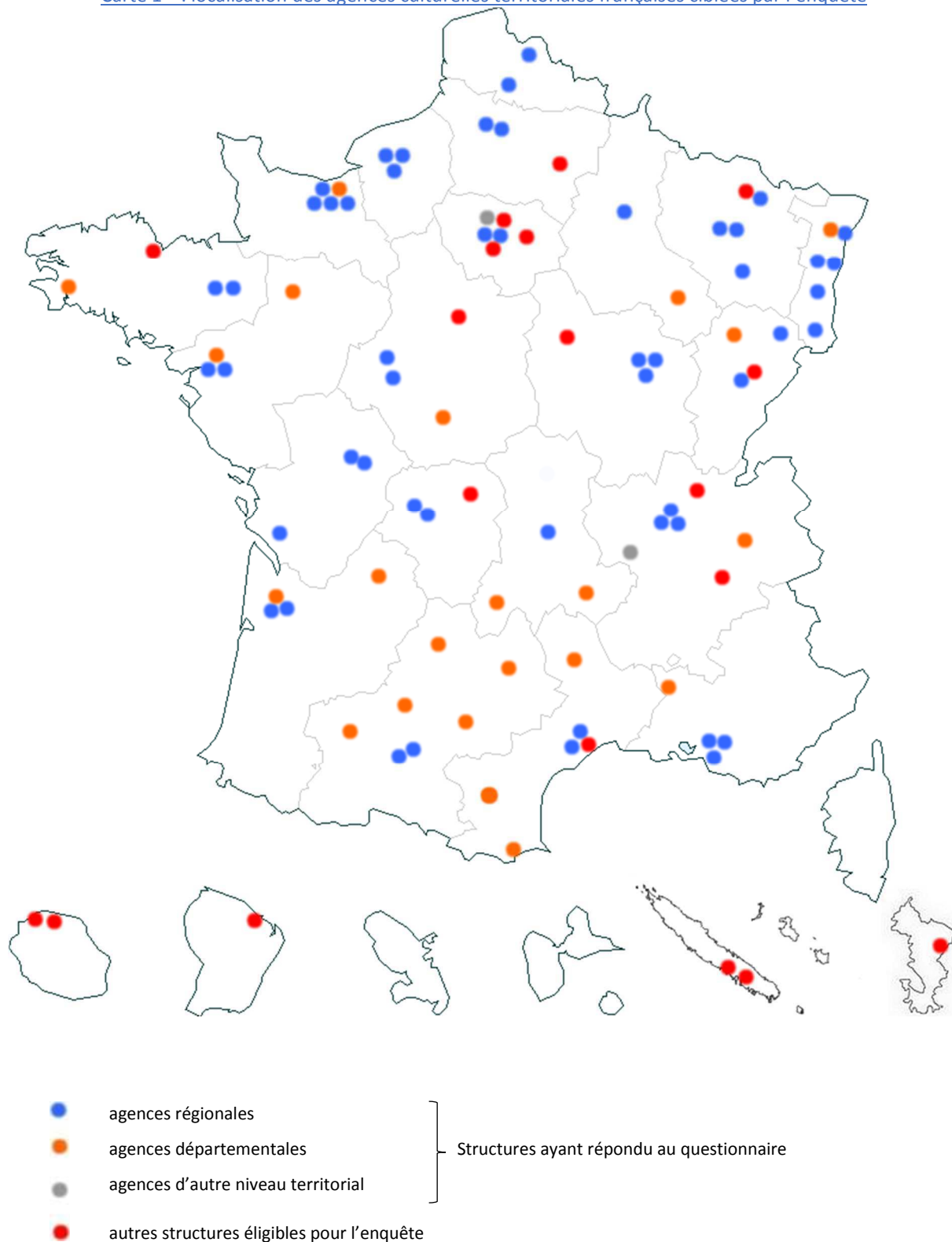
⁹ Pour rappel, le questionnaire a été adressé prioritairement aux structures identifiées comme agissant à l'échelon régional ou départemental.

¹⁰ Les 2 structures qui le composent sont donc intégrées dans les graphiques présentant l'échantillon global des 76 répondants au questionnaire, mais ne sont pas systématiquement présentées dans les résultats des découpages territoriaux.

Graphique 1 : périmètres géographiques d'action des agences (effectifs et %)



Carte 1¹¹ : localisation des agences culturelles territoriales françaises ciblées par l'enquête



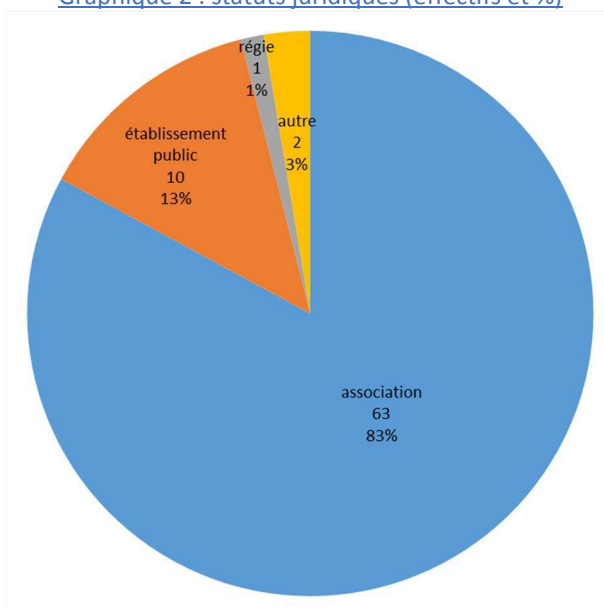
¹¹ Le découpage régional retenu est celui de 2015, en adéquation avec l'année de référence utilisée par les agences pour renseigner le questionnaire.

Portrait des agences et hétérogénéité de l'échantillon

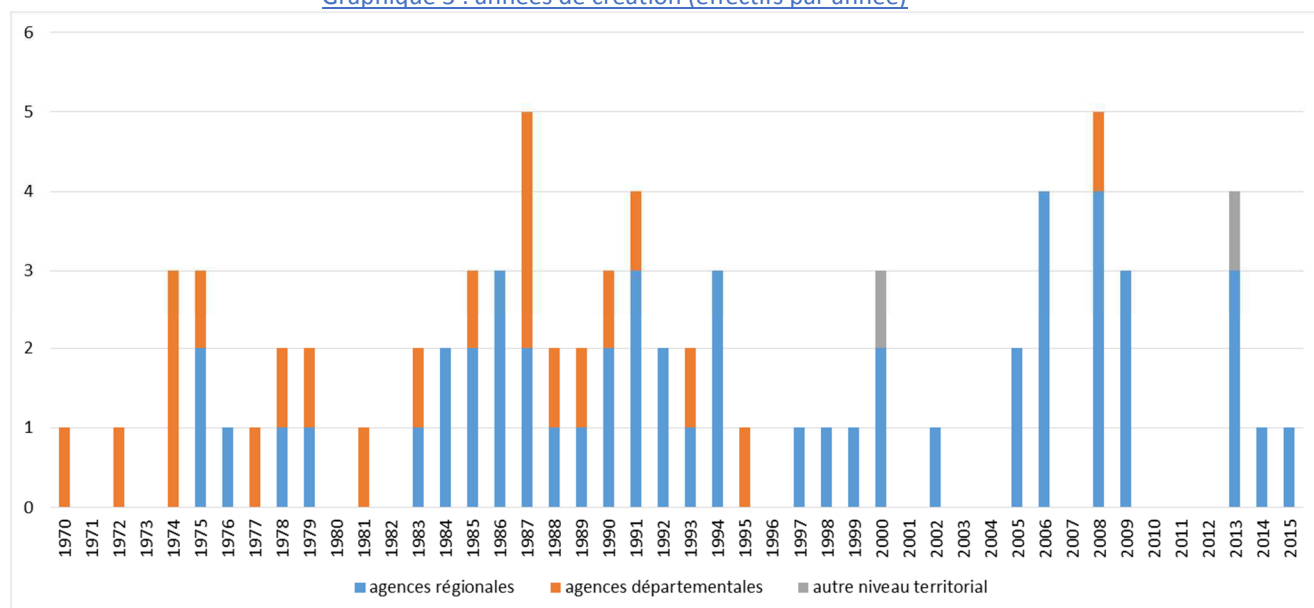
La première partie du questionnaire permet de dresser un portrait des agences (état 2015, sauf mention contraire).

La grande majorité des agences est constituée sous forme d'**association**. 83 % des agences se déclarent en association et 13 % en établissement public. Cette prépondérance du statut associatif se retrouve aussi bien pour les agences régionales que départementales. Les autres statuts (SA, fondation) sont très faiblement représentés. Une seule structure se déclare en régie.

Graphique 2 : statuts juridiques (effectifs et %)



Graphique 3 : années de création (effectifs par année)



La plus ancienne création d'agence de l'échantillon remonte à 1970. À partir des données déclarées¹², on observe une plus grande densité de création dans les années 1980 et au début des années 1990. Les agences départementales affichent une antériorité par rapport aux agences régionales. La création d'agences départementales se raréfie à partir du début des années 1990. La création d'agences régionales – une partie a été soutenue dans les années 1970 et 1980 par l'État dans le cadre de son action régionale, souvent en partenariat avec la collectivité régionale – se poursuit sur les 15 dernières années, de manière irrégulière selon les années.

Ce paysage doit être complété par les restructurations, fusions, suppressions de structures ou leur intégration au sein des services des collectivités, qui touchent particulièrement une partie des agences départementales depuis une dizaine d'années.

Concernant les **champs artistiques et culturels d'intervention**, on note¹³ :

- une prédominance du domaine « musique et danse » qui est le plus cité (45 agences sur 76), devant « théâtre, arts de la rue, cirque, marionnettes » (35 agences sur 76) et « livre-lecture-édition » (27 agences)¹⁴ ;
- des différences entre structures régionales et départementales, avec notamment la perdurance (malgré les recompositions en cours et la disparition d'un certain nombre d'agences) du profil « historique » des agences départementales sur les arts vivants. 21 d'entre elles sur les 22 de l'échantillon ont déclaré « musique et danse » comme champ d'intervention ; 15 sur 22 ont répondu « théâtre, arts de la rue, cirque, marionnettes » et ces 15 ont systématiquement répondu simultanément ces 2 réponses.

Les structures régionales sont, elles, plus impliquées que les départementales dans les champs livre-lecture-édition, audiovisuel-cinéma et, dans une certaine mesure, dans celui du patrimoine ;

- un tiers des structures a répondu un seul item sur les 6 proposés et 3 agences ont coché l'intégralité des items proposés, soit une majorité de structures déclarant un périmètre d'intervention inter-sectoriel.

Les agences à profil relativement « mono-sectoriel » (en se basant sur les catégories proposées) se retrouvent par exemple dans le domaine du livre et de la lecture (11 agences ont répondu uniquement cette réponse sur les 27 qui ont coché l'item).

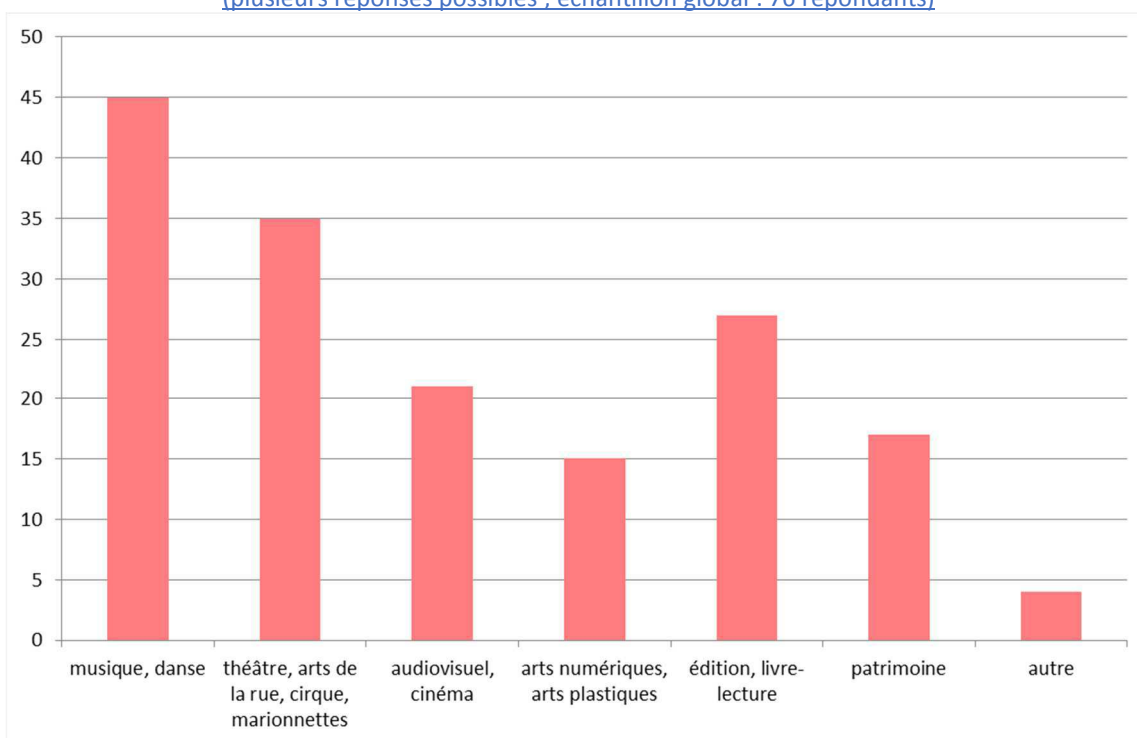
Ces constats doivent également être replacés dans un contexte, d'une part, de diversification d'un certain nombre d'agences, initialement dans les domaines musique et danse et qui se sont ouvertes à d'autres domaines du spectacle vivant, d'autre part d'essor de champs comme les arts numériques et l'audiovisuel.

