



Laboratoire d'usages culture(s) - art - société

RAPPORT D'ÉTUDE .
**DE LA COOPÉRATION CULTURELLE
À LA CULTURE DE LA COOPÉRATION**
LABORATOIRE D'USAGES
CULTURE(S) - ARTS - SOCIÉTÉ

Raphaël Besson (Villes Innovations / PACTE)

Avec l'accompagnement scientifique de :

Aurélien Djakouane (Sophiapol/Cepel) et **Emmanuel Négrier** (Cepel)

Et les contributions de :

Claudy Lebreton (Fédération Arts Vivants et Départements)

Yves-Armel Martin (Bureau des possibles)

Philippe Teillet (Institut d'études politiques de Grenoble)

Emmanuel Wallon (Université Paris Nanterre)

Avril 2021



Laboratoire d'usages culture(s) - art - société

De la coopération culturelle
à la culture de la coopération

Directeur de publication

Cédric Hardy
(Fédération Arts Vivants & Départements)

Auteur

Raphaël Besson
(Villes Innovations / PACTE)

Avec l'accompagnement scientifique de

Aurélien Djakouane (Sophiapol/ Cepel)
et Emmanuel Négrier (Cepel)

Et les contributions de

Cédric Hardy
(Fédération Arts Vivants & Départements)
Claudy Lebreton
(Fédération Arts Vivants & Départements)
Yves-Armel Martin
(Bureau des possibles)
Magali Roberto
(Fédération Arts Vivants & Départements)
Philippe Teillet
(Institut d'études politiques de Grenoble)
Emmanuel Wallon (Université Paris Nanterre)

Plus d'informations

Bérénice Sarda
berenice.sarda@arts-vivants-departements.fr

Graphiste

Olivier Pla

Impression

Ulzama Imprimerie

La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de la Fédération Arts Vivants & Départements.

A propos de La Fédération Arts Vivants & Départements

Présidée par Claudy Lebreton, la Fédération Arts Vivants & Départements (FAVD) regroupe des organismes départementaux de développement territorial du spectacle vivant et des conseils départementaux partenaires. Elle a pour objet principal de créer un réseau d'échange et de réflexion, et de constituer une force d'analyse et de proposition, d'information et de formation. Dans cette perspective, elle associe toutes les associations d'élu.e.s ou de professionnel.le.s qui partagent ses ambitions, dans le souci d'un développement cohérent de la vie artistique et d'une dynamisation des politiques culturelles adaptées à leur territoire.

Fédération Arts Vivants & Départements

c/° La Halle Tropisme - Boite n°44
121 rue Fontcouverte
34000 MONTPELLIER

 www.arts-vivants-departements.fr

 www.lucasrecherche.fr



| | | | |
|-----------|--|-----------|---|
| 6 | SYNTHÈSE PARTIE 01. DE LA COOPÉRATION CULTURELLE À LA CULTURE DE LA COOPÉRATION | 20 | PARTIE 1 LA COOPÉRATION CULTURELLE ENTRE DÉPARTEMENTS ET INTERCOMMUNALITÉS |
| 7 | La coopération culturelle entre départements et intercommunalités : état des lieux | 22 | CHAPITRE 1 MISE EN PERSPECTIVE DES COOPÉRATIONS CULTURELLES |
| 7 | Les limites de la coopération culturelle | 22 | 1.La coopération, un enjeu ancré dans l'évolution des politiques culturelles |
| 8 | Bâtir une culture de la coopération | 22 | a.Le tournant territorial |
| 9 | SYNTHÈSE PARTIE 02. ÉPROUVER LE TROISIÈME ÂGE DE LA COOPÉRATION DANS LES POLITIQUES CULTURELLES | 23 | b.L'émergence de nouveaux espaces de production et de diffusion culturelle |
| 9 | Les trois âges de la coopération | 24 | c.Le temps de la coopération |
| 10 | L'ingénierie d'une culture de la coopération, la méthode LUCAS | 26 | 2.Mise en perspective des connaissances relatives aux coopérations culturelles |
| 11 | Les huit piliers pour bâtir une culture de la coopération | 26 | a.Les facteurs explicatifs de la coopération culturelle |
| 12 | INTRODUCTION | 28 | b.La reconfiguration de la territorialisation de l'action culturelle |
| 14 | INTRODUCTION | 29 | c.La reconfiguration de la fabrique culturelle territoriale |
| 14 | 1.Contexte, objectifs et problématiques de l'étude | 29 | d.Les facteurs propices et bloquants de la coopération culturelle |
| 14 | a.Contexte | 31 | CHAPITRE 2 ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DES COOPÉRATIONS CULTURELLES DÉPARTEMENTALES ET INTERCOMMUNALES |
| 16 | b.Objectifs | 31 | 1.Les facteurs clés de la coopération culturelle départementale et intercommunale |
| 17 | c.Problématiques de recherche | 34 | 2.La reconfiguration de la territorialisation de l'action culturelle |
| 18 | a.Étude quantitative | 34 | a.La coopération interterritoriale |
| 18 | 2.Méthodologie | 42 | b.La coopération intersectorielle |
| 19 | b.Étude qualitative | 44 | 3.La reconfiguration de la fabrique culturelle territoriale |
| 19 | c.Une représentativité limitée | 44 | a.Évolution des acteurs et des compétences |
| | | 48 | b.Les méthodes de la fabrique culturelle territoriale |
| | | 51 | 4.Les effets de la coopération culturelle |
| | | 51 | a.Le renforcement |

| | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| | de l'échelon départemental | 72 | PARTIE 2 |
| 51 | b.La montée en compétence des intercommunalités dans le développement des politiques culturelles | | BÂTIR UNE CULTURE DE LA COOPÉRATION |
| 52 | c.L'évolution des modes de faire et des habitudes de travail | 74 | INTRODUCTION. |
| 53 | d.La transformation des politiques publiques hors champ culturel | | FACE AUX GRANDS ENJEUX DES TRANSITIONS, BÂTIR UNE CULTURE DE LA COOPÉRATION |
| 53 | e.L'évolution de la vision et du dialogue entre élus | 78 | CHAPITRE 1. |
| 54 | f.Une dynamique d'innovation relative | | L'INGÉNIERIE DE LA CULTURE DE LA COOPÉRATION |
| 55 | g.De rares effets négatifs | 78 | 1.S'immerger au cœur des territoires et des transitions |
| 55 | h.Conclusion. Des effets globalement positifs qui incitent les départements et les intercommunalités à conforter leurs démarches de coopération | 80 | 2.Transformers les institutions culturelles et les modes de faire |
| 56 | 5.Les besoins exprimés par les départements et les intercommunalités | 82 | 3.Réguler les coopérations grâce à des tiers acteurs |
| 57 | a.Les principaux besoins exprimés par les départements et des intercommunalités | 84 | 4.Mesurer les valeurs extrinsèques de la culture de la coopération |
| 58 | b.Les besoins moins fréquemment évoqués | 85 | 5.Bâtir une culture de la coopération. Comment atterrir ? |
| 59 | 6.Analyse croisée | 87 | CHAPITRE 2. |
| 61 | CHAPITRE 3 | | BENCHMARK. MISE EN PERSPECTIVE DES LIVING LABS CULTURELS |
| | ANALYSE DISTANCIÉE | 87 | 1.La notion de Living lab culturel |
| 61 | 1.Premières remarques autour du dispositif du LUCAS, par Aurélien Djakouane et Emmanuel Négrier | 89 | 2.La création d'un cadre de coopération dans les territoires |
| 65 | 2.Les limites de la coopération culturelle, par Raphaël Besson | 90 | a.Les itinérances culturelles territoriales |
| 66 | a.Une coopération culturelle auto-centrée. Dépasser « l'inter » pour se mouvoir dans le « transectoriel » | 91 | b.Les tiers lieux culturels |
| 68 | b.Une coopération culturelle descendante. Des difficultés à « faire coopération » | 92 | c.L'association des artistes et/ou des habitants à la fabrique territoriale et urbaine |
| 69 | c.Une coopération culturelle déterminée. Des difficultés à « faire transition » | 93 | d.L'association des artistes et/ou des habitants à la revalorisation du patrimoine culturel et naturel |
| 70 | CONCLUSION PARTIE 1 | 95 | 3.La création d'un cadre de coopération au sein des institutions publiques |
| | DE LA COOPÉRATION CULTURELLE À LA CULTURE DE LA COOPÉRATION | 100 | 4.La création d'un cadre de coopération par les tiers |
| | | 102 | 5.La mise en œuvre d'une « recherche indisciplinée » pour mesurer les externalités de la culture de la coopération |

| | | | |
|------------|--|------------|--|
| 104 | CHAPITRE 3. LES RÉSULTATS DES OPEN LABS | 130 | 5. Les résultats de l'Open lab du Val-d'Oise |
| 105 | 1. Les méthodes déployées par les <i>Open labs</i> | 130 | a. Ateliers préalables du 15 juin et 17 juillet 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire |
| 106 | a. Étape 1. Phase d'écoute et d'échanges | 131 | b. Enquête de terrain |
| 107 | b. Étape 2 : aller à la rencontre des habitants | 130 | c. L'atelier du 9 octobre de co- construction de solutions |
| 108 | c. Étape 3 : co-concevoir | 132 | d. Les résultats de l'axe « équité » |
| 110 | 2. Les résultats de l'Open lab du Haut-Rhin | 132 | e. Les résultats de l'axe « développement des capacités de l'individu » |
| 110 | a. L'atelier préalable du 23 juin 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire | 133 | f. Les résultats de l'axe « mutualisation » |
| 111 | b. L'atelier du 25 novembre 2020 de co-construction de solutions | 134 | 6. Synthèse et mise en perspective des résultats des Open labs |
| 112 | c. Les résultats de l'axe « Culture et solidarité » | 134 | a. La définition de problématiques et de projets communs et concrets |
| 114 | d. Les résultats de l'axe « Culture et attractivité du territoire » | 137 | b. Les apports de la méthode LUCAS |
| 118 | 3. Les résultats de l'Open lab de la Haute-Loire | 141 | c. Des limites de la méthode LUCAS |
| 118 | a. L'atelier préalable du 9 juillet 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire | 144 | CHAPITRE 4. ÉPROUVER LE TROISIÈME ÂGE DE LA COOPÉRATION DANS LES POLITIQUES CULTURELLES |
| 119 | b. Enquête de terrain | 144 | Introduction |
| 118 | c. L'atelier du 5 novembre 2020 de co-construction de solutions | 147 | 1. Une extension du cadre de coopération |
| 120 | d. Les résultats de l'axe « Inter- générationnel et Fragilités » | 148 | 2. Une ingénierie coopérative fondée sur de nouveaux savoirs professionnels |
| 121 | e. Les résultats de l'axe « développement du lien social » | 150 | 3. Une action culturelle ancrée dans les territoires et les transitions |
| 122 | f. Les résultats de l'axe « communs-bonnes pratiques » | 152 | 4. Une transformation des institutions culturelles et des modes de faire |
| 124 | 4. Les résultats de l'Open lab de la Nièvre | 154 | 5. Une reconnaissance des « tiers intercesseurs » |
| 124 | a. Ateliers préalables du 8 juin et 3 juillet 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire | 154 | 6. Un nouveau récit de l'action culturelle et artistique |
| 125 | b. Enquête de terrain | 155 | 7. Une évaluation collective de la valeur des externalités coopératives |
| 124 | c. L'atelier du 3 novembre de co-construction de solutions | 157 | 8. Un engagement politique « d'intensité quotidienne » |
| 126 | d. Les résultats de l'axe « cadre de confiance » | | |
| 127 | e. Les résultats de l'axe « prise en compte de la vulnérabilité » | | |
| 128 | f. Les résultats de l'axe « construire ensemble des coopérations » | | |

158 CONCLUSION

- 158 1.Phénix vs Arlésienne :
le match retour
- 161 2.Vagues et expérimentations
- 164 3.La co-construction des
politiques culturelles à l'épreuve
- 169 4.Extension du domaine culturel
- 174 5.Le LUCAS... saison 2
- 177 6.De la démocratie, encore et toujours

182 ANNEXES

- 184 1.Bibliographie
- 191 2.Bibliographie des territoires
enquêtés
- 195 3.Étude de cas inspirants
- 207 4.Kit Lucas
- 226 5.Questionnaire diffusé
auprès des départements
- 243 6.Questionnaire diffusé auprès
des intercommunalités
- 263 7.Acronymes
- 265 8.Liste des entretiens



Journée de formation pour les quatre territoires d'action du LUCAS, le 6 février 2020. - Source : @FAVD

SYNTHÈSE PARTIE 01. DE LA COOPÉRATION CULTURELLE À LA CULTURE DE LA COOPÉRATION

La recherche du Laboratoire d'usages culture(s) art société (LUCAS) est portée par la fédération Arts vivants & départements. Elle étudie l'état de la coopération entre départements et intercommunalités en matière de politique culturelle et se structure autour des problématiques suivantes : Pourquoi les intercommunalités et les départements coopèrent-ils en matière de politique culturelle ? Comment la coopération culturelle se manifeste-t-elle dans les départements et les intercommunalités (territorialisation de l'action culturelle, nouvelle fabrique culturelle territoriale) ? Quels sont les effets de la coopération culturelle sur l'action culturelle et les territoires ?

Pour répondre à ces questionnements, l'équipe du LUCAS a réalisé dix études de cas auprès de territoires ayant manifesté leur intérêt pour le projet – Ardèche, Calvados, Finistère, Loire-Atlantique, Haute-Loire, Mayenne, Meuse, Nièvre, Haut-Rhin, Val d'Oise.

Soixante-dix-huit entretiens qualitatifs ont été réalisés et une enquête par questionnaire a été diffusée à l'ensemble des départements et intercommunalités avec l'appui de l'Assemblée des départements de France et de l'Assemblée des communautés de France (34 questionnaires ont été complétés par les départements et 69 par les intercommunalités).

La coopération culturelle entre départements et intercommunalités : état des lieux

Près de 90 % des départements enquêtés développent leurs politiques culturelles en coopération avec les intercommunalités. Pour comprendre cet engagement dans le processus coopératif, plusieurs facteurs ont été mis en exergue par les territoires :

⇒ La volonté politique et le souhait d'insuffler une nouvelle approche du développement culturel territorial, tout en modernisant l'action publique. La culture étant perçue comme un axe stratégique pour développer la transversalité entre les services, les territoires et les projets.

⇒ Les réformes territoriales. Le regroupement des EPCI (Établissements publics de coopération intercommunale), intervenu dans le sillage de la loi NOTRe du 7 août 2015, a conduit les départements à repenser leurs modes d'intervention culturelle, d'accompagnement et de conventionnement auprès des intercommunalités. De leur côté, les intercommunalités ont dû recomposer les dynamiques culturelles héritées des anciennes intercommunalités et initier des pratiques de coopération pour coordonner leur action et mutualiser leurs moyens autour de projets communs.

⇒ La stagnation et la réduction de certains financements publics de la culture ont incité des collectivités à contenir leurs dépenses et à s'engager dans des démarches de mutualisation des emplois, des moyens et des compétences.

L'analyse des coopérations culturelles départementales et intercommunales nous donne à voir un certain nombre de transformations dans la fabrique culturelle et la territorialisation de l'action culturelle. On observe la création d'effectifs, de projets, de dispositifs, de budgets ou encore de méthodes spécifiquement dédiées aux coopérations culturelles interterritoriales et intersectorielles. Au sein des départements, la coopération intersectorielle s'incarne principalement dans la lecture publique, l'Éducation artistique et culturelle (EAC), le spectacle vivant et le patrimoine. Au niveau des intercommunalités,

les secteurs prioritairement investis par les coopérations intersectorielles concernent les politiques jeunesse et sports, les politiques éducatives, les politiques touristiques et les politiques d'action sociale.