¹² Certaines structures ont fait l'objet de modification de statuts ou de fusions. Lorsque 2 années ont été renseignées dans le questionnaire, c'est l'année de création mentionnée qui a été retenue, même si le périmètre ou le statut de l'agence a changé depuis.

¹³ Pour les questions à choix multiples intégrant la possibilité d'une réponse « autre » (les répondants avaient la possibilité de préciser leur propre réponse dans un champ libre), lorsque ces réponses « autres » sont redondantes avec les items proposés dans le questionnaire, elles ont été redistribuées au sein de ces items (pour cette question sur les champs culturels par exemple : une réponse « autre » mentionnée « musiques actuelles » a été comptabilisée dans « musique, danse »). Ces redistributions sont uniquement réalisées lorsqu'il n'y a pas d'ambiguïté possible sur la réponse. Cela concerne finalement assez peu de réponses et cette démarche n'a pas été généralisée, d'autant qu'elle est susceptible d'induire des réinterprétations pouvant fausser le sens des réponses spécifiques apportées par les structures.

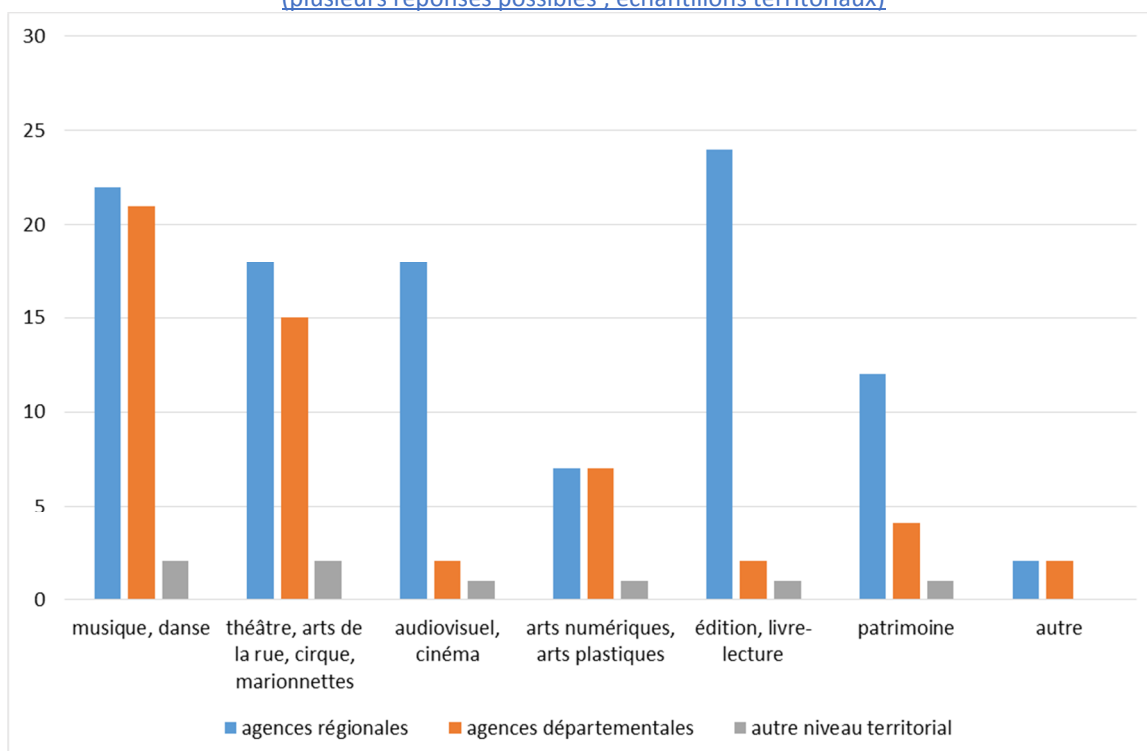
¹⁴ Ce découpage reflète l'échantillon ciblé par l'enquête et montre de bons taux de retours d'agences de secteurs tels livre-lecture.

Graphique 4 : champs artistiques et culturels d'intervention
 (plusieurs réponses possibles ; échantillon global : 76 répondants)

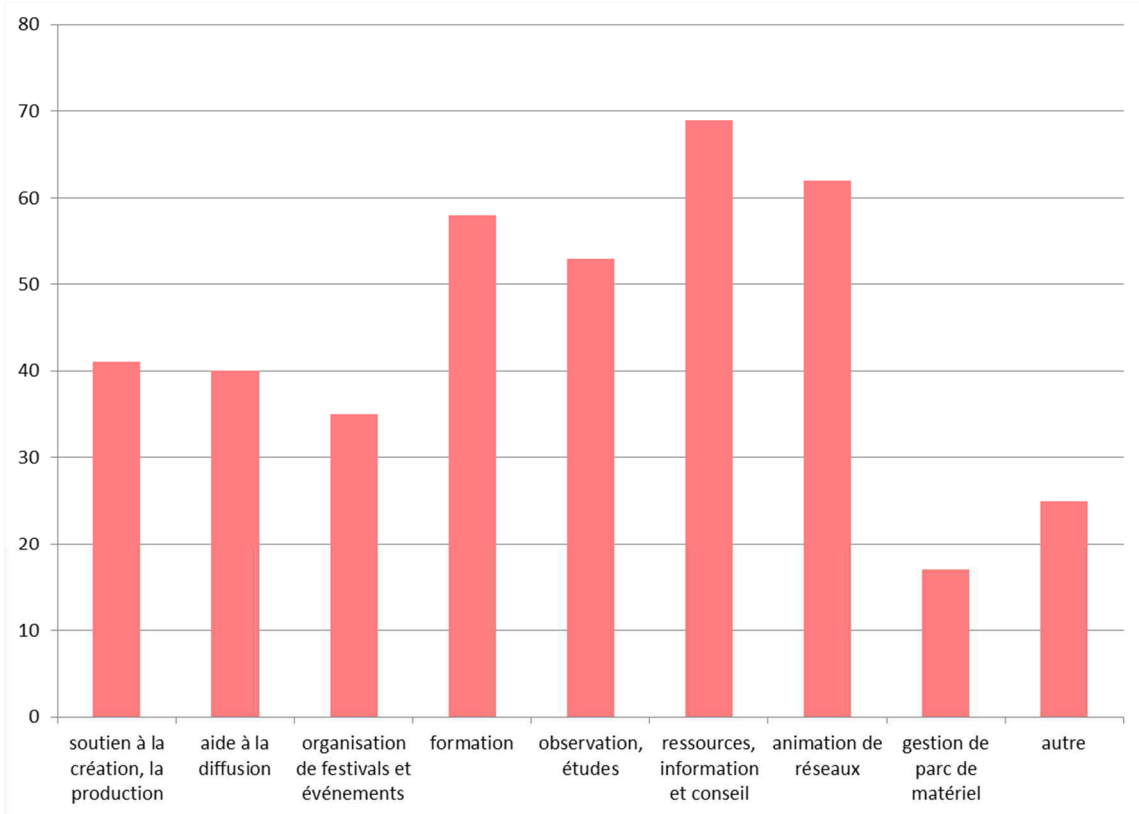


NB : pour les questions à plusieurs réponses possibles, les graphiques indiquent des valeurs et non des %. C'est le cas par exemple pour les graphiques 4 à 7.

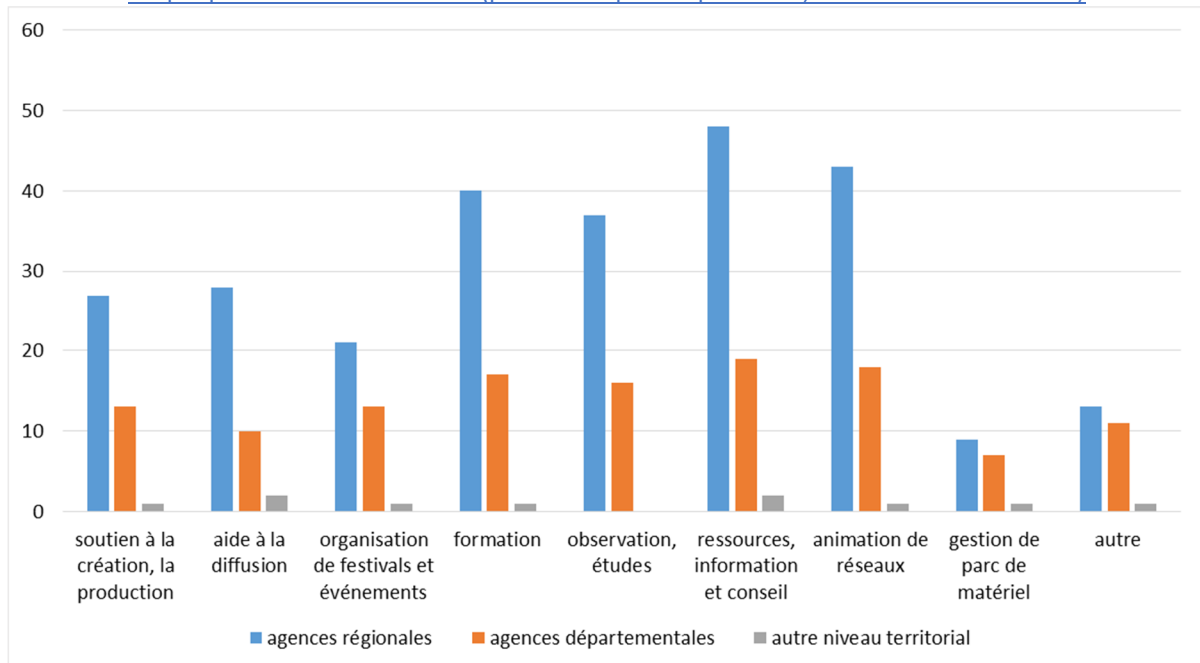
Graphique 5 : champs artistiques et culturels d'intervention
 (plusieurs réponses possibles ; échantillons territoriaux)



Graphique 6 : missions exercées (plusieurs réponses possibles ; échantillon global : 76 répondants)



Graphique 7 : missions exercées (plusieurs réponses possibles ; échantillons territoriaux)



À la question sur les **missions exercées**, une majorité d'agences a saisi la possibilité de cocher plusieurs items. Les résultats soulignent la diversité et souvent la complémentarité des missions exercées par les agences. Seules 8 agences indiquent exercer 3 ou moins de 3 missions parmi celles proposées.

Quatre missions dominent, citées par plus de deux tiers des agences :

- ressources, information et conseil (réponse citée par 69 répondants sur 76) ;
- animation de réseaux (62 sur 76) ;
- formation (58 sur 76) ;
- observation, études (53 sur 76).

Ces réponses montrent le poids important des **fonctions supports de ressources/conseil et d'observation**.

Viennent ensuite 3 missions importantes, citées par un tiers à deux tiers des agences :

- soutien à la création, la production (réponse citée par 41 répondants sur 76) ;
- aide à la diffusion (40 sur 76) ;
- organisation de festivals et événements (35 sur 76).

La gestion de parc de matériel est une mission plus marginale, qui concerne moins d'une agence sur 4.

25 structures ont utilisé la rubrique « autre » pour préciser une ou plusieurs missions exercées. Ces réponses « autres » correspondent à des missions variées liées notamment à des actions de médiation, d'éducation artistique et de sensibilisation à l'image, de soutien aux pratiques en amateur, ou encore d'aide au développement culturel notamment des intercommunalités.

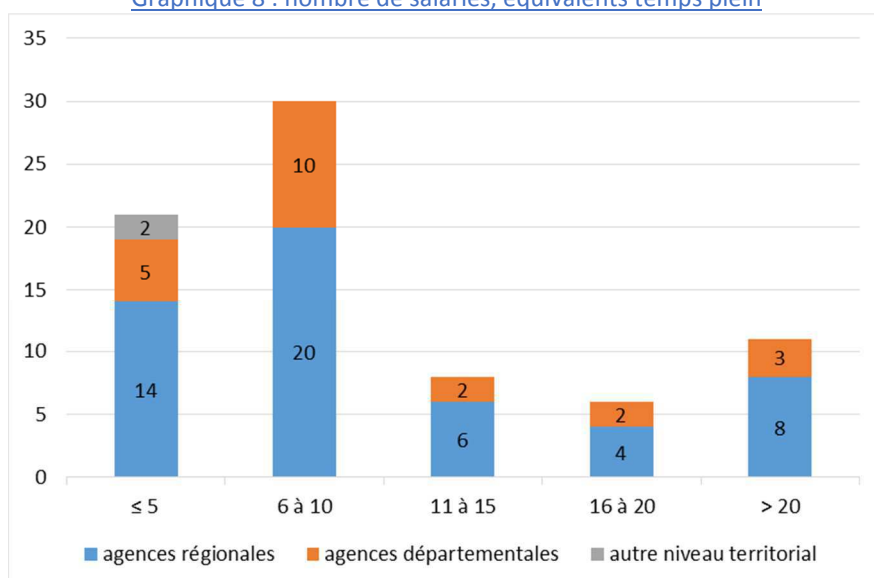
Les réponses à la question « Comment définiriez-vous la notion d'agence culturelle ? » permettent de préciser ces tendances – elles font également apparaître une complexité à définir ce qu'est une agence.