Les agents culturels transforment leurs «logiciels métiers» et leurs expertises sectorielles. Ils s'acculturent au «mode projet» et aux outils de mise en réseau, de pilotage et de facilitation. Les départements se positionnent comme des «lieux ressources», des «développeurs», des «facilitateurs» et des «grands frères bienveillants», pendant que les intercommunalités gagnent en autonomie et en expertise culturelle. Des tiers acteurs se révèlent, grâce à des missions d'accompagnement et de coordination assurées par des agences culturelles, des Bibliothèques départementales (Nièvre, Finistère), des Tiers Lieux culturels, des établissements publics de coopération culturelle ou des SCIC culturelles. Des schémas départementaux, des plans locaux, des conventions partenariales, des contrats territoriaux et des projets culturels de territoire affirment un processus de décloisonnement entre les territoires, entre les catégories de l'action culturelle et les secteurs de la culture, du social, de l'éducation, et de façon plus relative, de l'économie et de l'environnement.

Les limites de la coopération culturelle

Les transformations sont multiples, elles sont organisationnelles, sectorielles, politiques ou encore culturelles... Et pourtant, l'analyse plus fine des mutations nous laisse une étrange impression d'inachevé. Les acteurs culturels, les artistes et la société civile restent à la marge et peinent à accéder au code source de la fabrique culturelle. Les droits culturels restent confinés dans le hors-sol, et à une critique esthétique, littéraire et conceptuelle. Ils éprouvent toutes les difficultés à atterrir et à s'incarner dans la culture du quotidien et la fabrique des coopérations culturelles. La portée des outils d'intelligence collective se limite à la formation des quelques agents de collectivités. Les kits méthodologiques de facilitation ne parviennent à faire avec et à inventer une nouvelle relation au public. Les individus éloignés des pratiques artistiques et culturelles restent à la périphérie et leur capacité

à questionner, enrichir et réorienter les politiques culturelles n'entrent pas dans le giron des dispositifs de coopération. La coopération culturelle s'invente d'abord par le haut, par les politiques culturelles, par les dispositifs contractuels, par l'État et les collectivités publiques, avant de se tourner vers les territoires, les usages, les expériences, les besoins et les aspirations d'acteurs non institutionnels et non culturels. Elle éprouve des difficultés à s'extraire d'une culture de l'offre et d'un modèle de gouvernance vertical et descendant. Elle peine à se mouvoir dans un entre deux et à créer des porosités entre l'upperground des institutions culturelles labellisées et immergées dans les préceptes de la démocratisation culturelle, et l'underground des acteurs culturels émergents et animés par le référentiel des droits culturels. Le risque est alors d'accroître les coûts de la coopération et la distance entre deux mondes du champ culturel.

À l'exception de quelques échappées dans les sphères sociales ou éducatives, les actions de coopération culturelle se déploient essentiellement dans le champ culturel. Or l'enjeu de la coopération dépasse largement la sphère des politiques culturelles pour investir un ensemble de champs disciplinaires (développement territorial, économie, architecture, urbanisme, éducation, politiques publiques, etc.). C'est donc moins dans l'intra ou l'intersectoriel que dans le transsectoriel et l'exploration des interstices et périphéries d'autres sphères disciplinaires, d'autres mondes sociaux et d'autres réalités culturelles, que résident les nouveaux territoires d'exploration de la coopération culturelle.

La coopération culturelle s'invente dans la sphère publique, au sein des institutions étatiques et des collectivités territoriales. Pour l'heure, l'approche de l'action culturelle reste «diffusionniste», vis-à-vis de territoires et d'une société civile relativement passifs. Or, il n'est pas certain que ce modèle de réflexion et de décision vertical et descendant soit le plus à même de générer de véritables coopérations. D'autant que lorsque l'on étudie de plus près les mécanismes de la coopération culturelle, on constate que l'on est davantage confronté à des logiques de mutualisation et de collaboration, qu'à de véritables dynamiques coopératives.

Souvent, le rapprochement entre les acteurs culturels n'est pas volontaire et se réduit à des formes de cohabitation dans

des espaces et des dispositifs limités dans le temps. Par ailleurs, les rouages de la coopération culturelle, n'invitent pratiquement jamais les acteurs à s'interroger sur les finalités et les valeurs fondamentales de la coopération, afin de faire «œuvre commune» et devenir «coauteurs» des projets.

Enfin, les démarches de coopération culturelle sont principalement portées par des logiques internes aux politiques culturelles, autour d'enjeux de politiques publiques ou d'objectifs culturels. Elles ne portent pas dans leur ADN des objectifs en lien avec les transitions, qu'il s'agisse de transitions écologiques, sociétales, économiques ou encore numériques. Les grands enjeux de société du XXI^e liés aux communs, à l'Anthropocène ou à la démocratie coopérative, laissent la coopération culturelle de marbre.

Bâtir une culture de la coopération

Les limites des coopérations culturelles nous incitent à ouvrir une réflexion autour de la construction d'une culture de la coopération. Loin de se concevoir comme une sphère autonome, la culture de la coopération s'immerge au cœur des transformations profondes qui travaillent nos sociétés et nos territoires. Elle multiplie les incursions dans des sphères sociales variées, et se loge dans les espaces transitionnels, pour penser, gouverner, esthétiser, construire et déconstruire les transitions.

Elle se conçoit comme une culture «vivante» et opère des échanges permanents avec d'autres cultures, d'autres savoirs, valeurs et savoir-faire. Elle fait de la culture la pierre angulaire de l'édification d'une société coopérative. Au-delà de ces grandes caractéristiques, c'est la mise en œuvre et la mise en pratique de la culture de la coopération qui s'avère déterminante. Ce sera l'objet de notre seconde partie, qui aura vocation à rendre compte des résultats du déploiement du Living Lab du LUCAS dans les départements de la Nièvre, de la Haute-Loire, du Val D'Oise et du Haut-Rhin. L'objectif de ce Laboratoire vivant sera de coconstruire avec les citoyens, les acteurs culturels et associatifs, les agents publics, les élus et les scientifiques des territoires, des pistes d'action inédites dans le champ de la culture de la coopération.

SYNTHÈSE PARTIE 02.

ÉPROUVER LE TROISIÈME ÂGE

DE LA COOPERATION

DANS LES POLITIQUES

CULTURELLES

Les trois âges de la coopération

Vincent Guillon, co-directeur de l'Observatoire des Politiques Culturelles (OPC), identifie trois séquences dans le développement de la question coopérative au sein des politiques culturelles. La première séquence correspond à la coopération issue de la décentralisation du début des années 80. Elle répond à la nécessité pour le Ministère de la culture et ses partenaires locaux de coopérer entre les différents niveaux de l'administration publique culturelle. Cette coopération est organisée par l'État, à travers différents dispositifs contractuels mis en place entre l'État, les collectivités et les départements. La seconde séquence se déploie au milieu des années 90, lorsque la culture se retrouve intégrée dans des stratégies de développement économique et urbain des métropoles, à l'image du déploiement de grands quartiers créatifs (ex. Nantes) ou des capitales européennes de la culture (ex. Lille, Marseille). On retrouve dans cette seconde séquence coopérative *« les acteurs traditionnels des politiques culturelles. Mais elle s'ouvre à modes de gouvernance plus larges, impliquant également les acteurs de l'économie, du tourisme, de l'aménagement, etc. »* (Vincent Guillon).

La troisième séquence correspond au troisième cycle des politiques culturelles. *« Ce cycle ne se substitue pas aux deux précédents, mais il s'ajoute dans le sillage de la montée en puissance des cultures numériques et des notions de droits culturels, de tiers lieux, de biens communs culturels ou de design thinking »*. Ce nouveau cycle

que Vincent Guillon qualifie de *« facilitation culturelle »* induit de nouvelles configurations coopératives, autour de nouvelles valeurs, de nouveaux acteurs et savoirs professionnels.

C'est cette nouvelle vague de coopération que nous avons souhaité explorer au sein du LUCAS, Laboratoire d'usages culture(s) art société. Après avoir pointé les limites des coopérations culturelles entre départements et intercommunalités, notre recherche a ouvert une réflexion autour de la construction d'une culture de la coopération, qui place la culture au cœur de l'édification d'une société coopérative. Dans cette culture de la coopération, la coopération ne se réduit ni à de simples mises en commun de ressources (la mutualisation), ni à des interactions s'exerçant au moyen du seul travail (la collaboration). Mais elle sollicite l'ensemble des capacités humaines, afin de faire *« œuvre commune »* et *« d'agir ensemble dans un but commun »*. Une culture de la coopération prend aussi la mesure de l'urgence coopérative. Face aux crises successives, à la montée des individualismes, et à l'incapacité des institutions à répondre aux grands enjeux transitionnels contemporains, il devient urgent de coopérer pour inventer de nouvelles solutions et agir sur les transitions. Cependant le chemin pour bâtir une culture de la coopération est encore long. Il implique l'invention de nouveaux lieux, outils et méthodes en mesure de favoriser une *« coexistence de manières de voir les choses »*.

L'ingénierie d'une culture de la coopération, la méthode LUCAS

Afin d'éprouver cette culture de la coopération, quatre Open Labs ont été déployés en 2021 dans les départements de la Nièvre, de la Haute-Loire, du Val D'Oise et du Haut-Rhin. L'objectif de ces laboratoires ouverts était de co-construire avec les acteurs culturels et associatifs, les agents publics, les élus, mais aussi les citoyens, des outils, des méthodes et des pistes d'action inédites et utiles au déploiement d'une culture de la coopération dans les territoires.

Ces Open Labs ont été organisés en trois étapes autour d'une première phase d'écoute et d'échanges, une seconde qui consistait à aller à la rencontre des habitants et une troisième phase dont l'objet était de co-concevoir à partir des acteurs du territoire, des solutions concrètes aux enjeux identifiés localement.

Les quatre Open Labs du LUCAS ont donné lieu à des résultats différenciés en fonction des problématiques et des ressources locales, et du niveau de maturité des territoires dans le champ de la coopération. Ils ont aussi fait ressortir un certain nombre d'enjeux communs. A commencer par la nécessité de fabriquer les territoires autrement, en renforçant la présence artistique, en prenant davantage en compte les enjeux liés aux transitions et en intégrant la société civile dans la définition et l'animation des politiques publiques et des projets culturels.

Les Open Labs ont également exprimé le besoin de créer un cadre d'échanges et de coopération dans les territoires, mais aussi au sein des institutions, afin qu'elles dépassent les logiques de silos et s'affirment comme des institutions « *facilitatrices* ».

A partir de la définition de ces grands enjeux, chaque Open Lab a co-conçu cinq à six projets. Ces projets se sont tous inscrits dans une perspective pragmatique, avec la volonté d'agir « *ici et maintenant* », grâce des actions concrètes et réalistes. Les solutions déployées ne sont pas nécessairement et prioritairement culturelles. Mais elles tentent de reconstruire un lien entre l'expérience culturelle

et « *les processus normaux de l'existence* ». Différents types de projets ont ainsi été conçus au sein des Open Labs :

- ⇒ Des structures culturelles itinérantes (camion, caravane, stand...), pour aller à la rencontre des habitants ;
- ⇒ Des projets de tiers-lieux ou d'activation culturelle d'espaces commerciaux vacants de centres-bourgs ;
- ⇒ Des organisations et des plateformes d'échange de pair à pair ;
- ⇒ Des projets de coopération inter-institutionnelle ;
- ⇒ Des programmations culturelles participatives mobilisant la société civile, etc.

Ces projets ont été co-conçus grâce à la mise à disposition d'un « *KIT LUCAS* », un ensemble d'outils méthodologiques utiles à la coopération. Ces outils et méthodes ont permis de créer un cadre favorable à la rencontre et à l'instauration de proximités relationnelles. Ils ont également suscité des « *désirs de coopération* », à travers une même volonté de remettre la culture au cœur de l'action publique et du développement des territoires.

Les Open Labs du LUCAS ont également suscité certaines critiques et préconisations, comme la mise en œuvre d'un cadre de coopération davantage ouvert à la société civile et aux artistes. Certains participants ont également fait part de leur besoin d'être davantage suivis et accompagnés dans la mise en œuvre des micro-projets issus du LUCAS. D'autres ont souligné le caractère en apparence peu innovant des projets et leur difficulté à identifier des modèles économiques viables.

Les huit piliers pour bâtir une culture de la coopération

Les recherches du LUCAS et les investigations conduites au sein des Open Labs nous ont permis d'identifier huit piliers essentiels à la construction d'une culture de la coopération.

⇒ Une extension du cadre de coopération. La culture de la coopération ne limite pas l'engagement coopératif à des formes de mutualisation (mise en commun d'outils, de moyens et de méthodes), de collaboration (travail en commun pour atteindre un objectif ou accomplir une tâche) ou de contractualisation (plans, conventions, contrats, etc.). La culture de la coopération implique que les partenaires soient placés sur un pied d'égalité, afin de « *faire œuvre commune* », autour de finalités, de valeurs et de savoirs partagés qui rendent possible cette coopération.

⇒ Une ingénierie coopérative fondée sur de nouveaux savoirs professionnels en lien avec des compétences de facilitation, d'animation, de médiation et de participation citoyenne.

⇒ Une action culturelle ancrée dans les territoires et les transitions. Une culture de la coopération est une culture qui s'immerge au cœur des transitions et des transformations profondes qui travaillent nos sociétés. Elle affectionne le hors-les-murs et se déploie dans la diversité des espaces de vie de la cité. Elle se diffuse bien au-delà des institutions culturelles traditionnelles (théâtres, musées, bibliothèques, conservatoires, maisons de la danse...), pour s'ancrer dans une culture du quotidien et des lieux non spécialisés : espaces publics, espaces sociaux, commerciaux, naturels ou vacants.

⇒ Une transformation des institutions culturelles et des modes de faire. Une culture de la coopération implique la mise en place de nouvelles méthodes et de nouvelles règles de gouvernance qui s'appuient autant sur les institutions culturelles formelles, que sur le capital humain, les individus, leurs communautés et leurs organisations. Elle induit un « *changement radical de posture pour l'institution* », qui doit apprendre à « *faire avec* », à faire confiance et à ne pas surimposer un cadre contraint de coopération ou un programme culturel décidé depuis le haut.

⇒ Une reconnaissance des Tiers acteurs, comme les Tiers lieux culturels, les Bibliothèques troisième lieu, les collectifs d'artistes ou d'architectes-urbanistes ou certaines agences culturelles et centres d'art numérique. Ces Tiers acteurs culturels peuvent assurer des fonctions essentielles à la mise en coopération des acteurs et des territoires. Des fonctions d'intermédiation, de régulation, d'expérimentation et de création de nouveaux imaginaires.

⇒ Un nouveau récit de l'action culturelle et artistique. La mise en œuvre d'une culture de la coopération doit participer à réinterroger la place de la culture et des arts dans la société : le rôle des experts culturels, les statuts des œuvres et des équipements culturels, la place des publics, les représentations sociales des artistes, etc. Sans oublier les dualismes qui ont historiquement structuré le développement des politiques culturelles : culture savante/culture populaire, art primitif/beaux-arts, culture/nature, culture/économie, culture écrite/culture numérique, art/société, art/science, art/artisanat, art numérique/art contemporain, esthétique/technique, etc.

⇒ Une évaluation collective de la valeur des externalités coopératives. Le déploiement d'une culture de la coopération doit aussi repenser les méthodes d'évaluation des projets culturels. Il s'agit non seulement d'intégrer les parties prenantes et les usagers dans les protocoles d'évaluation, mais aussi de réinterroger les critères de sélection des projets, en cherchant à évaluer non seulement les impacts directs (fréquentation, publics cibles, etc.), mais aussi les externalités (stimulation des processus de coopération, lien social, participation citoyenne, développement local, nouveaux modèles d'apprentissage et de gouvernance, etc.)

⇒ Un engagement politique d'intensité quotidienne. Une culture de la coopération s'inscrit dans un « *activisme d'intensité quotidienne* » et une « *critique par le faire* ». Elle défend une « *stratégie des petits pas* » avec l'hypothèse suivante : que les micro-expérimentations, les micro-politiques culturelles et les micro-solutions issues de ces processus coopératifs, auront cette capacité, par accumulation successive, à transformer progressivement les régimes dominants de la production culturelle et de la fabrique territoriale.

INTRODUCTION

| | |
|-----------|--|
| 14 | INTRODUCTION |
| 14 | 1.Contexte, objectifs et problématiques de l'étude |
| 14 | a.Contexte |
| 16 | b.Objectifs |
| 17 | c.Problématiques de recherche |
| 18 | 2.Méthodologie |
| 18 | a.Étude quantitative |
| 19 | b.Étude qualitative |
| 19 | c.Une représentativité limitée |

Introduction

1. Contexte, objectifs et problématiques de l'étude

a. Contexte

Avec la loi NOTRe, les territoires départementaux et intercommunaux se trouvent ré-interrogés du point de vue de leur réalité économique et sociale, et de leurs bassins de vie; ces deux échelons territoriaux ayant contribué de longue date au maillage culturel du territoire national par le déploiement d'un service public de proximité.

D'une part, les départements se sont concrètement investis depuis de nombreuses années dans le développement de la vie artistique et culturelle des territoires par le soutien à la création et à la diffusion, le financement d'équipements, d'outils et de dispositifs tels que les projets culturels de territoires, les schémas départementaux (enseignement artistique, lecture publique) ou encore les actions publiques intersectorielles (solidarités, environnement, ...). Dans le cadre de cette action globale, la participation des habitants, et notamment des plus jeunes, a été et demeure une préoccupation.

D'autre part, les intercommunalités ont pris une place importante dans le champ culturel, notamment sur le plan de la gestion des équipements culturels, ce, depuis de nombreuses années déjà. Dans un contexte où la culture est devenue une compétence partagée, la montée en puissance des intercommunalités et les missions communes qu'elles développent

désormais avec les départements amènent à réfléchir en termes de renouvellement des formes de coopérations territoriales notamment en matière d'éducation artistique et culturelle, d'enseignements artistiques, de lecture publique, ou encore de soutien aux arts vivants, à l'audiovisuel ou aux arts plastiques.

En effet, si les leviers d'intervention traditionnels utilisés dans les politiques culturelles fonctionnent toujours, d'autres apparaissent ou sont encore à imaginer dans un contexte où les réalités territoriales sont devenues très hétérogènes : métropolisation, indices de ruralité forts, multipolarisation, recomposition de la carte intercommunale.

Enfin, au-delà du contexte institutionnel, la société se trouve aujourd'hui bouleversée par de nombreuses mutations : écologiques, démographiques et interculturelles, numériques, économiques et sociales. De fait, ces mutations impactent déjà les politiques publiques et les pratiques culturelles des personnes. Il devient urgent de prendre la mesure de ces bouleversements, particulièrement dans le domaine culturel, afin d'en repérer les enjeux, les risques et dans certains cas les limites, et de cerner ainsi la possibilité voire la nécessité d'une intervention concertée des collectivités publiques sur les territoires par l'invention de cadre(s) de coopération adapté(s).

Expérimenter
le déploiement
d'un *Living lab*
national pour révéler
et inspirer les
pratiques de
coopération
territoriale entre
départements et
intercommunalités
dans le champ
des politiques
culturelles.

Le LUCAS, Laboratoire d'usages culture(s) art société, est un groupement d'acteurs complémentaires composé de trois entités : la Fédération Arts Vivants & Départements, le Bureau des possibles (Yves-Armel Martin) et Villes Innovations (Raphael Besson).

Il bénéficie de l'accompagnement scientifique du CEPEL (UMR 5112 - Université de Montpellier) & du SOPHIAPOL (EA 3932 - Université Paris Nanterre), représentés respectivement par Emmanuel Négrier et Aurélien Djakouane, sur la durée de l'expérimentation, ainsi que de l'analyse critique de chercheurs issus de diverses disciplines : sociologues, politologues, géographes... Son périmètre d'action est à la fois national, européen et francophone.

Chacun des acteurs du LUCAS est force de proposition sur les dimensions scientifiques, méthodologiques, institutionnelles et organisationnelles du projet. Le LUCAS est organisée de façon organique, systémique pour traiter les problèmes de recherche qu'il choisit ou qu'on lui confie. Sa propre gouvernance met en œuvre les principes de l'intelligence collective et vise à favoriser la capacité d'initiative du collectif de recherche, la responsabilité de chacun et l'adaptation agile aux opportunités émergentes du terrain.

Ce projet est une initiative de la Fédération Arts Vivants & Départements. Il reçoit le soutien du ministère de la Culture, de l'Assemblée des départements de France et de l'Assemblée des communautés de France.

b. Objectifs

Dans le cadre de cette expérimentation, la mission du LUCAS sera de piloter :

- ⇒ Un projet de recherche universitaire dont la vocation est de produire un état des lieux de la coopération entre départements et intercommunalités en matière de politique culturelle, avec pour échelle de référence l'espace géographique départemental ;
- ⇒ Une démarche innovante mobilisant les outils de la recherche-action et du design stratégique dans le but de proposer des pistes d'action concrètes en matière de coopération publique dans le champ des politiques culturelles, ce, par l'implication des citoyens, des professionnels du champ associatif, des agents publics, des élu.e.s et des chercheurs.

Dans le cadre de ce projet de recherche, le LUCAS poursuit 2 objectifs :

- ⇒ Révéler & mettre en perspective l'existant pour permettre aux départements et aux intercommunalités de se comparer, s'inspirer, se positionner ;
- ⇒ Accompagner les départements, leurs agences ou leurs services culturels dans la mise en place de cadres de coopération innovants avec les intercommunalités sur différents segments de leurs politiques culturelles : enseignements artistiques, lecture publique, éducation artistique, diffusion...

Les objectifs de ce laboratoire vivant s'inscrivent dans le cadre des finalités poursuivies par la FAVD en tant que plateforme de professionnels nationale :

- ⇒ Produire de la connaissance pour mieux ancrer les stratégies territoriales ;
- ⇒ Concourir à la mise en place des conditions d'échanges entre élus, professionnels et chercheurs, et à la conciliation de l'action et de la recherche ;
- ⇒ Nourrir les réflexions stratégiques des décideurs sur le futur des politiques culturelles territoriales ;
- ⇒ Développer une stratégie d'appropriation des travaux de recherche par les décideurs et les acteurs en particulier, et le grand public en général à travers des supports pédagogiques.

c. Problématiques de recherche

Le périmètre de notre étude concerne la coopération entre départements et intercommunalités en matière de politique culturelle. Il se structure autour de quatre problématiques :

- ⇒ Pourquoi coopérer ? Quelles sont les raisons qui expliquent l'engagement des départements et des intercommunalités dans un processus de coopération culturelle ?
- ⇒ Comment la coopération culturelle se manifeste-t-elle dans les départements et les intercommunalités ? Assiste-t-on à une reconfiguration de la territorialisation de l'action culturelle (nouvelles modalités de coopération inter-sectorielle et inter-territoriale) et à l'émergence d'une nouvelle fabrique culturelle territoriale (nouvelles compétences, nouveaux acteurs, nouvelles méthodes...) ?
- ⇒ Quel sont les effets (positifs comme négatifs) de la coopération culturelle sur l'action culturelle et les territoires ? Quid de l'identification de facteurs propices et/ou de freins aux dynamiques coopératives ?
- ⇒ Quels enjeux et recommandations en termes d'action et de politique culturelle (outils et méthodes, gouvernance, compétences et postures des élus et professionnels de la culture...) ? Quel(s) apport(s), en particulier, de la méthode Living Lab ?

2. Méthodologie

a. Étude quantitative

Deux questionnaires nationaux ont été élaborés par le coordinateur scientifique du LUCAS et l'accompagnement scientifique du SOPHIAPOL et du CEPEL et l'appui de :

- ⇒ Le Département des Études, de la Prospective et des Statistiques du Ministère de la Culture ;
- ⇒ Le réseau Archipel, groupe de techniciens de collectivités territoriales et agences, ; spécialistes de l'accompagnement des coopérations intercommunales ;
- ⇒ Les partenaires : Association des Départements de France (ADF), Assemblée des communautés de France (ADCF), Ministère de la Culture ;
- ⇒ Les adhérents de la FAVD ;
- ⇒ Les agences départementales et régionales.

Diffusion

Grâce aux partenaires de la FAVD, l'étude a pu être envoyée, sous forme de newsletter, aux élus et techniciens dans l'ensemble des départements français, et dans les collectivités adhérentes à l'ADCF. Pour s'assurer d'un taux de retour optimal, le questionnaire a été également relayé par les partenaires de la FAVD : Culture & Départements et la Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture (FNCC) auprès de leurs adhérents, le Ministère de la Culture auprès des Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC).

Le questionnaire a été diffusé le 28 novembre pour les départements et le 3 décembre pour les intercommunalités. Les derniers retours ont eu lieu jusqu'en avril 2020. 34 questionnaires complets ont été reçus des départements et 69 des intercommunalités.

b. Étude qualitative

Des études de cas ont été réalisées auprès de 10 territoires ayant manifesté leur intérêt pour le projet LUCAS : Ardèche (07), Calvados (14), Finistère (29), Loire-Atlantique (44), Haute-Loire (43), Mayenne (53), Meuse (55), Nièvre (58), Haut-Rhin (68), Val d'Oise (95).

Objectif

Enrichir la phase quantitative (questionnaire) par une approche qualitative et saisir les enjeux de la coopération.

Méthode

Durant la phase qualitative, des entretiens ont été organisés dans le but d'interroger les acteurs-clés de la coopération sur les territoires : élus/ agents publics/ acteurs culturels ou hors champ culturel. Les entretiens d'environ 2 heures étaient adaptés aux différents profils rencontrés.

Entre 4 et 11 entretiens ont été réalisés sur chaque territoire, au sein des équipes départementales et intercommunales. 3 personnes interrogées sur 5 représentaient une intercommunalité.

Les entretiens ont eu lieu entre le 12 décembre 2019 et le 14 février 2020, avec des compléments d'information recueillis jusqu'au mois d'avril.

Au total, 78 entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès de :

- ⇒ 18 agents de collectivités ;
- ⇒ 25 directeurs et directrices de services culturels ou agences ;
- ⇒ 25 élus et élues ;
- ⇒ 10 professionnels et professionnelles de la culture.

c. Une représentativité limitée

Du point de vue de la méthode, il semble important de pointer une limite en termes de représentativité. Sur les 101 départements français, 34 départements ont répondu à l'enquête. Sur ces 34 départements, nous pouvons supposer plusieurs biais qui les auraient incités à participer à l'enquête : appartenance à la Fédération Arts Vivants et Départements

(12 Départements sur 34 répondants adhèrent ou sont les financeurs principaux d'une agence départementale qui adhère à la FAVD), appétence pour la question des coopérations culturelles interterritoriales. Tout comme les Départements, l'échantillon d'intercommunalités n'est pas représentatif de la multiplicité des intercommunalités, et peut dépendre de plusieurs biais, similaires à ceux des Départements : sollicitation par un Département dans le cadre des Open Labs, appétence pour la question des coopérations culturelles interterritoriales.

PARTIE 1

LA COOPÉRATION

CULTURELLE

ENTRE DÉPARTEMENTS

ET INTERCOMMUNALITÉS

Cette première partie a vocation à mieux comprendre le champ de la coopération culturelle et la manière dont elle se manifeste dans les départements et les intercommunalités. Quels sont les facteurs clés de la coopération culturelle ? Quels sont ses effets sur la territorialisation de l'action culturelle et la fabrique culturelle territoriale ? Quelles limites et perspectives d'amélioration du cadre de la coopération culturelle ?

| | | | |
|----|---|----|---|
| 22 | CHAPITRE 1 MISE EN PERSPECTIVE DES COOPÉRATIONS CULTURELLES | 52 | développement des politiques culturelles |
| 22 | 1.La coopération, un enjeu ancré dans l'évolution des politiques culturelles | 53 | c.L'évolution des modes de faire et des habitudes de travail |
| 22 | a.Le tournant territorial | 53 | d.La transformation des politiques publiques hors champ culturel |
| 23 | b.L'émergence de nouveaux espaces de production et de diffusion culturelle | 54 | e.L'évolution de la vision et du dialogue entre élus |
| 24 | c.Le temps de la coopération | 54 | f.Une dynamique d'innovation relative |
| 26 | 2.Mise en perspective des connaissances relatives aux coopérations culturelles | 55 | g.De rares effets négatifs |
| 26 | a.Les facteurs explicatifs de la coopération culturelle | 55 | h.Conclusion. Des effets globalement positifs qui incitent les départements et les intercommunalités à conforter leurs démarches de coopération |
| 28 | b.La reconfiguration de la territorialisation de l'action culturelle | 56 | 5.Les besoins exprimés par les départements et les intercommunalités |
| 29 | c.La reconfiguration de la fabrique culturelle territoriale | 57 | a.Les principaux besoins exprimés par les départements et des intercommunalités |
| 29 | d.Les facteurs propices et bloquants de la coopération culturelle | 58 | b.Les besoins moins fréquemment évoqués |
| 31 | CHAPITRE 2 ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DES COOPÉRATIONS CULTURELLES DÉPARTEMENTALES ET INTERCOMMUNALES | 59 | 6.Analyse croisée |
| 31 | 1.Les facteurs clés de la coopération culturelle départementale et intercommunale | 61 | CHAPITRE 3 ANALYSE DISTANCIÉE |
| 34 | 2.La reconfiguration de la territorialisation de l'action culturelle | 61 | 1.Premières remarques autour du dispositif du LUCAS, par Aurélien Djakouane et Emmanuel Négrier |
| 34 | a.La coopération interterritoriale | 65 | 2.Les limites de la coopération culturelle, par Raphaël Besson |
| 42 | b.La coopération intersectorielle | 66 | a.Une coopération culturelle auto-centrée. Dépasser « l'inter » pour se mouvoir dans le « transectoriel » |
| 44 | 3.La reconfiguration de la fabrique culturelle territoriale | 68 | b.Une coopération culturelle descendante. Des difficultés à « faire coopération » |
| 44 | a.Évolution des acteurs et des compétences | 69 | c.Une coopération culturelle déterminée. Des difficultés à « faire transition » |
| 48 | b.Les méthodes de la fabrique culturelle territoriale | 70 | CONCLUSION PARTIE 1 DE LA COOPÉRATION CULTURELLE À LA CULTURE DE LA COOPÉRATION |
| 51 | 4.Les effets de la coopération culturelle | | |
| 51 | a.Le renforcement de l'échelon départemental | | |
| 51 | b.La montée en compétence des intercommunalités dans le | | |

CHAPITRE 1

MISE EN PERSPECTIVE

DES COOPÉRATIONS CULTURELLES

1. La coopération, un enjeu ancré dans l'évolution des politiques culturelles

Depuis la création du ministère des Affaires culturelles en 1959, la mise en œuvre des politiques culturelles s'est souvent effectuée à travers **un processus de spécialisation et d'autonomisation** vis-à-vis d'autres politiques publiques, qu'il s'agisse des politiques sociales, socioculturelles ou éducatives (Langeard, Liot, Montero, 2018 ; Urfalino, 1996 ; Saez 2019). Les politiques culturelles ont régulièrement opéré des découpages entre culture et éducation populaire, entre matières artistiques et actions culturelles (Wasseige, 2004). Loin de se construire sur un principe coopératif, elles se sont souvent constituées dans un

entre-soi, selon une logique verticale et de diffusion d'une programmation culturelle et artistique décidée depuis le haut.

Il faut attendre les années 1980 pour voir s'engager les premières expériences de coopération interministérielle et de territorialisation des politiques culturelles, avec les premières démarches de contractualisation entre l'État et les collectivités territoriales (Fevry et Vanneste, 2018). Depuis, la transformation des politiques culturelles tend à s'accélérer et la question de la coopération occupe une place centrale.

a. Le tournant territorial

Dans les années 90, les « politiques d'État » cèdent progressivement le pas à des politiques culturelles territorialisées conçues selon des logiques institutionnelles multi-acteurs et multi-niveaux (Fevry et Vanneste, 2018 ; Saez, 2012). Les réformes territoriales (Loi « Chevènement », Loi MAPTAM, Loi NOTRe, ...) vont accélérer ce processus et renforcer les échelons départementaux et intercommunaux. Les politiques culturelles s'ancrent dans les territoires et un nouveau corpus sémantique apparaît : « schéma départemental de lecture publique ou d'enseignement artistique », « projet culturel de territoire », « schéma de développement culturel », « projet artistique de territoire », etc. (Langeard, 2015 ; Négrier, Teillet, 2019 ; Fuchs, 2019).