Les modalités de définition proposées par les répondants renvoient notamment aux missions déjà évoquées de lieu-ressource, d'expertise, d'observation, de conseil/aide à la décision et à l'ingénierie. Reviennent également régulièrement les notions :

- d'**interface**, de **coordination** et **coopération** (territoriale, professionnelle), faisant des agences des structures charnières de partenariat et de mise en réseau, à différents niveaux – interprofessionnel, articulation politiques/acteurs, etc. – ;
- d'**accompagnement**. L'agence est définie à diverses reprises comme un outil au service des professionnels, équipes artistiques et structures de diffusion, ainsi que des collectivités publiques ;
- de **mise en œuvre de la politique de la collectivité** (certains répondants évoquent l'agence comme partenaire de la politique culturelle de la collectivité) et/ou de valorisation de cette politique culturelle. Plusieurs expressions illustrent cette dimension liée à l'action et au développement territorial : l'agence est définie comme « acteur opérationnel d'une politique », « organisme parapublic d'intérêt général d'accompagnement et de mise en œuvre des politiques publiques », « outil culturel d'une collectivité qui permet la mise en œuvre opérationnelle d'une politique ». Certains répondants voient l'agence comme un « bras armé des politiques publiques », un « satellite culturel du Département ».

Cette modalité de définition par les missions croise, dans un certain nombre de réponses, une autre modalité relevant des qualités attribuées aux agences : « efficacité », « efficience », « réactivité », « souplesse », « adaptabilité ». La **proximité** et l'ancrage territorial sont présentés comme essentiels, permettant aux agences d'être des outils opérationnels, avec des modes opératoires spécifiques aux besoins et aux réalités d'un secteur et d'un territoire. Le statut de « structure parapublique » (terme qui revient plusieurs fois) fait écho aux notions évoquées de « sécurité juridique », de « maîtrise politique », d'« autonomie », de « neutralité »... En prolongement est parfois mise en avant la notion d'« intérêt général » (ou « intérêt public » ou « service public »). Les agences garantiraient une équité territoriale ou contribueraient à des rééquilibrages territoriaux. La « vision prospective » et l'« expérimentation » sont également citées pour qualifier les agences.

Graphique 8 : nombre de salariés, équivalents temps plein



La taille des structures fait apparaître une grande diversité de profils. 67 % des structures déclarent 10 salariés et moins. La fourchette 6 à 10 salariés ETP est la plus citée, tant pour les agences départementales¹⁵ que pour les agences régionales.

L'échantillon comprend un ensemble significatif d'agences de taille modeste quant au nombre de salariés, mais il contient également un profil d'agences de taille nettement plus conséquente, avec 11 agences de plus de 20 salariés.

Pour une analyse plus fine, il faudrait rapporter ces données aux missions effectuées par les structures et à leur périmètre (sectoriel, territorial...) d'intervention – ce qui n'est pas l'objet de cette enquête. Par ailleurs il serait pertinent d'examiner aussi les emplois induits et les emplois temporaires liés à l'activité des structures.

Comme pour le volume des équipes, d'importantes disparités existent dans les **budgets de fonctionnement** des agences. 55 % des répondants (42 agences sur 76) déclarent un budget de fonctionnement 2015 supérieur à 250 000 € et inférieur à 1 million d'euros. Le nombre d'agences dont le budget est inférieur à 250 000 € n'est pas négligeable (8 agences, uniquement régionales et intervenant principalement dans les secteurs livre-lecture, patrimoine ou audiovisuel-cinéma), de même que celui des structures dont le budget dépasse les 2 millions d'euros (11 agences sur 76, qui remplissent généralement des missions diversifiées).

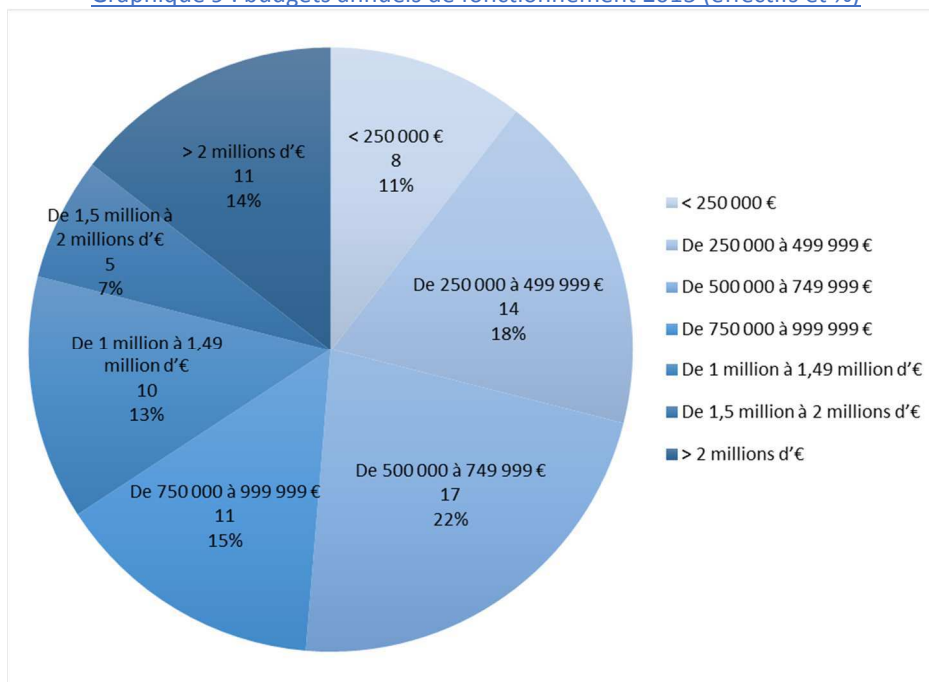
Sur chacune des 3 années renseignées (2013, 2014, 2015), plus du tiers des structures départementales indique un budget compris entre 250 000 et 500 000 €. Les données concernant les budgets de fonctionnement des 3 années ne permettent pas de tirer de conclusions fines sur les évolutions financières des agences.

¹⁵ À titre de repère, les enquêtes menées auprès des agences départementales du spectacle vivant pour la fédération Arts Vivants et Départements comptabilisaient une moyenne de 8,4 équivalents temps plein en 2010 (échantillon de 32 structures) et 7,5 emplois équivalents temps plein en 2011 (échantillon de 25 structures).

Vincent Lalanne, *Les organismes départementaux de développement des arts vivants face aux nouveaux enjeux culturels et artistiques. Données et perspectives*, étude pour Arts Vivants et Départements, septembre 2010.

Emmanuel Négrier, *Les organismes départementaux de développement des arts vivants dans le contexte de réforme des collectivités territoriales*, étude pour la fédération Arts Vivants et Départements, commission Prospective et Nouvelle Gouvernance Territoriale, 2011.

Graphique 9 : budgets annuels de fonctionnement 2015 (effectifs et %)



La diversité de structures se retrouve également dans les **modes de financements**. Certaines bénéficient d'un financeur principal qui apporte l'essentiel des ressources, d'autres bénéficient d'une plus importante variété de financements.

Globalement, les subventions publiques représentent l'essentiel des financements des agences. Pour les agences régionales, la part la plus importante des subventions provient des Régions : elles constituent au moins 30 % des ressources pour 44 agences régionales, au moins 50 % des ressources pour 33 agences (notre échantillon régional en compte 52), avec également un appui de l'État et ses services non négligeable, ce qui en fait régulièrement le deuxième partenaire des agences après la collectivité principale¹⁶.

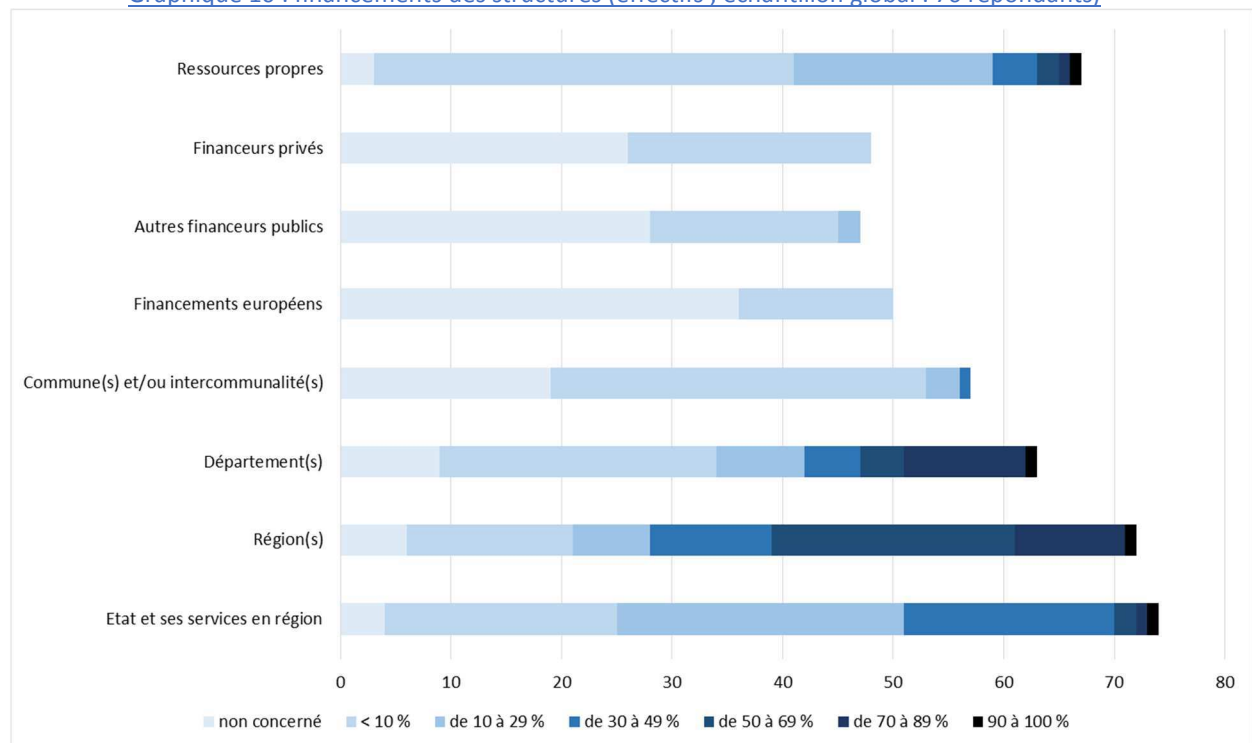
Pour les agences départementales, la part la plus importante provient des Départements : pour près de 73 % des répondants départementaux, plus de la moitié des financements vient du Département ; et pour près de 55 % des répondants départementaux, plus de 70 % viennent du Département.

La part prise par l'État et ses services dans le financement des agences se fait dans des proportions plus faibles pour les agences départementales que pour les régionales : pour les structures départementales, le soutien de l'État est systématiquement inférieur à 50 % et la moitié des agences départementales est soutenue par l'État à moins de 10 %.

Les agences disposent également fréquemment de recettes propres, dans des proportions assez diversifiées et représentant moins de 10 % pour la majorité des structures ; pour quelques-unes toutefois, elles représentent plus de la moitié des financements.

La part des financements européens et celle des financements privés restent faibles : pour les agences qui en bénéficient, ils représentent systématiquement moins de 10 % des ressources.

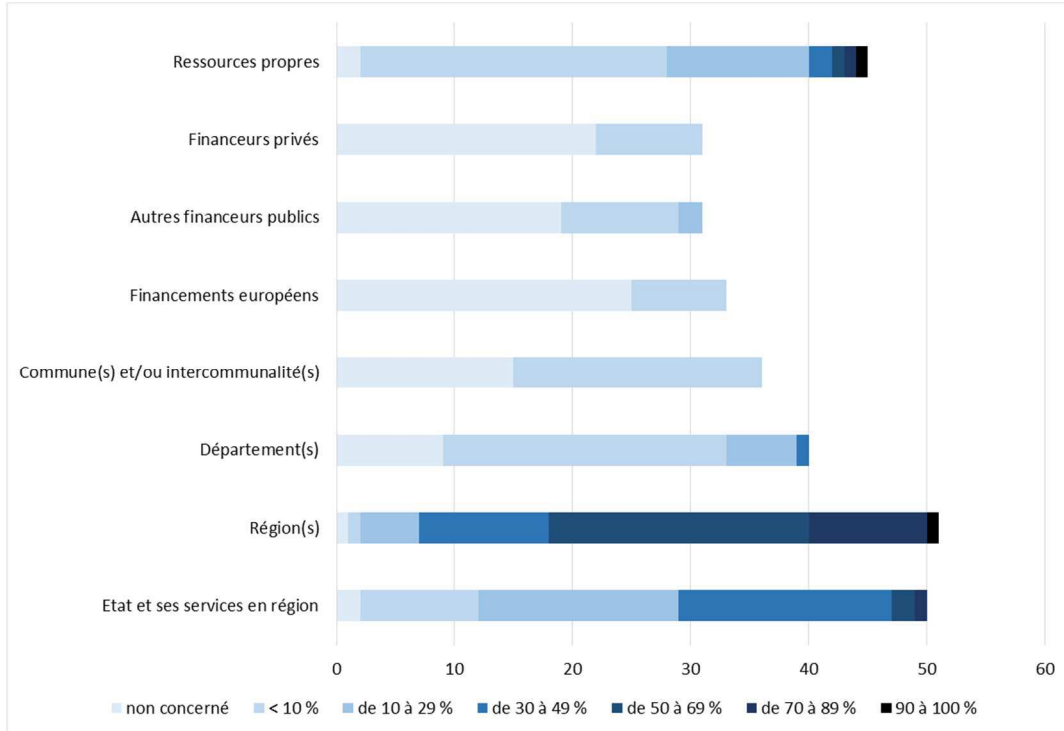
Graphique 10 : financements des structures (effectifs ; échantillon global : 76 répondants)



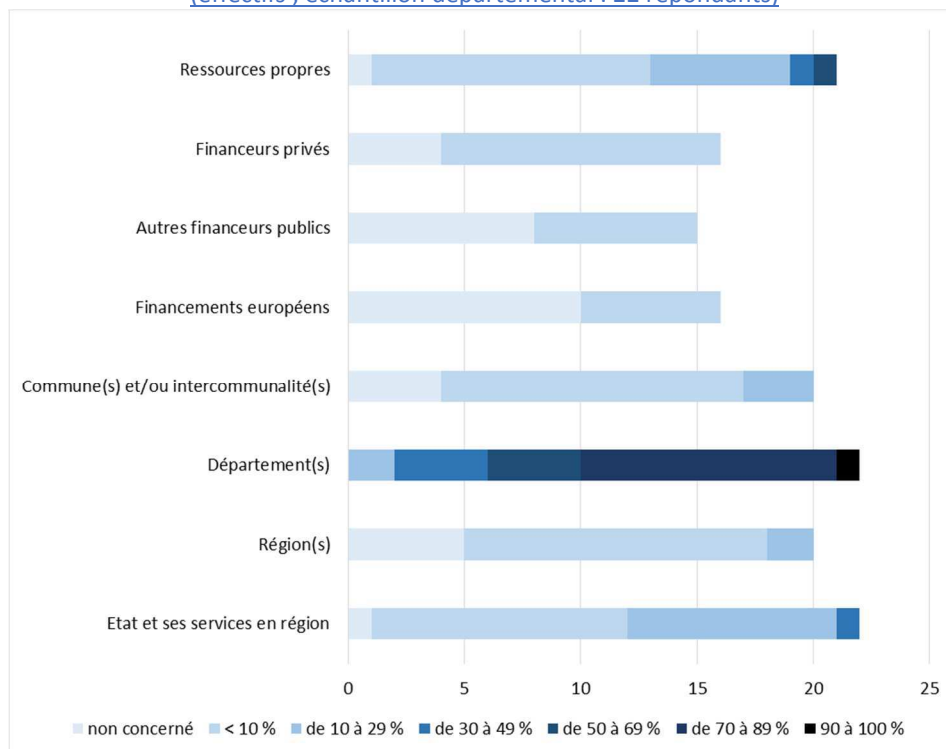
NB : L'absence de réponse de certaines structures à quelques items du questionnaire explique le nombre variable de réponses prises en compte pour le traitement (dans ce cas par exemple : 74 agences ont répondu à l'item « État et ses services en région », 50 à l'item « Financements européens »). C'est le cas pour les graphiques 10 à 15.

¹⁶ Notons que certaines agences ne bénéficient pas de soutien financier de l'État. Par ailleurs, des situations spécifiques sont à prendre en compte concernant l'attribution des financements.

Graphique 11 : financements des structures régionales (effectifs ; échantillon régional : 52 répondants)



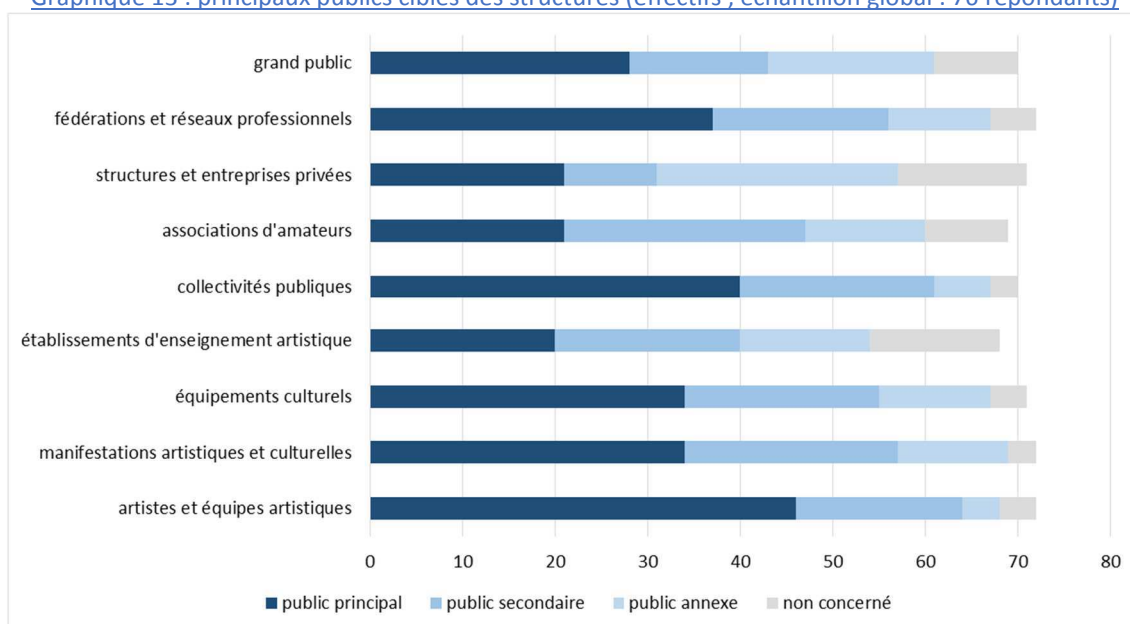
Graphique 12 : financements des structures départementales (effectifs ; échantillon départemental : 22 répondants)



Les **publics cibles** principaux déclarés par les structures sont respectivement : les artistes et équipes artistiques (en tête, cités par 46 agences sur 76), les collectivités publiques (citées comme public principal par 40 agences), les fédérations et réseaux professionnels (cités comme public principal par 37 agences), les équipements culturels ainsi que les manifestations artistiques et culturelles (ces 2 réponses étant, chacune, citées par 34 agences comme public principal), suivis du grand public (cité par 28).

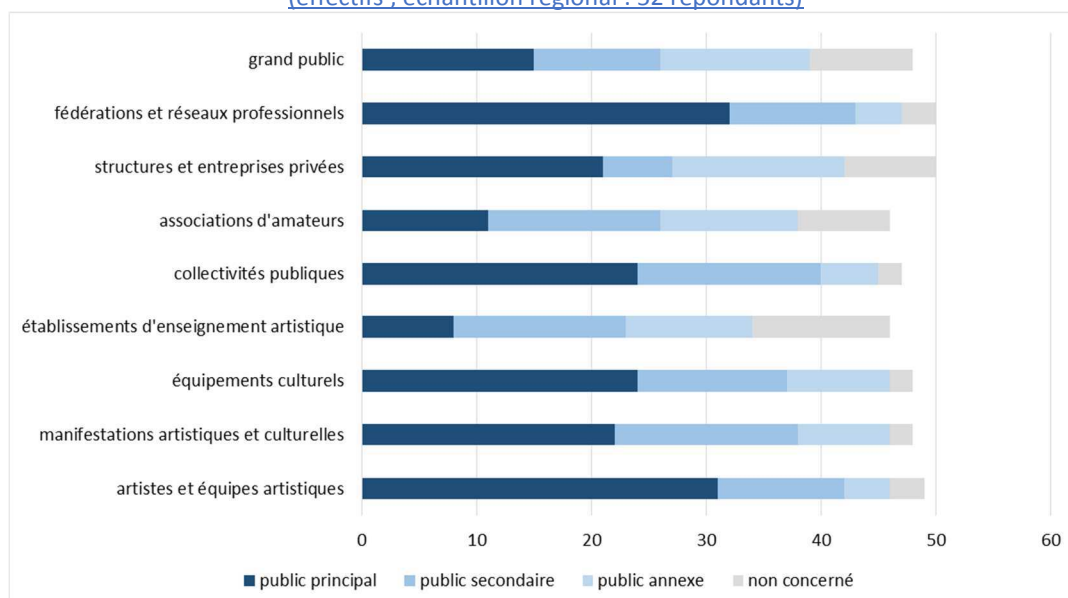
Si on cumule les réponses « public principal » et « public secondaire », tous les items proposés, à l'exception de la réponse « structures et entreprises privées », représentent plus de 50 %.

[Graphique 13 : principaux publics cibles des structures \(effectifs ; échantillon global : 76 répondants\)](#)

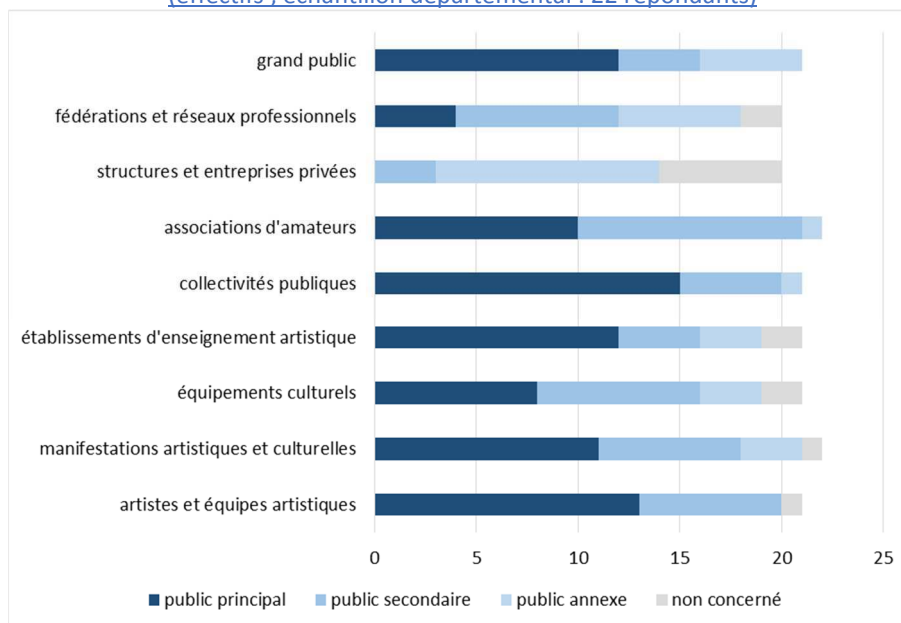


Des différences existent entre les agences départementales et les régionales : les établissements d'enseignement artistique, les associations d'amateurs, le grand public sont plus souvent cités comme publics principaux par les agences départementales, alors que les structures et entreprises privées ainsi que les fédérations et réseaux professionnels sont plus souvent cités par les agences régionales.

[Graphique 14 : principaux publics cibles des structures régionales \(effectifs ; échantillon régional : 52 répondants\)](#)



Graphique 15 : principaux publics cibles des structures départementales
 (effectifs ; échantillon départemental : 22 répondants)



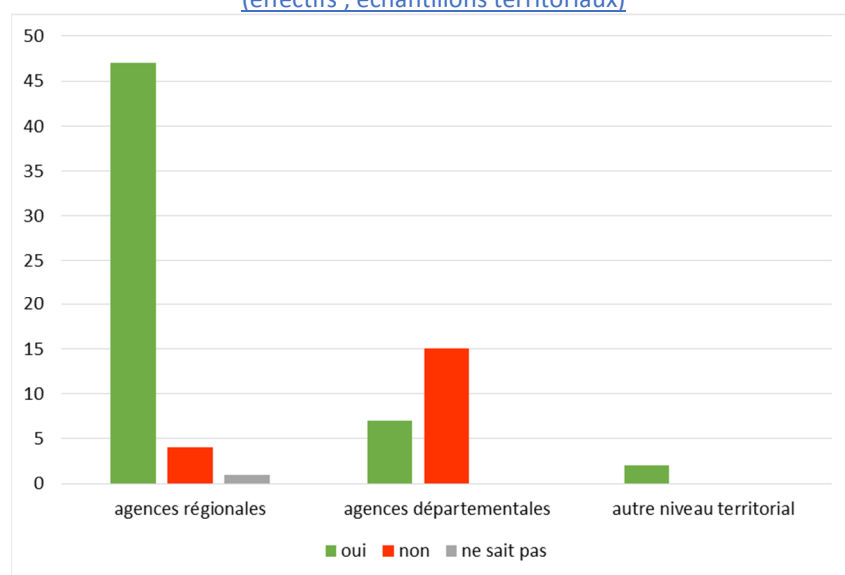
Les réponses « autres » font ressortir comme publics également importants : le milieu scolaire, les publics liés aux structures sociales et spécifiques (handicap, milieu carcéral...).

Les résultats doivent également être mis en perspective avec l'implication des agences dans le domaine de l'éducation artistique et culturelle et l'importance, pour certaines agences, des actions en termes de sensibilisation au cinéma, à l'audiovisuel et en direction des collégiens, lycéens...

Relations et partenariats des agences

Une seconde partie du questionnaire permet d'aborder les relations et partenariats des agences. Tout d'abord, une question était posée aux structures sur l'**existence d'autres agences culturelles territoriales sur leur territoire** géographique d'influence. 56 répondants sur 76 (soit 74 %) répondent positivement, 19 répondent négativement (soit un quart des répondants) et 1 % indique ne pas savoir. Toutefois, ce chiffre masque des réalités différentes entre les agences régionales, qui majoritairement indiquent l'existence d'autres agences culturelles sur leur territoire (47 sur 52), et les structures départementales dont seules 7 sur 22 l'indiquent.