Face à ce mouvement de territorialisation des politiques culturelles, des réflexions émergent afin de promouvoir les principes de la **démocratie culturelle** (Arnaud, Guillon, Martin, 2014 ; Zask, 2016). D'autres manières d'envisager la relation aux publics apparaissent, où l'enjeu réside moins dans la définition d'une « politique culturelle de l'accès », que dans la mise en œuvre de politiques de médiation, favorisant la participation, voire la contribution des habitants aux activités culturelles et de création (Arnaud, Guillon, Martin, 2014 ; Zask, 2016 ; North, 2016 ; Rotterdam, Sobota, 2017). En 2007, la Déclaration de Fribourg sur les droits culturels, invite à placer les habitants des territoires dans une position active au cœur des politiques artistiques et culturelles (Weber, 2019). Elle renvoie aux citoyens et aux spectateurs « la question de leur implication dans la vie culturelle, non

plus en tant que « consommateur » ou spectateur mais en tant qu'acteur » (Blandin, Morin-Desailly, Robert, Tasca, 2017).

Le processus de territorialisation des politiques culturelles a également pour effet de positionner **la culture comme un axe stratégique du développement des territoires** (Langeard, 2016, 2019). La culture apparaît comme un champ privilégié pour envisager une action publique territoriale transverse, entre les secteurs de l'aménagement, de l'éducation, de la cohésion sociale, du développement économique, du tourisme ou encore de la santé.

b. L'émergence de nouveaux espaces de production et de diffusion culturelle

Les politiques culturelles sont également impactées par le développement d'actions artistiques et culturelles, qui se déploient au-delà des équipements et des institutions culturelles. Dès les années 1960, le mouvement d'art contemporain Fluxus cherche à dépasser les frontières entre les arts (musique, littérature, arts visuels, ...) et à ancrer l'art contemporain dans la vie quotidienne. Cet art diffusé dans des lieux non spécialisés tente de « rétablir la continuité entre l'expérience esthétique et les processus normaux de l'existence » (Dewey, 2005).

Aujourd'hui de nombreuses pratiques artistiques cherchent à conforter cette nouvelle « expérience de l'art » (Ibid). Elles se diffusent dans une diversité de lieux et de territoires, dans les espaces publics des villes (Pinson, 2009), les quartiers sensibles, les médiathèques, les écoles, les friches culturelles, les hôpitaux ou les prisons. Elles prennent de multiples formes : street-art, installation d'œuvres d'art contemporain dans l'espace public, architectures éphémères, festivals, théâtre de rue, etc. (Fevry, Vanneste, 2018). Des « géo-artistes » (architectes, urbanistes, designers, scénographes, géographes, artistes, paysagistes...) se spécialisent dans la conception d'une nouvelle fabrique urbaine (Gwiazdzinski, 2016). Ces « intermédiaires » extra-artistiques prennent « le territoire et l'espace public comme scène » ((Lizé, Naudier, Roueff, 2010 ; Gwiazdzinski, 2016). Ils facilitent

les liens entre les artistes et les territoires investis, et créent des coopérations multiples avec des acteurs culturels, associatifs, institutionnels, sociaux ou éducatifs (Langeard, 2019). Ils s'inscrivent dans la lignée d'un « art contextuel » (Ardenne, 2004). Leurs pratiques artistiques se déploient au-delà d'un espace social circonscrit (Charrieras, 2010), pour s'envisager dans une diversité d'espaces publics, d'évènements et d'équipements culturels, sociaux ou économiques.

Ces pratiques artistiques « hors les murs » redéfinissent les relations entre les artistes, les habitants et les territoires (Langeard, 2019). Certaines pratiques vont jusqu'à inciter le grand public à interagir avec les œuvres. Le processus artistique se déploie à travers une série de coopérations et « d'expériences partagées » (Rancière, 2000). La créativité n'est alors plus la prérogative de l'artiste (Smart, 2011). **Immergé dans une « esthétique relationnelle »** (Bourriaud, 1998), l'artiste se fait médiateur des interactions entre le public et son œuvre (Diouf, Vincent, Worms, 2013). Ces interactions inédites entre l'artiste, l'œuvre, les publics et le territoire, s'observent tout particulièrement dans le champ des arts numériques (Besson, 2020). Ce champ est fortement influencé par une culture numérique, faite de collaboration, d'open source et d'« éthique hacker » (Guillon, Ambrosino, 2016). Le mouvement des arts numériques trouve son origine dans une culture du code et de la programmation, qui défend une logique horizontale et libre de la créativité. Loin du mythe de l'artiste qui crée seul et de la figure du « génie créateur », la création numérique est considérée comme un processus socialisé, faisant intervenir de multiples collaborations entre artistes, informaticiens, électroniciens, hackers, scientifiques, développeurs, designers ou programmeurs (Fourmentraux, 2013).

L'invention de ces nouveaux dispositifs de production artistique et culturelle, s'accompagne d'un mouvement de **transformation de certains équipements culturels** (Bibliothèques, centres de culture scientifique, musées, campus universitaires, friches culturelles, etc.). De nouveaux et « étranges espaces hybrides » émergent (Veltz, 2010), à l'image des « bibliothèques Troisième Lieu » (Jacquet, 2015) ou des « Tiers Lieux culturels » (Besson, 2018). Ces espaces culturels hybrides ont en commun qu'ils sortent des logiques

d'équipements, des champs disciplinaires délimités et des visions élitistes et diffusionnistes de la culture et des savoirs, pour s'intéresser aux acteurs informels et aux espaces de la vie quotidienne.

c. Le temps de la coopération

Ce double mouvement de territorialisation de l'action culturelle et d'invention de nouveaux espaces de production culturelle met fin à l'illusion de l'autonomie de la culture. Il révèle **les limites des politiques culturelles**, notamment dans leur capacité à s'ancrer territorialement et à s'ouvrir à d'autres politiques publiques ou secteurs. Il suggère des modes d'action différents, un regard systémique sur les catégories des politiques culturelles, la connexion entre des acteurs de professionnalités diverses et l'incitation à la nouveauté au sein d'administrations structurées en silo. Il questionne les « *identités professionnelles* », les métiers et les compétences des acteurs culturels. Il interroge une vision des intercommunalités culturelles essentiellement fondée sur **une logique de transfert des compétences** culturelles. Dans ce contexte, **la question de la coopération devient l'enjeu numéro un des politiques culturelles**. Il s'agit de relier des mondes distincts (l'art, la culture, le social, la santé, l'économie, l'urbanisme), mais aussi des acteurs, des territoires, des disciplines et des expertises sectorielles multiples.

Aujourd'hui, les **questions des coopérations culturelles ne cessent de se complexifier** (Saez, 2019) : nouveaux vocabulaires, nouveaux dispositifs, multiplication et diversification des expériences de coopérations interterritoriales et intersectorielles (Deniau, 2014). Les coopérations interterritoriales s'effectuent à des échelles multiples : entre l'État et

les collectivités, entre les collectivités elles-mêmes (régions, départements, intercommunalités, communes), entre départements, entre intercommunalités, ou entre les collectivités et les acteurs artistiques et culturels. Les coopérations intersectorielles tentent de décloisonner les catégories classiques des politiques culturelles (enseignements artistiques, lecture publique, soutien à la création, éducation artistique et culturelle, patrimoine, etc.) autour d'objectifs partagés (Hamzaoui, 2009). Elles cherchent également à initier une plus grande transversalité des politiques culturelles avec d'autres secteurs des politiques publiques, en recherchant de nouvelles formes d'intersectorialité : éducation, action sociale, tourisme, développement économique, aménagement du territoire, etc.

Ces modalités de « *coopérations actives* » génèrent de **nouvelles formes organisationnelles et décisionnelles** (Scieur, P., 2018). Progressivement une « *gouvernance culturelle* » se dessine (Guillon, 2011), dans laquelle les collectivités tentent de rompre avec les logiques de silos, au profit de logiques de réseaux. Ces nouvelles manières de faire dans l'intersectoriel et l'interterritorial, donnent une place de choix aux intermédiaires. L'expertise du « *médiateur culturel* » devient déterminante (Chaumier & Mairesse, 2013 ; Caune, 2006). Elle doit permettre d'initier des formes de gouvernance culturelle plus horizontales et contributives, afin de favoriser une « *coexistence de manières de voir les choses* » (Deliege, 2000).

Les dynamiques de coopération culturelle sont donc complexes, elles font intervenir une diversité de situations, de dispositifs et d'acteurs. Ces dynamiques sont d'autant plus complexes, qu'elles ne suscitent pas toujours une adhésion spontanée. Elles se heurtent aussi à **de nombreuses résistances** (Saez J-P., 2019). Une première série de critiques concerne l'ouverture de la

culture à d'autres politiques publiques (éducation, social, tourisme, urbanisme, économie...). De nombreux auteurs pointent le risque d'une perte d'ambition et d'autonomie pour la culture (Saez, G., 2019). La perspective d'une culture hétéronomisée et transversalisée questionne la légitimité d'une politique publique de la culture (Langeard, Liot, Rui, 2017). Elle remet aussi en cause les expertises sectorielles, au risque de dissoudre l'action culturelle dans une multitude de catégories sectorielles.

D'autres auteurs voient dans les injonctions à la coopération un « *Cheval de Troie* » de la pensée libérale et l'irruption d'un langage managérial (Boltanski L., Chiapello, 1999). Ils dénoncent l'invasion de la « *mythologie CAME* » (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) (Bouba-Olga, Grossetti, 2018) et le risque d'une dilution des actions et des politiques culturelles dans l'économie. Ils s'étonnent de la concomitance entre l'émergence de la rhétorique « *coopérative* » et la baisse des financements publics dédiés à la culture. La « *mise en réseau* », la « *mutualisation* » des moyens et des ressources, les injonctions à « *l'innovation* » et à la mise en œuvre d'une gouvernance plus « *horizontale* » et « *collaborative* », répondrait d'abord à des préoccupations néo-libérales (Pryen, 2004). La dilution des politiques culturelles dans les autres domaines de l'action publique, aurait comme finalité cachée la seule rationalisation des dépenses publiques.

On le voit la question des coopérations culturelles est complexe et évolutive. Et elle prend une nouvelle dimension à l'ère des réformes territoriales et des transformations des politiques culturelles. On s'interroge sur les raisons profondes de cette frénésie coopérative et sur la manière dont la coopération culturelle s'incarne dans les territoires. Pourquoi coopérer ? Comment coopérer ? Quels sont les effets, positifs comme négatifs, de la coopération culturelle sur l'action culturelle et les territoires ? Quels sont les facteurs propices ou les facteurs bloquants pour les dynamiques de coopération ? Telles sont les quelques grandes problématiques que nous souhaitons traiter dans le cadre de cette étude dédiée aux coopérations culturelles départementales et intercommunales.

2. Mise en perspective des connaissances relatives aux coopérations culturelles

Un certain nombre d'études et de rapports abordent la question des coopérations culturelles départementales et intercommunales. L'objectif de cette deuxième partie est donc de synthétiser et de mettre en perspective l'apport de ces travaux qui portent sur l'intercommunalité culturelle, les politiques culturelles départementales ou les nouvelles pratiques

de coopération dans le champ culturel. Nous souhaitons dresser un premier « état de l'art » des connaissances relatives aux facteurs explicatifs de la coopération (a), aux processus de territorialisation de la coopération culturelle (b) et de réinvention de la fabrique culturelle territoriale (c). Nous nous intéressons enfin à l'étude des facteurs propices et bloquants de la coopération (d).

a. Les facteurs explicatifs de la coopération culturelle

Différents auteurs se sont interrogés sur les raisons qui incitent les institutions et les acteurs culturels à coopérer. Leurs travaux montrent tout d'abord que les acteurs et les organisations ne sont pas spontanément enclins à coopérer (Deniau, 2014). Ils hésitent souvent à coopérer en raison des coûts induits par la coopération (surcharge de travail, investissements financiers et matériels...) et du risque de perte d'autonomie. Les auteurs montrent également qu'il **n'existe pas un facteur, mais des facteurs multiples** qui expliquent l'engagement dans une démarche de coopération.

Parmi les principaux facteurs, **les réformes territoriales et la territorialisation des politiques culturelles** occupent une place de choix (Blandin-Estournet, 2017 ; Deniau, 2014 ; Fuchs, 2019 ; OPC, 2019 ; Pouthier, 2019). La montée en puissance des collectivités territoriales dans la vie culturelle française a créé un terreau particulièrement favorable à la coopération. Les collectivités sont en effet confrontées à une nouvelle

donne : « ne plus être seulement financeur de dispositifs de soutien, mais porteur d'un projet, différent de la politique nationale ; non plus en complément mais en coproduction » (Blandin-Estournet, 2017). Le regroupement des intercommunalités, intervenu dans le sillage de la loi NOTRe du 7 août 2015, a notamment conduit les départements à repenser leurs modes d'intervention culturelle, d'accompagnement et de conventionnement auprès des intercommunalités. Pour certains auteurs, les départements ont joué un « rôle culturel pivot à la croisée de nouveaux et vastes espaces régionaux et de territoires intercommunaux aux limites sans cesse mouvantes » (Pouthier, 2019). De leur côté, les intercommunalités ont dû recomposer les dynamiques culturelles héritées des anciennes intercommunalités et initier des pratiques de coopération pour coordonner leur action et mutualiser leurs moyens autour de projets communs.

Une autre facteur déterminant est d'ordre **économique. La stagnation et la réduction de certains financements publics de la culture** ont incité des collectivités à contenir leurs dépenses et à s'engager dans des démarches de mutualisation des emplois, des moyens et des compétences.

« Les ressources étant de plus en plus contraintes, il devient essentiel de trouver le moyen de les réagencer et se mettre à plusieurs constitue aux yeux des acteurs (culturels) une partie de la réponse » (Deniau, 2014). Cette stratégie de mutualisation doit permettre de préserver la qualité du service rendu, ainsi que la viabilité des actions et des structures culturelles.

Un troisième facteur décisif est **d'ordre politique**. En 2008, Emmanuel Négrier, Julien Préau et Philippe Teillet montrent que l'impulsion politique et le rapport que les élus entretiennent à la culture est l'un des premiers moteurs de l'intercommunalité culturelle (Négrier et al., 2008). L'engagement dans un processus de coopération est aussi intimement lié à une vision de société « *plus solidaire* », « *plus citoyenne* », « *plus ouverte et horizontale* », respectueuse des droits culturels des personnes. La coopération culturelle s'incarne enfin dans une vision politique d'un projet de territoire, où la culture apparaît comme un moyen de développement, au service de l'aménagement, de la cohésion sociale, de l'environnement, du tourisme, de l'éducation, de la santé, de la petite enfance ou du bien-être (Deniau, 2014 ; Langeard, 2019, 2016).

La **culture** fait partie des facteurs moins souvent évoqués. Les objectifs culturels, comme la démocratisation culturelle ou les enjeux liés à la culture numérique, sont rarement à l'origine d'une démarche de coopération culturelle. C'est le cas également des questions liées à **la transformation des organisations et de modernisation de l'action publique**. Enfin précisons que la **variable temporelle** constitue un élément non négligeable. Les pratiques préalables de

« *pré-coopération* », à travers l'organisation de rencontres, la construction de réseaux et de relations de confiance, peuvent avoir une certaine influence dans l'impulsion d'une dynamique coopérative.

Les facteurs explicatifs de la coopération culturelle sont donc multiples. Ils sont autant liés à des approches **pragmatiques** de la coopération (réformes territoriales / crise des financements publics), qu'à des approches **idéologiques** (droits culturels / transformation sociale / vision politique d'un projet culturel de territoire, etc.) (Deniau, 2014). En réalité, les pratiques de coopération mettent en tension des motivations parfois contradictoires :

- ⇒ Renforcer les solidarités entre les politiques, les organisations et les acteurs culturels appartenant aux mêmes espaces géographiques ;
- ⇒ Répondre à un contexte économique changeant et complexe, en mutualisant les ressources, les outils et les compétences ;
- ⇒ Développer l'attractivité du territoire en activant des logiques de différenciation (notamment culturelles) ;
- ⇒ Optimiser et rationaliser l'intervention publique ;
- ⇒ Stimuler les processus d'innovation et réduire les coûts de transaction.