Graphique 16 : existence d'autres agences culturelles sur le territoire d'influence (effectifs ; échantillons territoriaux)



En cas de réponse positive, les répondants étaient invités à préciser les structures de type agence culturelle avec lesquelles ils développent des collaborations. Ont été cités dans ce cadre :

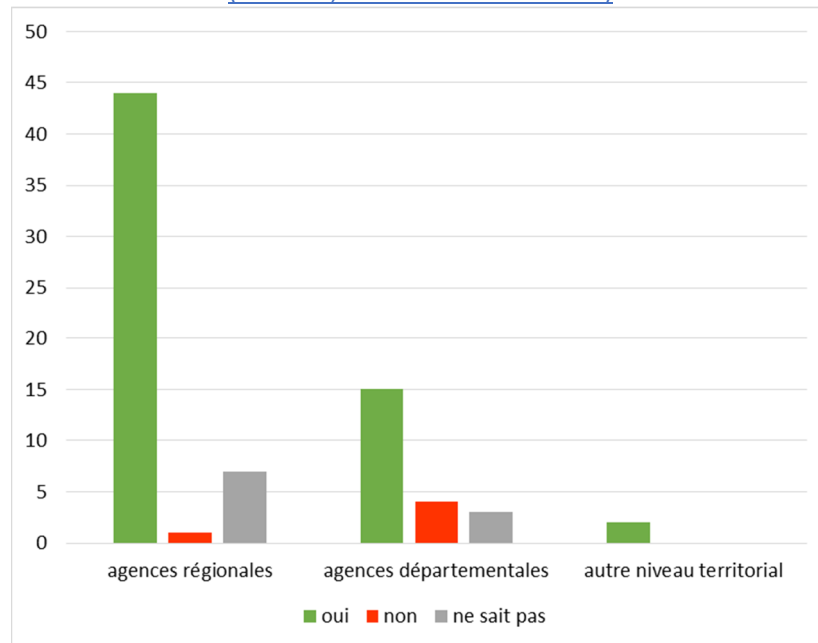
- une quarantaine d'agences culturelles, pré-identifiées pour l'enquête et destinataires du questionnaire. Parmi les agences citées, une dizaine l'ont été 3 fois ou plus, uniquement des agences régionales. Notons que 3 agences régionales de Normandie présentent les taux de citation les plus forts (4 et 5 citations). L'échelle géographique explique qu'une agence régionale a plus de probabilités d'être citée par ses consœurs de tous niveaux confondus qu'une agence d'échelon départemental, sachant que les structures de niveaux infra-départemental n'ont pas été ciblées par l'enquête ;
- quelques FRAC (6) ;
- une vingtaine d'autres réponses correspondant à des réseaux, pôles ou organismes ressources divers mais pas à des structures de type agences culturelles telles que ciblées par l'enquête ; pour une partie de ces réponses, l'intitulé est trop flou pour permettre une exploitation.

Il était également demandé aux agences si elles envisagent **d'avantage de collaborations inter-sectorielles** et **d'avantage de collaborations inter-territoriales** (inter-départementales, inter-régionales, etc.) **avec des agences**. Dans les 2 cas, 80 % des agences déclarent envisager davantage de collaborations. Ce résultat indique des intentions en termes de collaborations et doit être lu avec précaution car il peut correspondre à une surreprésentation des réponses positives sans que des modalités d'action soient mises en œuvre pour renforcer les collaborations imaginées. La réponse

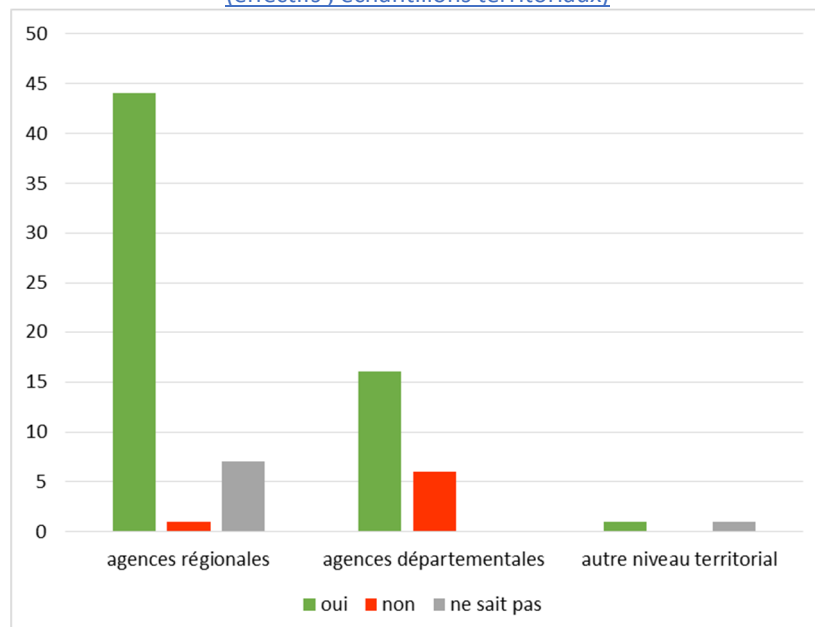
« ne sait pas » représente 13 % des réponses pour les collaborations inter-sectorielles et 11 % pour les collaborations inter-territoriales.

Les agences départementales sont un peu plus nombreuses que les agences régionales à déclarer ne pas envisager davantage de collaborations (inter-sectorielles et inter-territoriales), même si leur taux de réponse négative à la question reste nettement minoritaire.

Graphique 17 : davantage de collaborations inter-sectorielles envisagées avec des agences ?
(effectifs ; échantillons territoriaux)

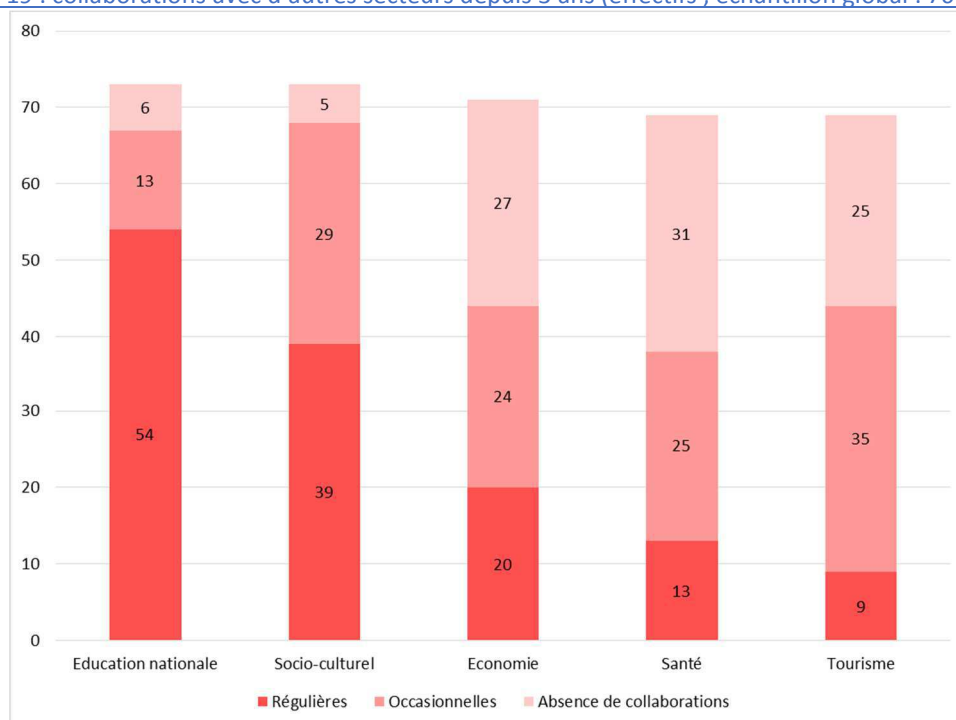


Graphique 18 : davantage de collaborations inter-territoriales envisagées avec des agences ?
(effectifs ; échantillons territoriaux)



L'enquête montre également que les agences sont inscrites dans un **champ de collaborations plus large que celui des secteurs artistiques et culturels**. La majorité des agences indique des collaborations régulières depuis 3 ans avec l'Éducation nationale et ce constat est particulièrement marqué pour les agences départementales. Les collaborations avec le secteur socio-culturel sont également importantes, mais relativement moins régulières que celles avec l'Éducation nationale. Une partie des agences (au moins la moitié) indique des relations avec les autres domaines proposés : économie, santé, tourisme. Lorsqu'elles existent, ces relations sont souvent occasionnelles.

[Graphique 19 : collaborations avec d'autres secteurs depuis 3 ans \(effectifs ; échantillon global : 76 répondants\)](#)

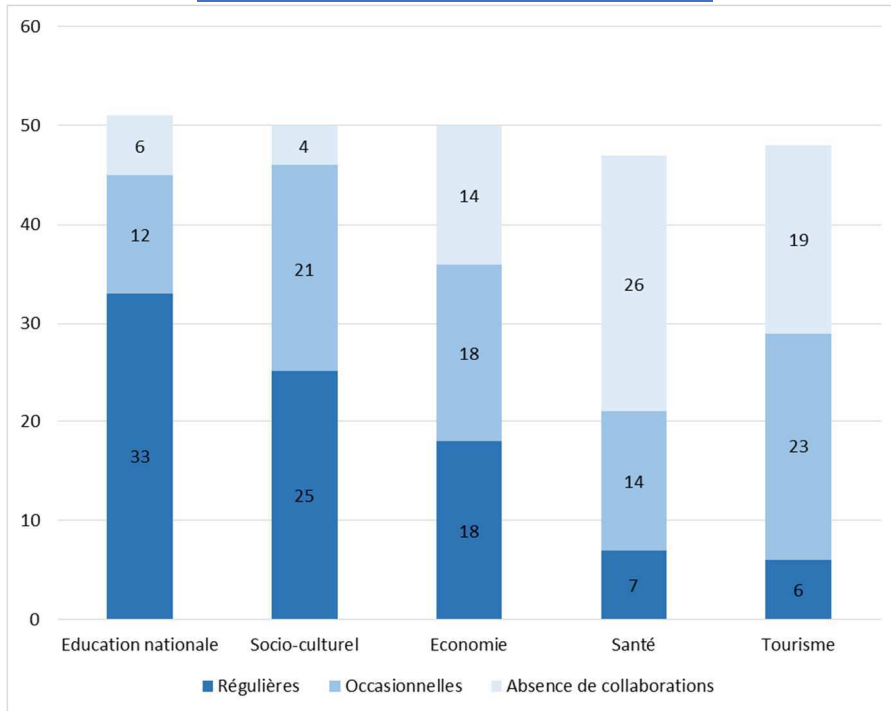


NB : L'absence de réponse de certaines structures à quelques items du questionnaire explique le nombre variable de réponses prises en compte pour le traitement. C'est le cas pour les graphiques 19 à 21.

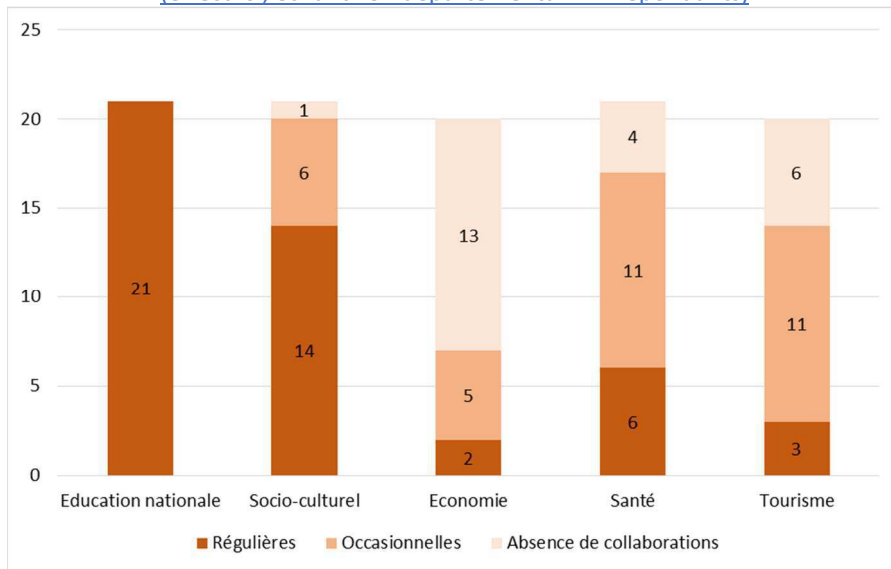
Les résultats montrent des collaborations plus faibles des agences départementales avec le secteur économique que les agences régionales. Les agences régionales, elles, ont moins de relations avec le secteur de la santé que les agences départementales. Ces constats peuvent être reliés aux compétences des différents niveaux territoriaux.

20 structures ont indiqué une ou plusieurs autres collaborations, notamment avec les secteurs de la justice, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur, de l'environnement. Certaines réponses « autres » peuvent recouper les entrées proposées dans le questionnaire, en particulier autour des collaborations dans le champ de l'économie sociale et solidaire et du secteur social.

Graphique 20 : collaborations avec d'autres secteurs depuis 3 ans
(effectifs ; échantillon régional : 52 répondants)

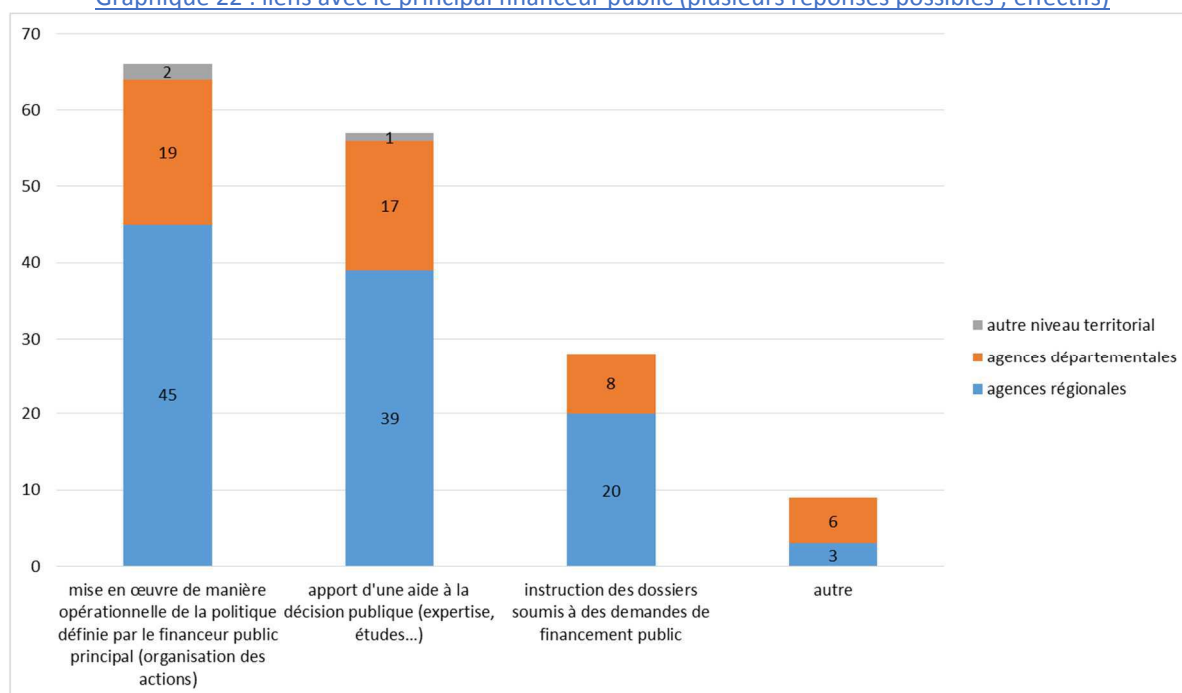


Graphique 21 : collaborations avec d'autres secteurs depuis 3 ans
(effectifs ; échantillon départemental : 22 répondants)



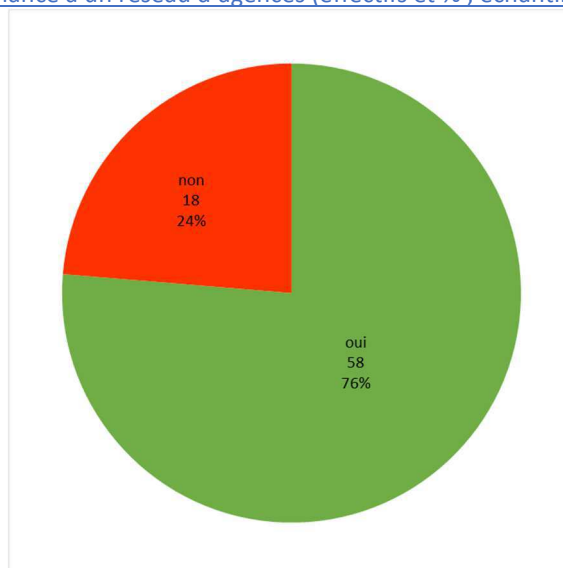
Une question portait sur les **liens avec le principal financeur public** (question à plusieurs réponses possibles). Ces liens se définissent d'abord en termes de « mise en œuvre de manière opérationnelle de la politique définie par ce financeur public principal (organisation des actions) », tant pour les structures régionales que départementales. Près de 87 % des répondants ont coché cette réponse. Vient ensuite l'« apport d'une aide à la décision publique (expertise, études...) », déclarée par ¼ des répondants. L'« instruction des dossiers soumis à des demandes de financement public » arrive troisième, citée par près de 37 % des répondants.

Graphique 22 : liens avec le principal financeur public (plusieurs réponses possibles ; effectifs)



Les ¼ des agences indiquent appartenir à un ou plusieurs **réseaux d'agences**. Si la dynamique des réseaux est forte dans ce domaine, tant pour les structures régionales que départementales, la notion de « réseau d'agences » reste parfois flottante et l'intitulé a pu faire l'objet d'interprétations diverses. On le constate dans les compléments d'informations apportés par les répondants qui indiquent faire partie de réseaux. Une partie de ceux cités renvoie à de véritables réseaux d'agences (par exemple, pour les plus cités : la Fédération Interrégionale du Livre et de la Lecture, citée 17 fois ; la fédération Arts Vivants et Départements, citée 15 fois ; la Plate-Forme Interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel, citée 13 fois ; le réseau des agences réunies dans le cadre de la Charte d'aide à la diffusion avec l'Onda, cité 4 fois) ; d'autres correspondent à d'autres types de réseaux (exemples : Comité national de liaison des EPCC, Canopéea). Quelques réseaux sectoriels spécifiques, par exemple dans le domaine du cinéma, de l'archéologie, ont également été mentionnés.

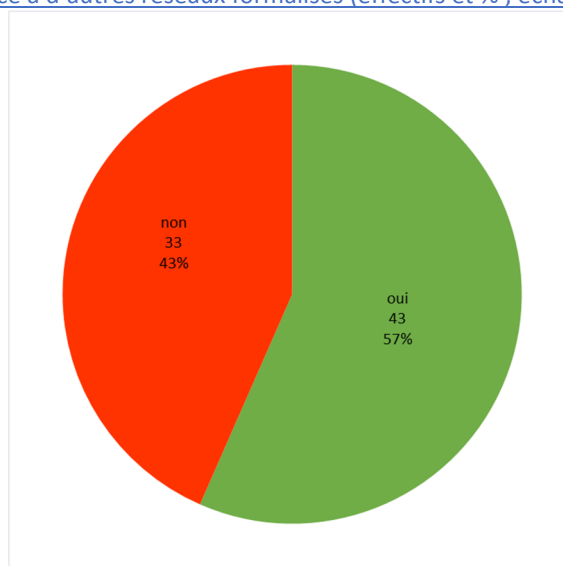
[Graphique 23 : appartenance à un réseau d'agences \(effectifs et % ; échantillon total : 76 répondants\)](#)



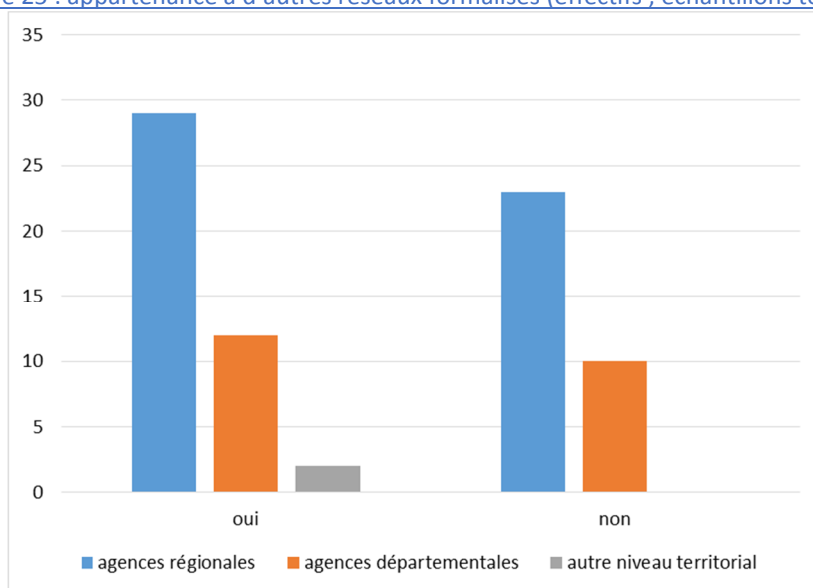
L'appartenance à d'**autres réseaux formalisés** est plus faible que l'appartenance aux réseaux d'agences : 57 % des agences indiquent faire partie d'autres réseaux formalisés. La proportion s'avère un peu plus importante pour les agences régionales que pour les départementales. Là encore, l'expression « réseaux formalisés » pouvant être source d'interprétations diverses, les résultats sont à examiner avec précautions et doivent être vus comme des tendances.

Les précisions apportées par les agences indiquant appartenir à des réseaux montrent que ceux-ci sont d'ordres divers et concernent une grande variété de champs, majoritairement culturels et artistiques. Évoquons, à titre d'exemples, les associations (locales et nationales) de Directeurs d'affaires culturelles, les plateformes territoriales d'acteurs du spectacle vivant, les réseaux arts numériques. Des réseaux régionaux et/ou de proximité ont été cités à plusieurs reprises, dans les domaines des musiques actuelles, des pratiques en amateur, de l'éducation à l'image. Une dynamique de réseau semble particulièrement exister sur le territoire de la nouvelle région Occitanie (ex-Languedoc-Roussillon et ex-Midi-Pyrénées autour notamment de la plateforme interdépartementale des ADDA et de réseaux artistiques et culturels). L'implantation, un peu plus dense qu'ailleurs, d'associations départementales souvent anciennes sur ce territoire et des habitudes relationnelles peuvent y contribuer.

[Graphique 24 : appartenance à d'autres réseaux formalisés \(effectifs et % ; échantillon total : 76 répondants\)](#)



Graphique 25 : appartenance à d'autres réseaux formalisés (effectifs ; échantillons territoriaux)



Évolutions des agences, enjeux et vision prospective

La réforme territoriale recompose le paysage institutionnel (nouvelle carte des régions, intercommunalité renforcée, affirmation des métropoles...) dont celui des agences culturelles. Les structures ont été interrogées sur **leur perception de la réforme et ses influences** sur leurs objectifs, leurs missions et leurs ressources. Les réponses font apparaître :

- un **manque de visibilité** et de nombreuses incertitudes concernant les évolutions liées à la réforme territoriale. Un sentiment de profonds changements à venir s'exprime dans de nombreuses réponses mais ils sont difficiles à formaliser. Pour plusieurs répondants, il est encore tôt pour y voir clair sur les évolutions des agences dans le nouveau paysage territorial et dans le contexte de contraction des budgets publics ;
- l'expression simultanée **de craintes et d'opportunités** avec une réforme qui est vue à la fois comme une chance et un risque à travers différents cas de figures évoqués. Cf. le tableau ci-dessous sur les effets perçus plutôt positivement ou plutôt négativement, la perception des effets étant variable selon les territoires, les profils des agences (profil sectoriel, généraliste...);

<i>Principaux effets perçus plutôt négativement</i>	<i>Principaux effets perçus plutôt positivement</i>	<i>Principaux effets perçus à la fois négativement et positivement</i>
<p>Arrêt des structures/des activités.</p> <p>Baisse de l'implication de la collectivité financeur principale. Baisse des financements. Devenir des financements croisés ?</p> <p>Rationalisation des moyens, licenciements.</p> <p>Perte de proximité, risque de dissolution dans un périmètre territorial élargi, et difficulté à remplir des missions sur des territoires jugés trop vastes (inadéquation des moyens humains et financiers par rapport aux attentes), pour les agences régionales dans les nouvelles grandes régions.</p>	<p>Renouvellement de la concertation avec les partenaires publics pouvant déboucher sur la définition d'une politique culturelle mieux adaptée aux besoins.</p> <p>Renforcement mutuel de compétences (avec les structures homologues), et consolidation des missions.</p> <p>Travail accru sur des thèmes liés aux transversalités, culture et lien social, droits culturels, solidarités humaines et territoriales...</p> <p>Des relations élargies et renforcées avec les intercommunalités, notamment pour les agences départementales en milieu rural.</p>	<p>Regroupement, mutualisation ou fusion de structures (en particulier pour les agences régionales).</p> <p>Intégration dans les services (en particulier pour les agences départementales).</p> <p>Évolution des missions, du périmètre et du champ d'intervention (évolution perçue différemment selon qu'il s'agit de disparition, de contraction, d'élargissement...).</p> <p>Éventuellement, recentrage des missions et des actions sur les compétences de la collectivité financeur principale.</p> <p>Modification de statuts, évolution de la gouvernance. Réorganisations des équipes.</p>
<i>Nouveaux défis et nouveaux challenges pour les agences</i>		
<p>Recherche de nouvelles ressources, diversification des ressources et développement des ressources propres.</p> <p>Nouveaux partenariats à monter, avec tous les niveaux de collectivités, y compris les métropoles.</p> <p>Élaboration d'une culture commune dans le cas de fusion, mutualisation ou réorganisation au sein d'un nouveau périmètre territorial. Travail sur la convergence des dispositifs existants (dans le cas des nouvelles régions notamment).</p> <p>Renforcement de la formation-information des nouveaux élus, des techniciens et, plus largement, renforcement de l'accompagnement en ingénierie culturelle (opérateurs culturels...). Accompagnement des EPCI.</p> <p>Mise en œuvre d'actions innovantes et d'expérimentations pour accompagner le changement.</p> <p>Élaboration d'espaces de dialogues sur les territoires.</p>		

- des **enjeux** identifiés principalement en termes budgétaires et de soutiens financiers ainsi que de clarification des compétences et d'organisation de la gouvernance dans le domaine culturel¹⁷, avec

¹⁷ Plusieurs répondants indiquent que les évolutions des agences dues à la réforme se posent plutôt en termes de gouvernance que de missions.

des préoccupations souvent différentes pour les structures régionales et les structures départementales : pour les premières, elles s'expriment notamment en termes de réorganisations en cas de recomposition du périmètre régional ; pour les structures départementales, les enjeux portent plus généralement sur le maintien des financements et la pérennité de la structure, avec des perspectives d'intégration dans les services de la collectivité évoquées par certains ;

- des **niveaux de réflexion différents selon les secteurs et/ou les territoires** au regard des évolutions identifiées ou pressenties. De grandes incertitudes sur la future organisation des agences sont mentionnées sur certains territoires (par exemple en Nouvelle Aquitaine) ; dans d'autres, les rapprochements et fusions semblent avoir été relativement plus anticipés et préparés (par exemple en Normandie où des structures indiquent travailler à la redéfinition des dispositifs d'accompagnement pour aller vers un dispositif unique et cohérent sur le nouveau périmètre régional).