Les acteurs coopèrent par nécessité, par choix, par solidarité, par pragmatisme, par idéalisme, par esprit de responsabilité, par souci d'efficacité. Ils coopèrent autant pour des raisons éthiques que pour des raisons pratiques (Saez, 2019). Les

comportements coopératifs sont par conséquent complexes et construits sur des **logiques en apparence contradictoires** : intérêt et désintéressement ; confiance et opportunisme ; solidarité et compétition ; logiques monétaires et non monétaires ; motivations économiques et culturelles.

b. La reconfiguration de la territorialisation de l'action culturelle

Le processus de territorialisation de l'action culturelle évolue en fonction des spécificités territoriales (Arnaud et al., 2014). Ce processus est largement influencé par les contraintes, les ressources, les modes de gouvernance, les « *projets culturels de territoire* »¹ et les « *manières de faire* » ancrées localement. La conséquence est la production d'une diversité de situations de coopérations culturelles interterritoriales ou intersectorielles. Malgré cette diversité, un certain nombre d'auteurs identifient **les départements et les intercommunalités comme des maillons stratégiques de la coopération culturelle** (Négrier, Teillet, 2019, Fuchs, 2019, Pouthier, 2013).

Les **départements** apparaissent comme des « *intercesseurs indispensables* » (Pouthier, 2013), dans la mesure où ils jouent une fonction d'intermédiaire entre de vastes régions et des intercommunalités redimensionnées (Cadec et al., 2019). Ils assument un rôle pivot essentiel dans le développement des interterritorialités et l'accompagnement des territoires de proximité (Pouthier, 2013). Ils investissent le développement de la vie artistique et culturelle des territoires par le financement d'équipements, d'outils et de dispositifs tels que les projets culturels de territoire ou les schémas départementaux (enseignement artistique, lecture publique, etc.). Ils apparaissent aussi comme un niveau de collectivité stratégique pour porter des actions publiques intersectorielles, entre la culture et le social notamment (Descamps, 2013).

Les **intercommunalités** ont également pris une place importante dans le champ culturel. Elles consacrent désormais plus de 2 milliards d'euros à la culture² et apparaissent comme le « *socle de base des projets culturels de territoire* » (Guillon, Saez, 2019). Leur montée en puissance les a incitées à renouveler leurs modes de coopération territoriale dans le développement des projets culturels et notamment en matière d'éducation artistique et culturelle, d'enseignements artistiques, de lecture publique, ou encore de soutien aux arts vivants. L'espace intercommunal apparaît également comme une échelle de coopération intersectorielle privilégiée, en capacité de transgresser les frontières et d'associer des enjeux culturels, éducatifs, touristiques, environnementaux ou sociaux. Enfin, l'intercommunalité est souvent décrite comme le territoire d'expérimentation idéal, pour inventer une nouvelle coopération culturelle (Guillon et Saez, 2019 ; Négrier, Teillet, 2008). Une coopération qui, dans les faits, « *reste difficile à organiser* » (Fuchs, 2019).

¹ « *Un projet culturel de territoire est une organisation de l'action collective qui dépasse les seuls acteurs institutionnels, formalisée par un ou plusieurs documents stratégiques négociés et délibérés, ayant le bien commun territorial en perspective, au-delà d'un simple équipement ou dispositif, qui se réfère à une échelle spatiale variable, en combinant développement artistique, culturel et territorial* » (Négrier, Teillet, 2019).

² *Un effort financier supérieur à celui des régions, des DRAC ou des départements (un budget qui représente deux fois le budget culturel total des 100 départements français)* (Négrier, E. & Teillet, P. (2019).

c. La reconfiguration de la fabrique culturelle territoriale

Les premiers travaux portant sur l'intercommunalité culturelle avaient conclu à une transformation limitée de la fabrique culturelle territoriale, au regard du faible renouvellement des compétences, des métiers, des méthodes, et des manières de faire de l'action culturelle. L'étude de Philippe Teillet et d'Emmanuel Négrier, publiée par l'Observatoire des Politiques Culturelles en 2008, concluait à un faible degré d'innovation dans l'intervention culturelle : « *Les structures intercommunales développent des interventions qui ne s'éloignent guère des standards contemporains en matière d'action culturelle [...] Un transfert de compétences culturelles ne signifie pas nécessairement, du moins dans un premier temps, un changement radical des instruments d'action et des méthodes* » (Négrier, Teillet, 2008). L'étude avait néanmoins identifié un certain renouvellement des acteurs, grâce à l'introduction progressive d'élus, d'amateurs et des bénévoles associatifs dans les politiques culturelles.

Des travaux récents d'Emmanuel Négrier et Philippe Teillet ont permis d'identifier de nouvelles avancées dans la fabrique culturelle territoriale des intercommunalités (Négrier, Teillet, 2019). Les auteurs constatent une « *transformation des "métiers" au sein des services culturels métropolitains valorisant le dialogue, la concertation, la lente élaboration de dispositifs permettant de "faire culture ensemble"* » (Ibid.). Les projets de coopération culturelle entre les communes permettent notamment de développer des pratiques et des cultures professionnelles partagées et de dépasser l'organisation en silos des administrations communales.

D'autres travaux sur l'intercommunalité culturelle, identifient certaines recompositions de la fabrique culturelle territoriale (Fuchs, 2019). Baptiste Fuchs en identifie cinq :

- ⇒ Une priorité accordée à l'Éducation artistique et culturelle (EAC) ;
- ⇒ Une référence faite aux droits culturels des personnes ;
- ⇒ Une recherche de nouveaux modèles d'interaction entre les artistes et les publics ;

⇒ Une volonté de renouveler les lieux culturels, leur rapport au territoire, leurs usages et leurs modalités de fonctionnement ;

⇒ Des stratégies d'activation de la ressource patrimoniale

Au niveau des départements, certaines études constatent une redéfinition des compétences des agents culturels, à travers la conduite des missions de coordination de différents acteurs, de prise en compte des publics éloignés de la culture, et la recherche d'une plus grande transversalité (Saez, 2019).

d. Les facteurs propices et bloquants de la coopération culturelle

Différents auteurs ont identifié des facteurs propices à la coopération culturelle (Deniau, 2014). Parmi ces facteurs évoquons l'existence de pratiques

« *pré-coopératives* », de lieux et d'acteurs propices à l'intermédiation, à travers l'existence de Tiers Lieux, de « *géo-artistes* » l'organisation de rencontres, la structuration de réseaux, l'échange de connaissances, la co-construction de projets et de relations de confiance. En réalité, c'est la combinaison des proximités spatiales, organisationnelles, institutionnelles et relationnelles, qui jouent un rôle déterminant dans les pratiques de coopération. Selon les auteurs (Torre et Rallet, 2008 ; Pecqueur et Zimmerman, 2004 ; Boschma, 2005 ; Suire, 2008, Deniau, 2014), la proximité spatiale ne saurait suffire à enclencher une dynamique coopérative. Elle doit être articulée à d'autres niveaux de proximité, des proximités organisationnelles et institutionnelles, en mesure de créer des règles et des projets partagés et de développer un sentiment d'appartenance des acteurs à un espace commun de représentations, voire de valeurs (Gilly et Lung, 2004).

D'autres auteurs insistent sur l'importance des proximités relationnelles à travers l'organisation de rencontres régulières et personnelles entre acteurs. L'enjeu est de stimuler les liens forts et les interactions interpersonnelles entre les individus (Suire, 2007). « *Il ne suffit pas d'imposer la cohabitation sur un même espace à des catégories sociales*

hétérogènes. Il faut aussi se soucier de la qualité des échanges sociaux, ce qui est beaucoup plus difficile à mettre en œuvre et à apprécier » (Blanc, 2012).

À ces facteurs propices à la coopération, ajoutons l'importance du professionnalisme des acteurs et la maîtrise d'une ingénierie de la coopération, grâce notamment à l'institution de modes de coordination et de régulation entre les partenaires (règles, gouvernance, méthodes...) (Deviau, 2014).

D'autres auteurs identifient des facteurs qui conduisent au ralentissement ou à l'échec des pratiques coopératives (Deniau, 2014, Blandin-Estournet, 2017, Blanc, 2012, Beauvillard, 2018 ; Rotterdam, Sobota, 2017). Parmi ces facteurs bloquants, évoquons le manque d'implication et de convergence des partenaires ou des élus. Évoquons également l'insuffisante prise en compte des rivalités, des tensions, des lourdeurs administratives et des coûts humains ou financiers induits par les démarches coopératives.

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre le cadre de la coopération culturelle à travers l'analyse de l'évolution des réformes territoriales, des politiques culturelles et d'un premier état de l'art des connaissances. Au-delà de cet état des lieux, le deuxième chapitre cherche à saisir la manière dont la coopération s'incarne aujourd'hui dans les départements et les intercommunalités enquêtés. Pourquoi ces territoires coopèrent ? Comment coopèrent-ils ? Quels sont les facteurs propices ou les facteurs bloquants ? Quels sont les effets positifs comme négatifs, des dynamiques coopératives dans le champ de politiques culturelles ?

CHAPITRE 2

ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DES COOPÉRATIONS CULTURELLES DÉPARTEMENTALES ET INTERCOMMUNALES

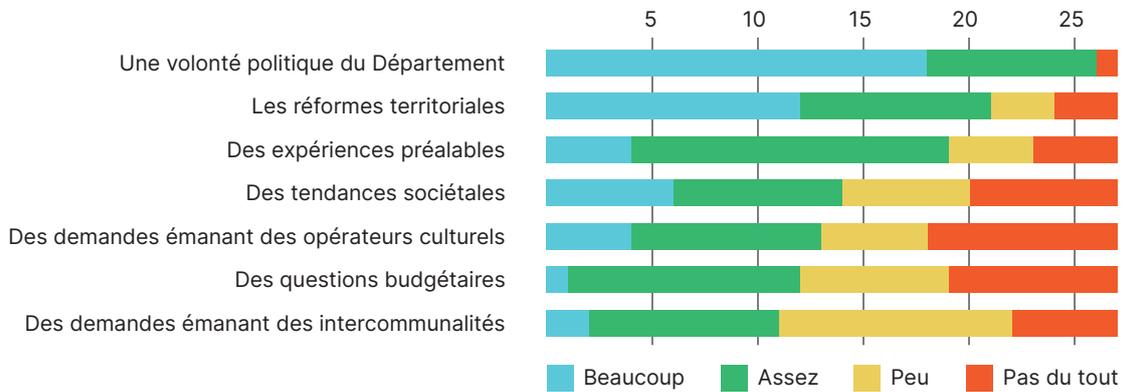
1. Les facteurs clés de la coopération culturelle départementale et intercommunale

L'enquête révèle que trois raisons principales incitent les départements à s'engager dans des démarches de coopération culturelle :

⇒ La volonté **politique** du département, avec le cas notamment de la Mayenne, de la Loire Atlantique et du Calvados. Ce processus nous est décrit par un des responsables d'un département :
« *Un maire est venu nous demander un soutien pour sa salle. On lui dit « ben nous, on intervient au niveau intercommunal ».* Ça c'est un point important : tenir au niveau politique la posture intercommunale jusqu'au bout. On nous a souvent fait des reproches, qu'il y avait des dynamiques super intéressantes au niveau communal qu'on n'accompagnait pas. Oui, c'est dur, oui parfois c'est très intéressant. Mais on a toujours tenu, et on a des politiques qui ont toujours tenu que la mutualisation intercommunale était vraiment quelque chose d'important, et que c'est là qu'ils voulaient intervenir. Et il n'y a jamais eu de dérogations. »

⇒ Les **réformes** territoriales ;

⇒ **L'ancienneté** des démarches de coopération culturelle mises en œuvre par les départements (c'est notamment le cas des départements de l'Ardèche, de la Loire-Atlantique, du Haut-Rhin, de la Mayenne, du Finistère et de la Nièvre qui se sont engagés dans des démarches de coopération avant 2010). En Loire-Atlantique, les démarches de coopération entre le Département et les intercommunalités ont débuté dès les années 2000. Avec en 2009, un premier conventionnement entre les Communautés de communes et le département dans le champ culturel et le recrutement d'un agent spécialisé sur les questions de développement culturel territorial.



Facteurs ayant incité les départements à s'engager dans des démarches de coopération culturelle département / intercommunalité

La **volonté politique du département** est la raison principale qui explique l'engagement des départements dans une dynamique de coopération culturelle. Cette « *raison politique* » vise deux objectifs :

⇒ **Le développement culturel territorial** (Loire-Atlantique, Ardèche, Calvados, Haut-Rhin) et la perspective d'une offre culturelle équilibrée et accessible à tous sur le territoire départemental. Cet objectif est particulièrement prégnant dans la Loire-Atlantique, où la question de la solidarité territoriale entre les zones urbaines (en particulier la Métropole de Nantes) et les territoires ruraux s'avère déterminante. Dans le Calvados, le département accompagne les intercommunalités afin qu'elles intègrent la culture comme un axe stratégique du développement territorial, et qu'ils se dotent des moyens et des compétences dédiés. En Ardèche, le département se saisit à partir de 2013-2014 des conventions pour le développement de l'Éducation Artistique et Culturelle (CTEAC), en tant que leviers du développement culturel des territoires. Pour l'élu départemental, le maillage de l'offre d'EAC est crucial pour favoriser l'égalité entre les territoires.

⇒ **La modernisation de l'action publique** (services et politiques publiques du Département), la culture étant perçue comme un axe stratégique pour développer la transversalité entre les services, les territoires et les projets (Haute-Loire, Calvados). Dans le Calvados, cet objectif conduira à l'intégration de l'ODAC (Office départemental de la culture) au service des affaires culturelles, ce qui permettra de regrouper l'ensemble des services culturels au sein de la même entité.

Les réformes territoriales apparaissent comme le second facteur explicatif de l'engagement des départements dans la coopération culturelle. En Haute-Loire par exemple, le contexte de la loi NOTRe a eu pour effet d'éloigner le centre névralgique régional et de renforcer la relation entre Département et Intercommunalités.

Les **tendances sociétales**, les **questions budgétaires** et les **demandes** émanant des opérateurs culturels ou des intercommunalités sont des raisons moins souvent évoquées par les départements. Ces facteurs ne sont pas pour autant inexistantes. C'est le cas du département de la Meuse, qui a reformulé sa politique culturelle en 2016, suite à des décisions politiques de réduction budgétaire imposée aux services. En Loire Atlantique, l'une des raisons de l'engagement dans la coopération réside dans « *l'utilisation rationnelle des fonds publics via la coopération interterritoriale* ».

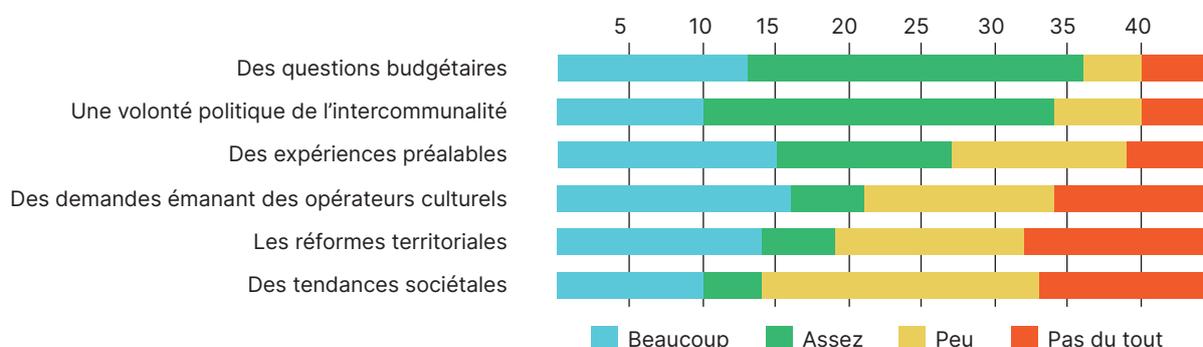
Quant aux **intercommunalités**, elles se sont majoritairement engagées dans la coopération culturelle pour des questions budgétaires et de volonté politique. Avec souvent, une vision stratégique de la culture comme politique transverse et levier privilégié de développement territorial, à l'image de la Communauté de Communes Mézenc-Loire-Meygal ou Morvan Sommets et Grand Lacs. De nombreuses intercommunalités envisagent également la coopération avec les départements comme une **contrainte pragmatique**, permettant l'aboutissement de leurs projets culturels de territoire et leur subventionnement : « *La convention a été signée en 2018, important de souligner que ça a été signé après presque 2 ans de politique. Pour nous c'était une avancée positive, ça voulait dire que les partenaires soutenaient notre démarche. [...]*

Pour nous c'était une caution, et c'était important dans la mise en place de ce projet-là. Dans cette convention-là, ce qui est important aussi pour nous (pas que, hein, mais vous vous en doutez bien que c'est toujours le nerf de la guerre), c'est aussi quel soutien financier on peut avoir de la part de nos partenaires. Même si c'était pas l'intention de départ.»