Dans le cadre des redécoupages régionaux, des structures régionales pour le livre indiquent travailler ensemble à leur repositionnement et à la redéfinition de leurs missions.

Par ailleurs, des réflexions sont impulsées par certaines collectivités pour définir une nouvelle stratégie dans le domaine culturel et repenser l'organisation des services. Des audits sur les organismes associés sont également en cours (regroupements possibles, évolution des périmètres).

Des réorganisations sont-elles envisagées à moins de 3 ans par le financeur public principal ?

Environ 56 % des agences répondent positivement (43 agences sur 76), ainsi décomposées : la moitié des agences départementales et près de 60 % des agences régionales.

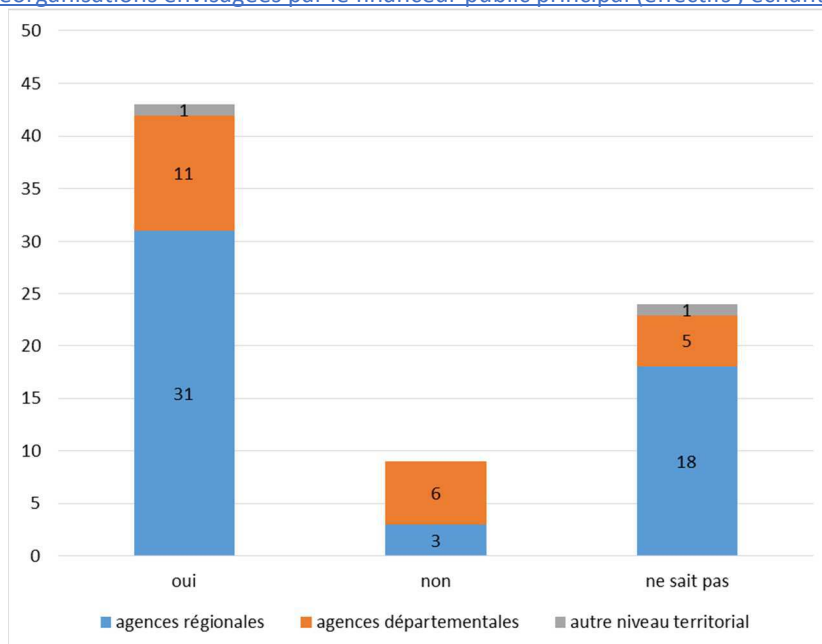
Environ 31 % (24 sur 76) indiquent ne pas savoir : près de 23 % des agences départementales, et près de 35 % des agences régionales.

Lorsqu'elles indiquent que des réorganisations sont envisagées, il s'agit essentiellement de « nouvelles missions, renforcement des activités » (26 agences sur 43), de « fusion d'agences » (cité par 18 agences, uniquement régionales), de « recentrage des activités » (cité par 17 agences), de « mutualisation d'agences » (cité par 13 agences dont 12 régionales).

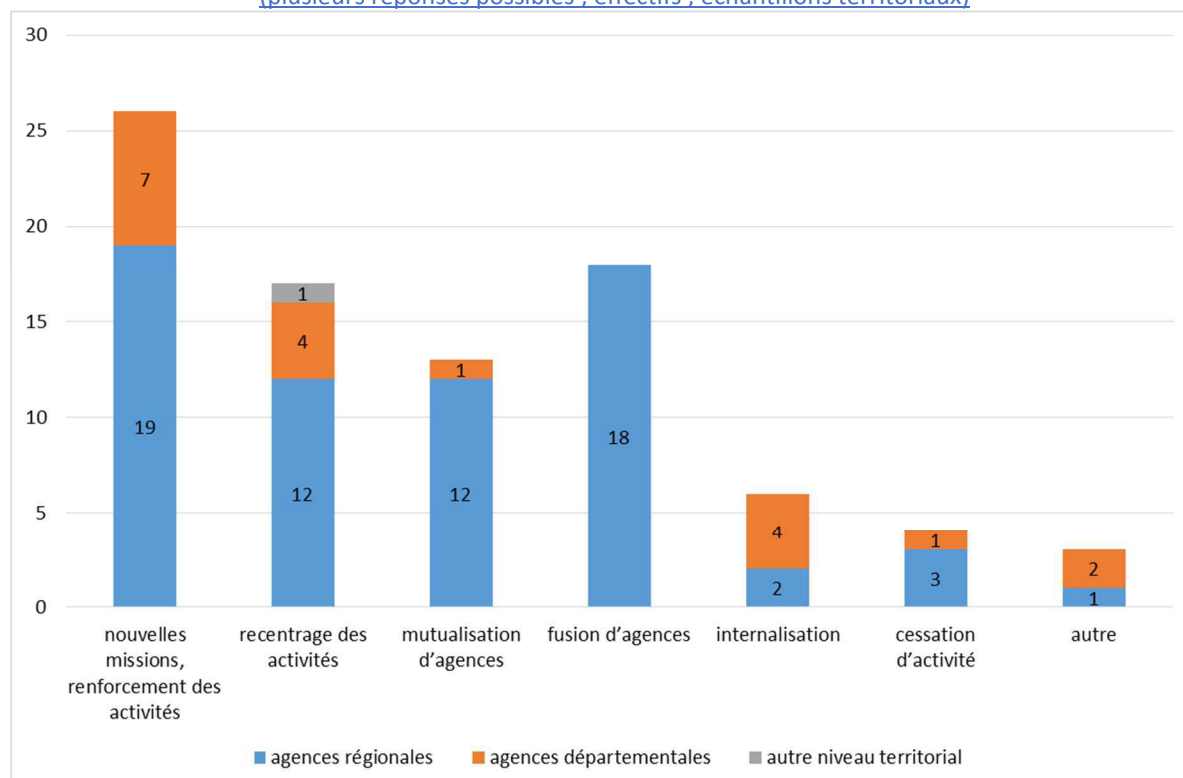
L'« internalisation » est plutôt citée par les structures départementales (4 citations sur 6 pour cette réponse). Elle confirme le mouvement d'intégration de ces agences dans les services des collectivités territoriales. Une exception notable : l'intégration au sein d'une agence des missions et agents du service culturel du Département.

La cessation d'activité est pointée par 4 agences (3 régionales et 1 départementale).

Graphique 26 : réorganisations envisagées par le financeur public principal (effectifs ; échantillons territoriaux)



Graphique 27 : nature des réorganisations envisagées (si oui à la question précédente) (plusieurs réponses possibles ; effectifs ; échantillons territoriaux)



L'avenir des agences territoriales, miroir des politiques culturelles ?

Dans le vocabulaire organisationnel, la notion d'agence fait référence à des structures aux positionnements et aux statuts variés. Cependant, les agences culturelles territoriales qui font l'objet de cette enquête répondent à des critères plutôt bien identifiés et à des pratiques éprouvées. Les agences culturelles ont été créées dans des contextes particuliers, avec des histoires, des profils, des missions et des moyens différents. Toutefois, dans ce paysage diversifié, un certain nombre de traits communs sont identifiables, par exemple à travers le type de services qu'elles rendent, comme le montrent les résultats de notre enquête. Dédiées à l'intérêt général, les agences culturelles territoriales constituent des outils d'accompagnement de la politique culturelle menée principalement par les départements et les régions. Relevons qu'aujourd'hui, les métropoles, même les plus importantes, ne se sont pas dotées de tels outils. Outre qu'il convient de vérifier si le cadre d'action justifierait un tel dispositif et les moyens qui vont avec, rappelons que l'institution « métropole » est encore jeune et que les politiques culturelles métropolitaines sont encore largement à écrire.

Les agences ont vocation à assumer de manière souple et réactive une large palette de missions relevant de l'ingénierie culturelle : information, conseil, observation, formation, accompagnement et mise en réseau des acteurs culturels et des filières professionnelles, soutien à la coopération des territoires, veille et mise en débat des enjeux culturels territoriaux... Elles agissent dans le cadre de l'autonomie que leur confère leur statut juridique – association ou plus rarement EPCC – et d'une relation de dépendance plus ou moins marquée vis-à-vis de leur principale tutelle. Ce lien de dépendance se manifeste également dans les budgets de fonctionnement puisqu'elles relèvent essentiellement de financements publics territoriaux.

Si les départements ont été, avec l'appui de l'État, à l'initiative des premières agences culturelles territoriales spécialisées dans le spectacle vivant, celles-ci se sont conjointement développées tant dans l'espace départemental que régional dès les années 1970 et 1980. Dans les années 2000, on relève une attitude erratique des départements à l'égard de ces organismes culturels. Certains suppriment leur agence pour assumer une partie de leurs missions en interne. Sauf exception, c'est l'argument budgétaire qui guide le plus souvent ce choix. D'autres confirment l'existence de leurs agences et leurs prérogatives, à partir d'une évaluation de leur efficacité, de leur capacité à pénétrer le territoire et à assurer une relation construite avec les professionnels, les collectivités et les acteurs associatifs. De leur côté, les régions continuent d'étoffer la panoplie de leurs agences dans les années 1990 et au cours des années 2000 de manière relativement continue. Dans cette dynamique, le spectacle vivant, le livre et l'édition, l'audiovisuel et le cinéma sont les champs privilégiés par les régions. Ce n'est pas le cas du patrimoine, champ moins investi. On peut aussi comprendre cet état de fait par la crainte d'une partie des régions à investir de manière plus systématique un champ qui pourrait s'avérer trop budgétivore. D'une façon générale, les secteurs d'activité les plus représentés dans les politiques régionales d'agence sont assez largement investis par des filières professionnelles indépendantes. Les régions justifient leur présence particulière dans ces domaines du fait de leur compétence de base en matière d'emploi et de formation, de développement économique et d'aménagement du territoire.

Les agences régionales bénéficient fréquemment d'une convention avec les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC). Une contribution qui témoigne de la dynamique de décentralisation et de coopération dont elles sont issues. Les moyens affectés à cette convention avec les services déconcentrés de l'État sont à géométrie variable. Cependant, l'État demeure le second partenaire le plus important des agences régionales, un partenaire à géométrie variable au demeurant. L'importance des dynamiques culturelles locales et le rôle des personnes expliquent pour beaucoup

cet état de fait. Avec le temps, les DRAC apparaissent moins présentes que les régions dans le débat sur la définition de leurs orientations. Le volet qualitatif de notre enquête est un bon révélateur de cette situation. L'État est en effet peu cité par les responsables d'agences lorsque ceux-ci sont invités à se projeter dans l'avenir. Se pourrait-il que la nouvelle donne territoriale lui donne l'occasion de redéfinir son positionnement vis-à-vis des agences culturelles dans un nouvel élan coopératif ?

Dans ce débat, la réforme territoriale concentre toutes les attentions mais aussi toutes les incertitudes. Beaucoup d'agences font l'hypothèse assez logique d'une recomposition du paysage des agences dans les régions redessinées en particulier. Plusieurs s'y préparent activement. D'autres sont mises devant le fait accompli. Les perspectives balancent entre dissolution, fusion – donc réduction du nombre d'agences – regroupement, mise en réseau et mutualisation. Ces hypothèses devraient se concrétiser dans les deux années à venir selon des schémas qui varieront d'une région à l'autre. En attendant, aujourd'hui, bien des agences se trouvent dans des situations très inconfortables du fait du **manque de visibilité quant à leur avenir** et quant au **projet politique de leur collectivité** de base. Cependant, la réforme territoriale n'est pas le seul élément explicatif de la fragilisation du système des agences. Avant sa mise en œuvre, on a vu plusieurs organismes culturels régionaux mis en difficulté ou disparaître, y compris tout récemment dans une région telle que le Centre-Val de Loire au périmètre inchangé par la réforme territoriale où l'agence Culture O Centre est appelée à disparaître. Plutôt que de précipiter une logique de dissolution d'agences sans évaluation préalable, on pourrait espérer que les régions se saisissent de l'instance CTAP culture (Conférence territoriale de l'action publique), instaurée par la Loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine du 7 juillet 2016 pour travailler les hypothèses les plus favorables à l'intérêt général avec l'ensemble des acteurs concernés : collectivités, réseaux professionnels, acteurs de terrain. Ce serait aussi l'occasion de débattre des besoins d'accompagnement des territoires et de l'adaptation des agences aux enjeux actuels. En outre, la nouvelle carte régionale dessine des superficies qui exigent une refonte de la réflexion en matière d'aménagement culturel du territoire. Pour les agences de demain, la perte de proximité risque d'être un facteur de fragilisation supplémentaire si cette question n'est pas traitée concrètement.

Du côté des départements, les interrogations relatives aux agences puisent leurs sources dans d'autres raisons : d'une part, le repli historique de l'effort culturel et de l'ambition correspondante de bon nombre de départements depuis 2008-2009, d'autre part l'incertitude qui pèse toujours sur la pérennité de l'institution départementale – même si leur disparition est, en principe, programmée par la loi. Pourtant dans ce contexte désordonné, des départements, dotés ou non d'une agence, tentent de maintenir une politique culturelle départementale, certains allant même à contre-courant du mouvement enregistré ces dernières années en réinvestissant politiquement et budgétairement la culture.