Enfin, si les réformes territoriales n'ont pas la même importance que les départements, elles n'en sont pas moins significatives. De nombreuses modifications et prises de compétences culturelles sont intervenues lors de la fusion des intercommunalités (en particulier en 2017) : l'obligation de définir « l'intérêt communautaire » a conduit de nombreuses intercommunalités à redéfinir leurs politiques culturelles.

Les intercommunalités déclarent des compétences variées dans le champ culturel, majoritairement tournées vers

les champs de la lecture publique et des enseignements artistiques. Les autres compétences mentionnées vont de la gestion d'équipements (médiathèques, cinémas, lieux de diffusion...) à l'action culturelle et le soutien à la création (médiation vers les publics scolaires, gestion de CLEA, résidences de création...). La plupart des modifications et prises de compétences interviennent lors des fusions d'intercommunalités (en particulier en 2017) : l'obligation de définir « l'intérêt communautaire » mène les intercommunalités à redéfinir leurs politiques culturelles. Pour une partie des intercommunalités, le choix a été fait d'une définition large des compétences culturelles (« mise en œuvre d'un projet culturel de territoire » par exemple), ou de se référer à un document annexe (PCT, feuille de route) qui permet de faire évoluer la politique culturelle sans devoir prendre des délibérations communautaires.

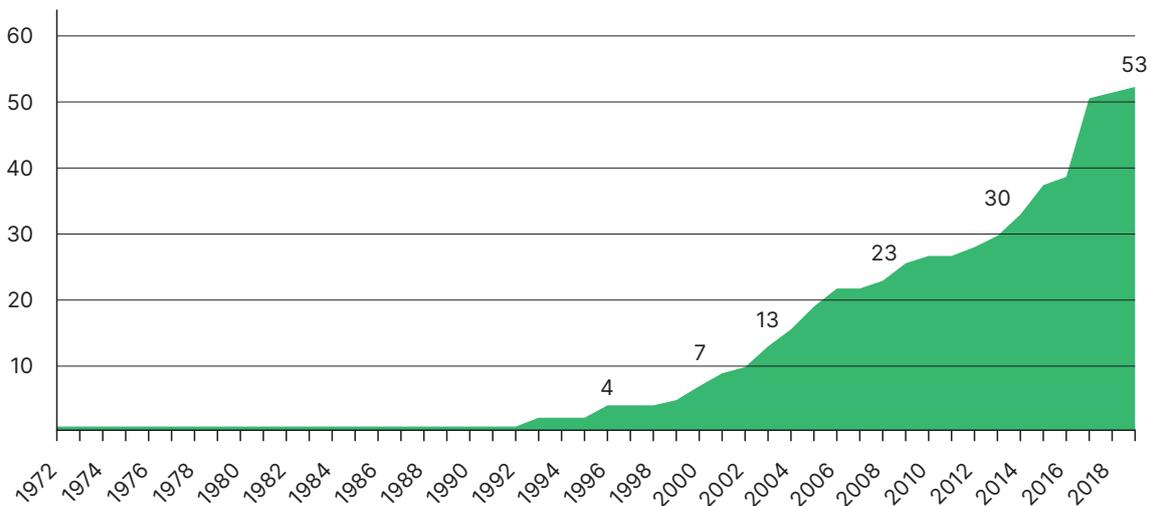


Facteurs ayant incité les intercommunalités à s'engager dans des démarches de coopération culturelle département / intercommunalité

2. La reconfiguration de la territorialisation de l'action culturelle

90% des départements enquêtés déclarent que leur politique culturelle comporte un volet lié à la coopération avec les intercommunalités. Parmi ces départements, 39% se déclarent « *très engagés* » et 45 % se déclarent « *plutôt engagés* » dans le champ de la coopération culturelle interterritoriale. Parmi les

intercommunalités, 12,5 % se déclarent « *très engagés* » et 41 % se disent « *plutôt engagés* » dans le champ de la coopération culturelle avec les départements. Comme le montre le graphique ci-dessous, la coopération des intercommunalités avec les départements est relativement récente.



Année d'engagement des intercommunalités dans les coopérations avec les départements

a. La coopération interterritoriale

Les enjeux de la coopération interterritoriale

Les intercommunalités et les départements justifient leur engagement dans des démarches de coopération interterritoriale à travers des **enjeux stratégiques**. Il s'agit

de promouvoir une « *efficacité de l'action publique* », « *de rechercher des alliances* ». « *Aujourd'hui il y a une offre qui existe, mais les moyens vont se raréfier, comment on fait pour préserver une offre de qualité, mieux travailler ensemble pour mieux tricoter, optimiser aussi...* ». Il s'agit aussi « *d'assurer un développement culturel territorial équilibré* », « *de structurer* », de permettre une « *attractivité* », une « *cohérence* » ou une « *solidarité territoriale* ». « *C'est quelque chose de transversal. Si on veut*

que notre territoire reste attractif, il faut qu'on développe la culture, pour avoir aussi des propositions pour nos habitants, pour éviter d'avoir des kilomètres à faire... Si on veut attirer une certaine population, des cadres, des médecins (on parle de désert médical, ben voilà), il faut aussi qu'on ait cette offre-là, parce que ce sont aussi des gens qui ont des habitudes pour avoir vécu ailleurs, sur une manière de vivre, d'aller au spectacle et effectivement je pense qu'on doit proposer ça si on veut rester attractifs. » Dans le cas des départements, l'enjeu de l'équité territoriale et du dialogue avec les intercommunalités apparaît de manière récurrente. Citons également les enjeux de compétence partagée et de subsidiarité des politiques publiques.

Les **objectifs culturels** figurent comme la seconde catégorie d'enjeux pour les départements (« favoriser la présence artistique », « promouvoir la diversité culturelle », « la qualité artistique », « le développement des pratiques »), alors qu'ils n'apparaissent qu'en quatrième position pour les intercommunalités. « Évidemment qu'au bout du compte il y a des conséquences. La culture c'est un vecteur d'attractivité, touristique, économique etc. Mais ce qui me motive

moi, c'est pas tant l'attractivité touristique et économique, c'est surtout ce déficit culturel des territoires ruraux. » Pour les intercommunalités, les **enjeux financiers** (« aide financière sur des projets », « cofinancement », « meilleur usage des fonds publics ») et **sociaux** (« favoriser l'accès du plus grand nombre à la culture », « public prioritaire »...), apparaissent comme des enjeux plus importants.

Les partenaires de la coopération interterritoriale

Pour **27 départements**, les principaux partenaires institutionnels associés à la mise en œuvre des politiques culturelles sont les **intercommunalités** (59%), les communes (30%), les acteurs culturels et l'État (Ministère Éducation Nationale, Enseignement Supérieur ou établissement/DRAC). Les départements limitrophes, les PETR, l'Europe et les régions n'apparaissent pas comme des partenaires prioritaires de la coopération culturelle des départements. Quant aux partenaires privilégiés des intercommunalités dans la mise en œuvre des politiques culturelles, les départements apparaissent en première position (46%), suivis de l'État/DRAC (34%), des régions (31%) et des communes (30%).

| | Coopération prioritaire / stratégique | Coopération importante | Coopération secondaire / périphérique | Absence de coopération |
|--------------------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Intercommunalités | 16 | 9 | 2 | 0 |
| Autres | 10 | 6 | 4 | 7 |
| Communes | 8 | 16 | 3 | 0 |
| Départements limitrophes | 2 | 4 | 15 | 6 |
| PETR | 2 | 4 | 10 | 11 |
| Europe | 1 | 1 | 13 | 12 |
| DRAC | 1 | 16 | 7 | 10 |
| Région | 1 | 18 | 7 | 1 |

Les ressources humaines de la coopération interterritoriale

Au sein des **Départements** enquêtés, en moyenne **90 ETP** travaillent au sein des services culturels (personnels des bâtiments et sites départementaux inclus), et **16% de ces ETP sont dédiés à des missions de coopération interterritoriale**. Les départements du Finistère, de l'Ardèche et du Haut-Rhin dépassent ce pourcentage avec 28% des effectifs pour le Finistère, 21,6% des effectifs pour le Haut-Rhin et 16,6% des effectifs pour l'Ardèche.

Les postes dédiés prioritairement à des missions de coopération interterritoriale comportent des appellations variées : « chargé de développement culturel des territoires », « chargé du suivi des publics, des territoires, et des projets transversaux », « référent de territoire », « chargé de développement », « responsable de l'action culturelle territoriale ». La plupart des ETP identifiés appartiennent aux agents de catégorie A. D'autres ressources humaines ne sont pas identifiées comme des postes dédiés à la coopération interterritoriale, mais ils ont été cependant cités par les répondants : « chargé de secteur » (en particulier, enseignements artistiques ou lecture publique), « personnels des médiathèques », « chargé de mission ». Ces postes appartiennent à la catégorie des agents de catégorie A ou B. Les postes de catégorie C mentionnés, appartiennent à des fonctions support (« chargé d'accueil », « agent polyvalent »), ou spécifiques au secteur culturel (« adjoint du patrimoine »).

Les services culturels des intercommunalités (38 répondants) comprennent en moyenne **48,4 ETP**. Précisons que de nombreuses intercommunalités ne disposent pas de service culturel au sein de leur intercommunalité (30% des intercommunalités enquêtées sur 52 répondants)³. On remarque cependant que plusieurs intercommunalités disposent de ressources humaines non affectées à un service culturel, alors même qu'elles participent à des projets culturels (le cas de ressources humaines affectées à un équipement).

Le nombre d'ETP dédié aux coopérations culturelles interterritoriales au sein des intercommunalités n'est pas précisé. Ce que l'on sait, c'est qu'en moyenne, les départements financent ou participent à financer **5 ETP** dédiés au déploiement d'actions et/ou de politiques culturelles au

sein des intercommunalités.

Les financements venant de départements prennent plusieurs formes.

Il peut s'agir d'une enveloppe dédiée (« 5 000€ par DUMIste⁴ pour la Communauté de Communes des Sucs en Haute-Loire), de pourcentages (« financement de 37,5% d'un poste de catégorie B » pour la Communauté d'Agglomération Roannais Agglomération dans la Loire) ou d'une participation dégressive sur le traitement d'un agent (le cas de la Communauté de Communes Pyrénées Catalanes dans les Pyrénées-Orientales). Plusieurs intercommunalités déclarent bénéficier de subventions du Département pour l'emploi, sans pouvoir identifier le nombre d'ETP correspondant.

Précisons que le département de la Nièvre finance 65,5 ETP. Il mutualise via l'Établissement Public de Coopération Culturelle RESO (EPCC RESO), l'emploi des professeurs d'enseignement artistique spécialisés pour les intercommunalités membres (titulaires et contractuels), et finance des postes de bibliothécaires – titulaires.

Indiquons enfin que dans le cadre de leur politique culturelle, aucun département ne met à disposition d'agent auprès des intercommunalités.

³ Le cas par exemple de Communautés de Communes : Portes de Meuse, L'Aire à l'Argonne, Mézenc-Loire-Meygal, Crozon Aulne Maritime, et de nombreuses Communautés de Communes du département du Haut-Rhin.

⁴ Le Département de la Mayenne a financé entre 1992 et 2012 des postes de « DUMistes » (Diplôme universitaire de musicien intervenant) à hauteur de 30% pour les intercommunalités (dans le cadre du Schéma Départemental des Enseignements Artistiques). Cela a fortement incité les Communautés de communes à intercommunaliser leurs offres d'enseignements artistiques. Le Département finance depuis 2017 les postes de directeurs de ces mêmes conservatoires intercommunaux. Ces financements concernent toutes les intercommunalités, à l'exception de Laval Agglomération, qui n'a opté pour la compétence « enseignement artistique », qu'en 2018.

Les budgets dédiés à la coopération interterritoriale

Les départements

Les différents budgets déclarés (ou intégrés à l'analyse via les comptes administratifs) peuvent varier considérablement d'un département à un autre. Sur les territoires les plus urbanisés (Bouches-du-Rhône, Loire-Atlantique...), les enveloppes budgétaires globales et la part consacrée à la culture sont les plus élevées, notamment en raison des recettes plus élevées de ces collectivités. Les territoires les plus urbains sont également des zones à forte densité de lieux et projets culturels, soutenus par les collectivités.

On remarque néanmoins que le Val d'Oise, territoire à la densité de population la plus élevée de l'échantillon et faisant partie de l'agglomération parisienne, n'est que le 9e budget culturel de l'échantillon (derrière le Doubs et la Seine-et-Marne, territoires à plus faible densité de population).

La part du budget culturel sur les budgets globaux des Départements est de 0,5% (Oise, Seine-et-Marne) à 3,3% (Haut-Rhin), pour une moyenne de 1,3%. Ce chiffre est concordant avec la moyenne nationale, de 1% environ.

Les budgets affectés aux coopérations entre Départements et intercommunalités sont compris entre 20 000€ (Haute-Loire) et 2 384 177 € (Mayenne). On remarque que les territoires qui déclarent le plus de coopérations avec les intercommunalités ont globalement les enveloppes les plus élevées, mais pour certains, il est difficile de définir quelle part du budget est affectée à ces coopérations (le Finistère, par exemple, n'a pas déclaré de budget dédié, une grande part des coopérations étant menées par l'agence Culture Lab 29 et non fléchée).

Précisons que sur **30 départements** enquêtés, le budget consacré aux projets de coopération culturelle avec des intercommunalités a augmenté depuis 2015 pour plus de la moitié des départements (soit 16 départements, dont l'Ardèche, la Haute-Loire, la Nièvre, le Calvados, la Loire-Atlantique, la Mayenne). Le budget est stable pour 30% des départements (soit 9 départements, dont le Val d'Oise et le Finistère). Seuls trois départements ont connu une baisse de leur budget, à l'instar du Haut-Rhin.

Les intercommunalités

Les différents budgets déclarés (ou intégrés via les comptes administratifs, selon les données disponibles) peuvent varier considérablement, de la même façon que pour les Départements. On remarque une fois encore, l'importance de l'urbanisation des intercommunalités, les Métropoles, Communautés urbaines ou communautés d'agglomération ayant des budgets plus élevés en moyenne que les communautés de communes.

La part de ces budgets consacrée à la culture est plus élevée que pour les Départements (5% en moyenne, contre 1,3% pour les Départements).

Pour 59% de l'échantillon, le Département accompagne financièrement les politiques culturelles des intercommunalités, à hauteur de 77 921 € en fonctionnement, et 66 627,8 € en investissement, en moyenne. Le type d'action culturelle ou secteur soutenu financièrement concerne principalement les enseignements artistiques, le spectacle vivant (soutien à la diffusion et à création artistique), la lecture publique et les équipements culturels.

Analyse croisée

L'analyse des budgets des collectivités met en évidence des pratiques de coopération entre départements et intercommunalités **qui varient selon les territoires, allant d'un accompagnement technique sans enveloppe budgétaire**, à des enveloppes conséquentes permettant aux territoires de mener des projets ambitieux (Mayenne, Loire-Atlantique...). La vivacité des coopérations ne saurait être mesurée par le biais unique des budgets dédiés, comme le prouve le cas du Finistère. *« Le plus important c'est la ressource en termes intellectuels. La ressource financière, nous on a 60 000 de la DRAC, 22 000 du Département, et nous on met aussi 50 000 - 60 000. Le Département c'est une ressource financière, mais c'est pas le plus important. »*

Par ailleurs, le Département du Jura a déclaré une enveloppe budgétaire dédiée aux coopérations de politiques culturelles avec les intercommunalités supérieure à son budget culturel global : nous supposons, comme cela a été vu au cours de l'étude qualitative, que les services culturels bénéficient certainement de crédits non fléchés comme culturels, pour mener des projets de

coopération avec des intercommunalités. Ce département a néanmoins été exclu des moyennes globales.

Au sein de l'échantillon, 4 Départements déclarent des budgets affectés aux coopérations avec les intercommunalités supérieurs à 15% de leurs budgets culturels (Mayenne, Maine-et-Loire, Ille-et-Vilaine, Haute-Loire).

Le financement des politiques culturelles des intercommunalités par les Départements représentent en moyenne 7% du budget culturel global des intercommunalités répondantes. Dans le tercile supérieur, on trouve effectivement des intercommunalités situées en Haute-Loire (CC des Sucs 20%, CC Loire et Semène 17%) et en Mayenne (CC de l'Ernée 15%).

L'analyse des budgets des collectivités se heurte à de nombreux biais qui ne permettent pas d'analyse claire. En effet, les modalités de calcul différent d'un territoire à l'autre (par exemple l'inclusion des budgets d'Archives, qui n'a pas été faite partout) rend l'analyse difficilement lisible.

L'étude des budgets culturels des collectivités est un travail qui nécessiterait une étude à part entière, comme celles réalisées par le Département des Etudes de la Prospective et des Statistiques⁵ (DEPS) ou plusieurs agences culturelles régionales ou départementales, afin de préciser les marges d'erreur et d'assurer la fiabilité des résultats. Cette étude fine n'étant pas la finalité de l'étude du LUCAS, nous n'avons pas mené ce travail, et constatons que **les réalités diverses de chaque territoire mettent en évidence des politiques budgétaires différentes**, qui ne sont pas appréhendées comme le cœur des coopérations entre collectivités territoriales. Cet état de fait a notamment été rapporté dans le Finistère, Département dont l'objectif affiché est d'accompagner des intercommunalités dans leur développement culturel en dehors de toute notion d'accompagnement financier.

Les outils de la coopération interterritoriale

Au-delà de l'accompagnement financier, l'ensemble des départements ayant répondu à l'enquête propose dans le cadre de leur politique culturelle, un accompagnement technique ou un apport en ingénierie aux intercommunalités. « *On est peanuts financièrement, par contre on a de l'ingénierie.* » Cet accompagnement est principalement assuré par le département dans plus de deux-tiers des cas (19 départements), par le département et un organisme culturel départemental (association, agence culturelle départementale) dans 22 % des cas (6 départements). Cet accompagnement peut être assuré par un organisme culturel départemental (dans le cas d'un seul département), ou par l'EPCC RESO, dans le cas du département de la Nièvre.

La perception de l'ingénierie culturelle inter-territoriale par les départements et les intercommunalités

L'accompagnement consiste, dans la majorité des cas, en **un accompagnement méthodologique stratégique et d'apport d'expertise**. Cet accompagnement se manifeste notamment par des aides dans la mise en place et l'écriture⁶ de projets culturels (saison culturelle, conseil en programmation, démarches souples de diagnostics culturels partagés, de concertation, de séminaires...). D'autres accompagnements moins souvent évoqués concernent la mise en réseau, la formation et de l'apport matériel (scénique, documents de bibliothèque...). « *Moi je trouve que la coopération elle s'est faite dans les deux sens. Ce que j'ai énormément apprécié avec le département, c'est que quand ils ont mis en place leur politique culturelle, ils nous invités à venir réfléchir avec eux, à partager des idées,...* Là je les trouve hyper exemplaires. »

Cet accompagnement se matérialise souvent dans des **dispositifs contractuels** (dans 59% des cas). Dans le reste des cas, la coopération culturelle s'effectue à travers des soutiens à des projets ponctuels, la mise en œuvre d'appels à projets ou à travers des relations informelles et interpersonnelles. C'est ici la stratégie

⁵ Évoquons notamment les publications suivantes : *L'Atlas régional de la culture ; Dépenses culturelles des collectivités territoriales (Delvainquière, Tugores, 2017).*

⁶ Dix départements mentionnent le fait d'apporter un conseil stratégique, méthodologique ou d'étude menant à la rédaction de projets par les intercommunalités : Ardèche, Aveyron, Charente, Eure, Finistère, Haute-Loire, Mayenne, Haut-Rhin, Tarn, Vosges.

défendue par le département de la Loire-Atlantique, qui considère que la coopération avec les intercommunalités dans le cadre des Projets Culturels de Territoire, doit avant tout être fondée sur une démarche, un processus inscrit dans le temps, avant de s'incarner dans un dispositif contractuel. « *C'est une posture, le territorial. C'est pas une action.* » Dans le Calvados, le travail de coopération entre le département et les intercommunalités du territoire ne correspond pas à un schéma préétabli. De nombreuses coopérations existent sur des projets ponctuels, des lieux, des conventions de partenariat. Mais aucune convention établissant une conjonction dans les projets culturels locaux et départementaux n'a été créée. Le Département manifeste ouvertement sa volonté de ne pas créer de Contrats cadres avec les intercommunalités : la logique d'un partenariat au cas par cas semble favorisée. Les complexités induites par la mise en œuvre de la loi NOTRe expliquent en partie cette ligne de conduite.

Enfin, évoquons le cas du Haut-Rhin, qui a également cherché à sortir de la logique de **contractualisation**⁷. Lors de la deuxième moitié du mandat départemental, le Haut-Rhin a décidé de ne plus signer de nouveaux contrats. Le motif avancé est celui d'une recherche d'efficacité : « *La contractualisation qui met 18 mois à écrire, et qui, quand elle est signée, c'est déjà l'heure de l'évaluation, on sait faire, mais on ne veut pas. On cherche l'efficacité et l'action visible.* »

En dehors de l'accompagnement financier, 54 % des intercommunalités disent bénéficier d'un accompagnement technique ou d'un apport en ingénierie du département.

Les intercommunalités déclarent bénéficier de l'ingénierie des Départements principalement dans les domaines de la lecture publique et des enseignements artistiques. Cet accompagnement est souvent proposé par la BDP du territoire. L'accompagnement intervient également sur des projets menés par les intercommunalités (« *mois du film documentaire* », « *aide au fonctionnement* »), ou sur la rédaction d'un projet culturel de territoire, à travers du conseil, des études, des coopérations (PCT, CTEAC par exemple). « *Les quelques fois où on fait un rendez-vous conjoint avec le département pour rencontrer les communes, on voit que ça a plus de poids. Il y a toujours une légitimité de la parole départementale qui est significative.* » Le travail de mise en réseau et de mutualisation de ressources (parc matériel ou formation...) est également un soutien précieux des départements.

Les dispositifs contractuels de la coopération interterritoriale

La quasi-totalité des départements ayant répondu à l'enquête développe des dispositifs contractuels de coopération avec les intercommunalités. Ces dispositifs contractuels concernent principalement :

⁷ Il existe actuellement sur le département des conventions de développement culturel, ainsi qu'un schéma départemental des enseignements artistiques.

⇒ Des schémas et des plans : Schéma départemental de l'éducation, des pratiques et de l'enseignement artistique, Schéma de lecture publique, Schéma départemental de développement de l'éducation artistique et culturelle (SDDEAC), Plan départemental de la lecture publique, d'enseignements artistiques, Plan local d'éducation artistique et culturelle (PLEA), etc.

⇒ Des conventions partenariales : Projet Culturel de Territoire, Convention de partenariat, Contrat d'objectifs, Contrats de territoire, Conventions et contrats de développement culturel, accompagnement à la construction d'une saison culturelle⁸, etc. Dans le cadre du département de la Loire-Atlantique par exemple, l'appui à l'élaboration des Projets Culturels de Territoire (PCT) se décline selon quatre volets :

- Un accompagnement méthodologique : création d'outils de suivi et de communication et incitation au travail en « *mode projet* » ;
- Un accompagnement politique : dialogue entre les élus départementaux et communautaires ;
- Un accompagnement en ingénierie et conseil technique : appui des conseillers sectoriels du département sur des thématiques de spectacle vivant, arts visuels, cinéma, etc. ;
- Un accompagnement financier dit « *fortement incitatif* » : aide à la professionnalisation dégressive sur 3 ans, aide à la maîtrise d'ouvrage, formations...

⇒ Des dispositifs DRAC nationaux : Contrat Territoire Lecture (CTL), Contrat Local d'Éducation Artistique (CLEA), Contrats culture territoire enfance jeunesse, Convention territoriale d'éducation artistique et culturelle (CTEAC).

La plupart du temps, les départements mettent en place plusieurs dispositifs contractuels. C'est le cas par exemple de la Nièvre qui a mis en œuvre des contrats de territoire (depuis 2018), un Schéma Départemental des enseignements artistiques (SDDEA), un Schéma de lecture publique, un CLEA, et des Contrats territoire lecture (CTL). Le département a également développé un outil innovant incarné par l'EPCC RESO. Cet Établissement Public de Coopération Culturelle est un espace de coopération entre le département de la Nièvre et les différentes intercommunalités du territoire. Le Conseil d'Administration de l'EPCC RESO est composé de plusieurs intercommunalités et communes adhérentes, ainsi que du Département. Les différents adhérents de l'établissement abondent à son financement (le Département étant son plus gros financeur, cette dépense représente la moitié du budget culturel du Département). Le choix d'un Établissement Public de Coopération Culturelle a été effectué pour permettre l'adhésion d'intercommunalités au projet de la structure. Au-delà du fait de siéger au sein du conseil d'administration, les intercommunalités sont engagées sur le temps long et de façon solidaire les uns

⁸ C'est le cas du Département du Calvados qui offre un accompagnement dans la création et la diffusion d'une saison culturelle sur les territoires, et met à disposition un parc de matériel technique géré en direct par le Département.

avec les autres, aux côtés du Département. L'objet de RESO est de **mutualiser l'emploi** et la formation des professeurs de musique, théâtre et danse des diverses écoles intercommunales ou communales adhérentes. Ce système permet à la fois d'assurer aux professeurs un cadre d'emploi statutaire (sécurité de l'emploi, avancement de carrière...) et d'assurer un minimum d'heures d'enseignement en répartissant leur travail sur plusieurs écoles du territoire.

Le département de la **Haute-Loire** a publié en 2017 un document intitulé la « *Nouvelle Politique Culturelle* », qui définit les valeurs défendues par le département et les partenaires, ainsi que les outils de coopération avec les intercommunalités. Parmi ces outils, évoquons le contrat 43 .11 (43 : Département Haute-Loire, 11 : nombre d'intercommunalités dans le département), un dispositif de contractualisation générale sur toutes les politiques avec les intercommunalités, dont la CTEAC constitue son volet culturel. Cette convention est une contractualisation globale avec les intercommunalités, signée de façon bilatérale avec le département sur tous les aspects du développement territorial. Selon le service culturel du département, cet outil est censé incarner le passage d'une « *logique de guichet* » à un fonctionnement en « *mode projet* ».

Précisons que dans certains cas, la **multiplication des schémas et des conventions ne signifie pas nécessairement la mise en œuvre d'une politique de coopération efficace.**

À titre d'exemple le département de la Meuse a développé de nombreux outils : Schéma départemental de développement de l'éducation artistique et culturelle (SDDEAC), Plan local d'éducation artistique et culturelle (PLEA - dispositif DRAC), Contrat Territorial d'Éducation Artistique et Culturelle (CTEAC), ainsi qu'un règlement d'intervention précisant les modalités d'octroi des subventions culturelles départementales. Pour autant, il apparaît que le service culturel éprouve de nombreuses difficultés à mobiliser et mettre en œuvre ces différents outils sur les territoires. « *Au niveau des services, on n'a pas les ressources en interne pour pouvoir accompagner, et en plus on n'est pas neutres dans l'histoire, on a aussi des enjeux.* » (...). « *On a consacré une matinée à des témoignages et expériences. L'idée c'était de pouvoir comprendre pourquoi par rapport à un ensemble d'outils qu'on a constitués, à travers les schémas et les règlements, pourquoi on n'arrive pas à ce que ça se traduise sur les territoires. Pourquoi les collectivités n'arrivent pas à prendre les balles au bond.* »

Au niveau des **intercommunalités**, les actions et projets culturels accompagnés d'un point de vue technique et financier s'inscrivent dans le cadre d'un conventionnement général avec le département dans 60% des cas. Ce conventionnement est annuel pour le tiers des cas, triennal dans deux tiers des cas. La durée du conventionnement est de 4 ans dans une seule intercommunalité (la CC du Val d'Argent dans le Haut-Rhin).

b. La coopération intersectorielle

19% de départements se déclarent « *très engagés* » et 61 % se déclarent « *plutôt engagés* » dans le champ de la coopération culturelle intersectorielle (31 répondants). De nombreux départements cherchent à dépasser la structuration en silos de leurs administrations.

Les secteurs de la coopération intersectorielle

Au sein des départements, la coopération intersectorielle s'incarne principalement dans les secteurs de la lecture publique, de l'Éducation artistique et culturelle (EAC), du spectacle vivant et du patrimoine.

Les coopérations intersectorielles menées au sein des services Départementaux se fondent principalement sur les compétences obligatoires des départements. Elles font le lien entre culture et action sociale, éducation au collège, jeunesse, etc. Cependant, de nombreux départements mentionnent le développement de projets dans des champs qui ne reposent pas sur les compétences obligatoires tel que l'éducation artistique et culturelle en particulier. On peut supposer que bien souvent la notion d'EAC a été envisagée par les interviewés dans une vision élargie, intégrant à la fois les enseignements artistiques et les pratiques amateurs qui relèvent pour le coup des rares compétences culturelles obligatoires des départements.

En Haute-Loire, une action intersectorielle a été conduite dans un EHPAD, à travers la résidence du chorégraphe Yann Lheureux. L'objectif étant de sensibiliser les intercommunalités aux liens de transversalité entre politiques culturelles et politiques de solidarité. Enfin, précisons que les projets liés au tourisme sont parmi les plus cités dans les réponses des départements :

« *travail en coordination avec les Offices de Tourisme* », « *sites patrimoniaux* », « *mise en place de circuits touristiques* », etc.

Au niveau des intercommunalités, les secteurs prioritairement investis par les coopérations intersectorielles concernent les politiques jeunesse et sports, les politiques éducatives, les politiques touristiques et les politiques d'action sociale. Ces coopérations s'effectuent entre les services (action sociale, tourisme, politique de la ville...) ou par l'intermédiaire des structures-ressources comme les médiathèques.

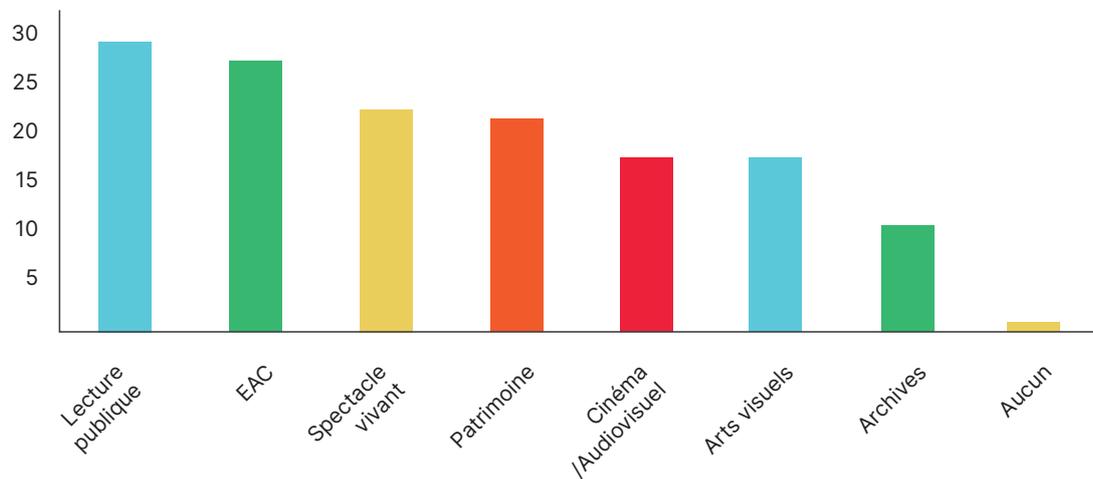
Enfin, précisons que les coopérations intersectorielles ne concernent que rarement les secteurs des politiques de développement économique, de l'enseignement supérieur et de la recherche, des politiques environnementales ou des politiques de coopération européenne et internationale.