Parmi les enjeux dont les agences pourraient être le fer de lance, l'accompagnement de l'intercommunalité culturelle, tant dans les contextes ruraux que métropolitains, représente à coup sûr une priorité. On pourrait même imaginer qu'elles soient appelées à développer des services spécifiques aux métropoles, ce qui pourrait éviter à ces dernières de créer de nouvelles superstructures en profitant plutôt de la mutualisation des moyens et en jouant le jeu du partenariat à moindres frais. Cette discussion nous entraîne à poser la question du modèle économique des agences territoriales. Aujourd'hui, elles dépendent massivement de financements publics et principalement de leur tutelle de base. C'est dire que leur assise est étroite. On sait aussi qu'elles ont été et sont soumises à des discours incantatoires sur la diversification nécessaire de leurs ressources. Toutefois, par le passé, certaines de ces agences qui s'étaient de plus en plus impliquées dans le consulting ont été invitées à se recentrer sur leurs missions de base à la demande de leurs tutelles. On remarquera cependant que les agences sont encore peu présentes sur des **chantiers européens**. Les DRAC de leur côté n'ont pas construit d'expertise sur le sujet. Il y aurait là un espace à investir qui contribuerait à renforcer le rôle d'aiguillon des agences tout en représentant une source

complémentaire de moyens, non pour leur fonctionnement mais pour de nouveaux projets élaborés dans une visée stratégique avec des partenaires européens. On relèvera au passage que l'Europe ne présente pas un modèle commun d'agences. Cependant, bon nombre de régions européennes s'appuient sur l'expertise d'agences culturelles assez proches de l'exemple français.

Il y a bien d'autres terrains sur lesquels la capacité d'innovation des agences s'exprime et pourrait être amplifiée, en suivant des expérimentations artistiques et culturelles, en partageant les résultats par un travail de valorisation, en favorisant les rencontres interdisciplinaires et intersectorielles. Ce chantier nécessite tout particulièrement une mobilisation collective : services culturels des collectivités, services éducatifs, sociaux, économiques, etc. de ces mêmes collectivités, acteurs de terrains. L'intersectorialité ne saurait se mettre en œuvre par décret. Elle exige une conjugaison des énergies pour pouvoir travailler autour d'objectifs communs. Les agences culturelles territoriales pourraient s'avérer des partenaires tout désignés d'une telle orientation.

Les politiques culturelles territoriales se sont construites dans une certaine singularité – cela peut être considéré comme une marque effective et un progrès de la décentralisation – qui appelle aussi plus de dialogue et d'échange entre les acteurs des différents territoires, pour continuer à partager les expériences les plus riches de chacun comme les expériences communes. De ce point de vue, la coordination des démarches dans le cadre des fédérations d'agences comme des réseaux professionnels mérite d'être approfondie.

L'avenir des agences, que ce soit à travers les structures actuelles ou à travers la redistribution des missions qu'elles incarnent dans de nouveaux schémas organisationnels, pourrait être considéré comme un bon symptôme de l'avenir des politiques culturelles. Leur réorganisation inéluctable dans bon nombre de territoires, devrait être abordée comme une chance pour mettre en débat les enjeux sur lesquels elles agissent ou sur lesquels elles pourraient s'engager. Dans une période de contraction continue des finances publiques, la facilité consisterait à négliger l'action des instances de médiation, de formation, de connaissance et de sensibilisation que sont les agences en faveur de l'économie et des politiques culturelles. L'heure devrait être plutôt à conforter ou instituer le statut de tête chercheuse de l'innovation artistique et culturelle des agences culturelles territoriales de telle sorte qu'elles escortent les politiques culturelles territoriales et leurs acteurs à travers tous les bouleversements en cours, ceux des institutions, comme ceux qui traversent la culture, les territoires et la société, de la mutation numérique aux nouvelles pratiques artistiques, de la métropolisation aux nouvelles ruralités... pour citer quelques chapitres d'un sommaire à détailler.

Liste des 76 structures qui ont répondu au questionnaire

ACAP - Pôle régional image Picardie
ACCOLAD (Agence comtoise de coopération pour la lecture, l'audiovisuel et la documentation)
ADDA 32 (Gers)
ADDA 82 (Tarn-et-Garonne)
ADDA du Lot
ADDA du Tarn
ADIAM Bas-Rhin
Agence culturelle d'Alsace
Agence culturelle départementale de la Dordogne
Agence de promotion et de diffusion des cultures de l'Outre-Mer
Agence régionale du Centre-Val-de-Loire pour le livre, l'image et la culture numérique (CICLIC)
Agence régionale du livre de (Haute) Normandie
Agence régionale du livre Provence-Alpes-Côte d'Azur
APMAC (Association pour le prêt de matériel d'animations culturelles)
ARALD (Agence Rhône-Alpes pour le livre et la documentation)
Arcade (Agence des arts du spectacle Provence-Alpes-Côte d'Azur)
ARCADI Île-de-France
ARIAM Île-de-France
ARPA Midi-Pyrénées (Atelier régional des pratiques musicales amateurs)
ARTDAM (Agence culturelle et technique de la région Bourgogne)
ARTECA
Arts vivants 52 (Haute-Marne)
Arts Vivants 11 (Aude)
Arts Vivants en Vaucluse
AVEC en Limousin (Agence de valorisation économique et culturelle)
Aveyron Culture - Mission départementale
Cantal musique et danse
Centre du livre et de la lecture en Poitou-Charentes
Centre régional des lettres Midi-Pyrénées
Centre régional des lettres de (Basse)-Normandie
Centre régional des lettres et du livre Nord-Pas-de-Calais
Centre régional du livre de Bourgogne
Centre régional du livre de Franche-Comté
Centre régional du livre en Limousin
Cepravoï (Centre de pratiques vocales et Instrumentales en région Centre-Val-de-Loire)
CORDIAL (Coopération régionale pour la documentation et l'information en Alsace)
CR2L Picardie (Centre régional du livre et de la lecture)
Culture 70 (Haute-Saône)
ECLA, écrit cinéma livre audiovisuel (Aquitaine)
Facim, action culturelle internationale en montagne
Haute-Loire Musiques Danses
Image'Est
Institut Départemental de Développement Artistique et Culturel (IDDAC)
INECC Mission Voix Lorraine
Interbibly (Agence de coopération entre les acteurs du livre, de la documentation et du patrimoine écrit)

L'A., agence culturelle du Poitou-Charentes
La Fabrique de patrimoines en Normandie
La Plateforme, Pôle cinéma audiovisuel en Pays de la Loire
Languedoc-Roussillon cinéma
Languedoc-Roussillon livre et lecture
Le LAB (Liaisons Arts Bourgogne)
Le FAR, Agence musicale régionale de Normandie
Le Transfo (Auvergne)
Livre et lecture en Bretagne
Maison de l'Image Basse-Normandie
Mayenne Culture
Mission Voix Alsace
MOBILIS (Pôle régional de coopération des acteurs du livre et de la lecture en Pays de la Loire)
MUSIC Centre International de Música Popular
Musiques et Danses en Finistère
Musique et danse en Loire-Atlantique
Nacre (Agence pour le développement du spectacle vivant en Rhône-Alpes)
O.D.A.S.E. (Office Départemental d'Animation Socio-Éducative de l'Indre)
ODACC (Office départemental d'action culturelle du Calvados)
ODIA Normandie
Office Artistique de la Région Aquitaine (OARA)
OLCA (Office pour la langue et la culture d'Alsace)
Pictanovo (communauté de l'image en Nord-Pas-de-Calais)
Pôle culture du syndicat intercommunal de la vallée de l'Ondaine
Pôle d'Archéologie Interdépartemental Rhénan (PAIR)
Pôle image Haute-Normandie
Régie culturelle régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur
Rhône-Alpes cinéma
Scènes croisées de Lozère
Scènes et Territoires en Lorraine
Spectacle Vivant en Bretagne

Questionnaire sur les agences culturelles territoriales françaises

Le questionnaire est constitué de 20 questions, dont une majorité de questions fermées, permettant des réponses rapides. Il est construit en trois parties :

I. Portrait de votre structure

II. Partenariats et relations

III. Évolutions, enjeux et vision prospective

Les réponses seront traitées de manière confidentielle. Il est souhaitable que le questionnaire soit rempli par le directeur de la structure, muni d'éléments budgétaires.

Nous vous sommes reconnaissants de remplir ce questionnaire avec soin et précision, en considérant l'année 2015 comme la période de référence. Une fois le questionnaire rempli, cliquez sur « envoyer » pour le valider.

En cas de difficulté, vous pouvez contacter Samuel Périgois à l'Observatoire des politiques culturelles : samuel.perigois@observatoire-culture.net / 04 76 44 33 26.

Merci de votre collaboration, indispensable au succès de cette enquête.

***Obligatoire**

I/ PORTRAIT DE VOTRE STRUCTURE

1. Nom de votre structure *

2. Statut juridique *

- association
- établissement public (EPCC...)
- régie
- Autre :

3. Année de création de votre structure *

4. Code postal (locaux administratifs de la structure) ***5. Périmètre géographique d'action ***

- intercommunal
- départemental
- interdépartemental
- régional
- Autre :

6. Champ artistique ou culturel d'intervention (plusieurs réponses possibles) *

- musique, danse
- théâtre, arts de la rue, cirque, marionnettes
- audiovisuel-cinéma
- arts numériques, arts plastiques
- édition-livre-lecture
- patrimoine
- Autre :

7. Missions exercées (plusieurs réponses possibles) *

- soutien à la création, la production
- aide à la diffusion
- organisation de festivals et événements
- formation
- observation, études
- ressources, information et conseil
- animation de réseaux
- gestion de parc de matériel
- Autre :

8. Nombre de salariés (équivalents temps plein) *

- ≤ 5
- 6 à 10
- 11 à 15
- 16 à 20
- > 20

9. Budget annuel de fonctionnement 2015 : sélectionnez dans la liste le montant du budget de l'année 2015 ***Budget annuel de fonctionnement 2014 : sélectionnez dans la liste le montant du budget**

de l'année 2014

Budget annuel de fonctionnement 2013 : sélectionnez dans la liste le montant du budget de l'année 2013

10. Financement de votre structure en % en 2015 (cochez une seule réponse par ligne)

	non concerné	< 10 %	de 10 à 29 %	de 30 à 49 %	de 50 à 69 %	de 70 à 89 %	90 à 100 %
Etat et ses services en région	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Région(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Département(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commune(s) et/ou intercommunalité(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financements européens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres financeurs publics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financeurs privés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressources propres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre(s) financeur(s) de votre structure : indiquez le(s)quel(s) et la part en %

11. Principaux publics cibles de la structure (une seule réponse par ligne)

	Public principal	Public secondaire	Public annexe	Non concerné
Artistes et équipes artistiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manifestations artistiques et culturelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipements culturels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etablissements d'enseignement artistique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collectivités publiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associations d'amateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Structures et entreprises privées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fédérations et réseaux professionnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grand public	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre(s) public(s) : précisez l(e)quel(s) et l'importance (public principal, secondaire ou annexe)

II/ PARTENARIATS ET RELATIONS

12. Existe-t-il, dans votre territoire géographique d'influence, d'autres structures territoriales de type agence dans le secteur culturel ? *

- oui
 non
 ne sait pas

Si oui, précisez en les nommant celles avec qui vous développez des collaborations :

13. Envisagez-vous davantage de collaborations inter-sectorielles avec des agences ? *

- oui
 non
 ne sait pas

Envisagez-vous davantage de collaborations inter-territoriales (inter-départementales, inter-régionales, etc.) avec des agences ? *

- oui
 non
 ne sait pas

14. Précisez les collaborations que vous développez avec d'autres secteurs depuis 3 ans (une seule réponse par ligne)

	Collaborations régulières	Collaborations occasionnelles	Absence de collaboration
Education nationale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secteur socio-culturel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autres collaborations : précisez le(s) secteur(s) et le type de collaboration

15. Comment se définissent les liens avec votre principal financeur public ? (cochez la/les réponses correspondantes) *

- vous apportez une aide à la décision politique (expertise, études...)
- vous mettez en œuvre de manière opérationnelle la politique définie par le financeur public principal (organisation des actions)
- vous instruisez les dossiers soumis à des demandes de financement public
- Autre :

16. Faites-vous partie d'un réseau d'agences ? *

- non
- oui

Si oui, précisez le(s)quel(s)

17. Faites-vous partie d'autres réseaux formalisés ? *

- non
- oui

Si oui, précisez le(s)quel(s)

III/ ÉVOLUTIONS, ENJEUX ET VISION PROSPECTIVE

18. Comment définiriez-vous la notion d'agence culturelle ?**19. Selon vous, quelles influences la réforme territoriale a-t-elle ou pourrait-elle avoir sur les objectifs, les missions et les ressources de votre structure ?****20. Votre financeur public principal envisage-t-il à moins de trois ans des réorganisations concernant votre agence ? (cochez la/les réponses correspondantes) ***

- non
 oui
 ne sait pas

Si oui, précisez laquelle / lesquelles :

- Nouvelles missions, renforcement des activités
 Recentrage des activités
 Mutualisation d'agences
 Fusion d'agences
 Internalisation
 Cessation d'activité
 Autre :

Si vous souhaitez apporter des précisions et nous transmettre des commentaires, vous pouvez le faire dans le champ ci-dessous.

Envoyer

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Fourni par

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

OBSERVATOIRE
DES
POLITIQUES
CULTURELLES

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

agence
culturelle
alsace

Agence culturelle d'Alsace
1 route de Marckolsheim
67600 Sélestat
03 88 58 87 58
agence@culture-alsace.org
culture-alsace.org