Les ressources humaines de la coopération intersectorielle

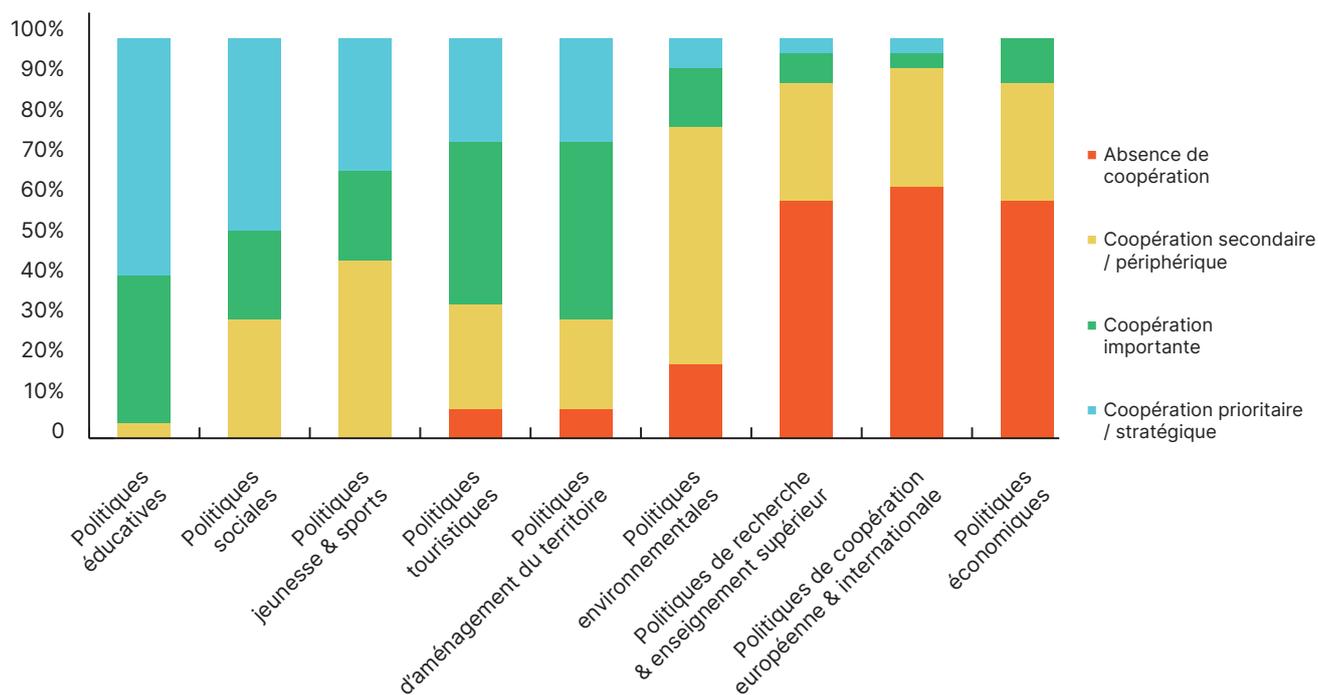
Au sein des Départements, en moyenne 4,7 ETP sont dédiés prioritairement à des missions intersectorielles/ transversales (ex : culture/ social, EAC...). Les postes dédiés prioritairement à des missions de coopération intersectorielles, comme ceux dédiés aux missions interterritoriales, sont identifiés par des appellations variées : « *chargé de mission* », « *conseiller éducation populaire* », « *responsable de l'éducation artistique et culturelle...* ». Ces postes peuvent concerner des emplois de catégorie A ou B, plus rarement C.

Les outils de la coopération intersectorielle

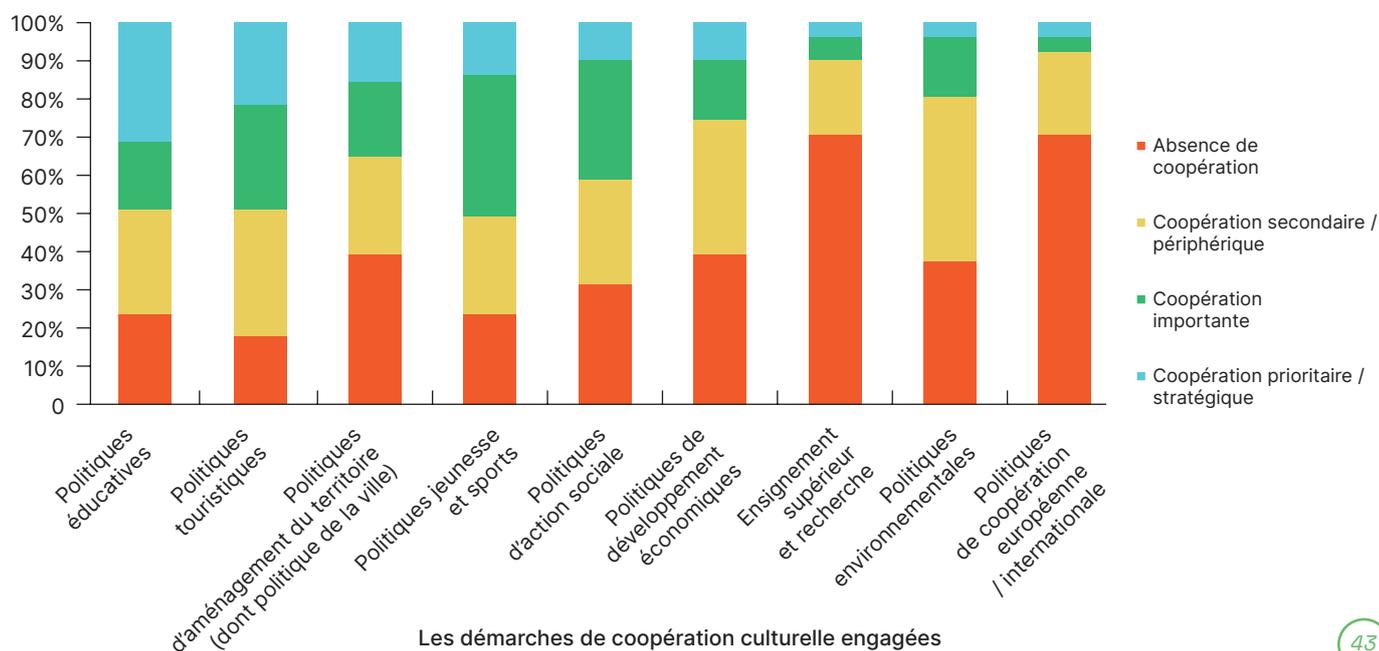
Les outils de la coopération intersectorielle sont similaires aux outils développés dans le cadre des coopérations interterritoriales : accompagnement financier, accompagnement méthodologique et apport d'expertise, dispositifs contractuels.



Secteurs concernés par les coopérations avec les intercommunalités



Les démarches de coopération culturelle engagées par les départements avec les autres politiques départementales



Les démarches de coopération culturelle engagées par les intercommunalités avec les autres politiques départementales

3. La reconfiguration de la fabrique culturelle territoriale

a. Évolution des acteurs et des compétences

Les Départements, vers un rôle de facilitateur ?

Un certain nombre de départements (Mayenne, Calvados, Loire-Atlantique) ont recruté des agents et des coordinateurs culturels dédiés aux coopérations avec les intercommunalités dans le cadre de leurs politiques culturelles (et notamment dans le cadre de leur mission de mise en œuvre et de suivi des projets culturels de territoires).

Ces **nouveaux agents culturels**, sont incités à conduire des tâches administratives de financeur-expert et des missions de facilitateur, garantissant l'animation et la coordination des acteurs.

On observe par conséquent une certaine transformation du « *logiciel professionnel* » des agents culturels. Une transformation des métiers, des missions et des compétences qui a été particulièrement recherchée par la Loire-Atlantique, à travers les orientations suivantes :

- ⇒ La sensibilisation des équipes sectorielles de la direction de la culture au « *mode projet* » ;
- ⇒ L'incitation de ces mêmes agents à échanger avec les collectivités dites « *infra-territoriale* », dans une posture de développeur et non d'expert sectoriel ;
- ⇒ L'adaptation aux spécificités de chaque territoire ;

⇒ L'incitation à l'élargissement du périmètre géographique d'intervention professionnelle des agents, au-delà des villes-centres, préfectures et sous-préfectures des départements.

Au-delà de ces « *nouveaux* » profils d'agents culturels, moins « *experts sectoriels* » que « *facilitateurs* », les départements se sont aussi repositionnés dans le cadre de l'exercice de leur politique culturelle. Désormais, ils se considèrent comme des « *lieux ressources* » (Nièvre), des « *développeurs* » (Loire-Atlantique), des « *grands-frères bienveillants* » (Finistère), des « *organiseurs* » (Ardèche), des « *facilitateurs* » (Calvados).

Cette évolution du positionnement des départements dans l'exercice de leur politique culturelle, ne va pas sans induire un certain nombre de difficultés. Il est notamment difficile de faire évoluer les cultures professionnelles : difficultés à susciter un intérêt pour la question territoriale ; difficultés à démontrer que les exigences de qualité artistique seront maintenues dans un cadre coopératif ; etc. « *Pour les chargé.e.s de secteur, quand ça devient intéressant, ça devient sectoriel.* » (...). « *C'est pas vraiment la question coopérative qui bloque, c'est la question « territoriale ».* Il faut montrer que le développement territorial n'est pas un frein à l'exigence de qualité artistique.

Les intercommunalités, des territoires de plus en plus structurés et ouverts à l'expérimentation

Dans certaines intercommunalités situées en Mayenne ou dans le Haut-Rhin, on observe des intercommunalités très structurées sur le plan des ressources consacrées aux coopérations culturelles. Des intercommunalités comprenant des postes de DAC, de coordinateurs des services culturels, ainsi que des élus communautaires de plus en plus impliqués sur les dossiers « culture » (PCT, compétences administratives), avec selon les cas, des collectifs de directeurs et des réseaux d'établissements d'enseignement artistique, de lecture publique, etc. Cette posture volontariste des intercommunalités dans le champ de la coopération culturelle, ne s'observe pas sur l'ensemble des territoires.

D'autres intercommunalités conçoivent les dispositifs et projets de coopération culturelle comme des « *territoires d'expérimentation* », à l'image de la Communauté d'Agglomération Privas Centre Ardèche, dans le cadre de la mise en œuvre de sa Convention Territoriale d'Éducation Artistique et Culturelle (CTEAC). Cette convention a transformé les habitudes de travail des acteurs culturels, qui se sont davantage tournés vers des actions de médiation (avec un impact sur le travail des artistes en direction des publics).

L'État, un modèle descendant toujours prégnant

Le rôle traditionnel de l'État ne semble pas fondamentalement évoluer à travers la mise en œuvre des dispositifs de coopération culturelle. Dans le cadre de nombreuses conventions (comme les CTEAC ou les CLEA), l'État garde un rôle prédominant. Dans un modèle vertical et descendant, il reste la garant de l'organisation d'un cadre partenarial à l'échelle des territoires : « *mettre tous ces gens autour de la table, il n'y a que l'État qui peut le faire.* »

Précisons que des CTEAC sont souvent perçues par certains départements, comme des conventions contraignantes et imposées par l'État aux territoires. Ces conventions ne tiendraient pas suffisamment compte des spécificités territoriales⁹. Dans le cadre de la convention CTEAC signée en partenariat avec la DRAC, un Département a eu la sensation d'être perçu comme le décideur et l'interlocuteur du dispositif, alors que le département se perçoit davantage comme « *un canal de transmission* ». La convention semble aujourd'hui complexifier les relations avec les territoires. « *L'État nous voit comme l'intermédiaire d'une démarche qu'il porte et finance, mais quand c'est le moment d'affirmer que c'est eux qui portent la démarche, ils ne sont plus là* ». En Ardèche, certains représentants des intercommunalités interviewées ont le sentiment que la DRAC¹⁰ impose « *ses artistes* » et ses façons de travailler dans la mise en œuvre de la CTEAC. Une CTEAC dont le modèle de gouvernance, ne laisse pas de place aux acteurs culturels.

⁹ Précisons que les CTEAC apparaissent comme des dispositifs plus souples que les CLEA (Contrat Local d'Éducation Artistique). Les CTEAC disposeraient d'instances de gouvernance « plus inclusives ».

¹⁰ La DRAC exerce un contrôle important de la qualité des propositions artistiques menées dans le cadre de la CTEAC.

L'émergence de Tiers acteurs

Nos enquêtes nous ont permis d'observer l'émergence progressive de nouveaux acteurs dans la fabrique de la coopération culturelle territoriale. Des acteurs intermédiaires, des « **Tiers intercesseurs** » (Pouthier, 2019), qui jouent des fonctions essentielles d'accompagnateurs, de coordonnateurs et de médiateurs entre les différents échelons territoriaux et les acteurs culturels, sociaux, artistiques et associatifs des territoires. Ils permettent d'introduire une certaine souplesse et une agilité qui s'avère déterminante dans la mise en œuvre des actions de coopération culturelle. Nous qualifions ces acteurs intermédiaires de « *Tiers acteurs* ».

Parmi ces acteurs, évoquons en premier lieu les **Agences culturelles**, comme l'Agence culturelle Grand Est, l'agence culturelle départementale Mayenne Culture, ou l'agence Culture Lab 29¹¹ dans le Finistère. Ces agences aident les départements à mettre en relation les territoires intercommunaux et à les mettre en réseau avec d'autres institutions culturelles (DRAC, services régionaux)¹². Elles organisent des journées de rencontre sur les territoires pour faire connaître les projets culturels locaux aux élus communautaires. Elles apportent de l'ingénierie aux départements et aux communautés de communes : méthodologie de projet, information-ressources, conseil, accompagnement à la rédaction de projets culturels, accompagnement à la mise en œuvre des politiques culturelles départementales, orientation, formation, sensibilisation, etc. Pour l'agence Mayenne Culture, l'accompagnement en ingénierie proposé dans le cadre des PCT s'apparente à une forme de « *compagnonnage* » auprès des intercommunalités. Cet accompagnement sort des schémas classiques de l'ingénierie sectorielle. Les Agences disposent notamment de postes de chargées de mission dédiées aux relations avec les intercommunalités, ce qui leur permet de travailler avec les territoires au cas par cas et de ne pas leur imposer des schémas pré-écrits. Enfin, précisons que des liens de coopération existent entre les Agences culturelles et notamment entre l'Agence Grand Est et Mayenne Culture: échanges de pratiques professionnelles, partage d'outils d'ingénierie. Certains chargés de mission de ces agences font partie d'un réseau de professionnels, Archipel¹³, dont les missions sont prioritairement dédiées à l'accompagnement des intercommunalités dans la structuration de leurs politiques culturelles.

Évoquons également le cas des **bibliothèques départementales** (Nièvre, Finistère), qui jouent un rôle important dans l'action territoriale des départements auprès des intercommunalités depuis de nombreuses années déjà. C'est le cas de la Bibliothèque départementale du Finistère (BDF), qui apparaît comme un autre acteur majeur de la politique de développement culturel territorial du département, aux côtés de Culture Lab 29. La BDF déploie une action territorialisée, à travers son programme intitulé « *médiathèque de territoire* ». Il s'agit d'un label ouvrant droit à subvention, et délivré aux médiathèques qui « *viennent en aide* » à au moins trois autres médiathèques communales. Cet outil a pour objet de « *faire émerger de l'intercommunalité* », selon la directrice de la BDF.

¹¹ *Auparavant association (Musique et danse en Finistère), l'établissement public Culture Lab 29 est désormais en régie départementale. Son Conseil d'Administration intègre des acteurs culturels (29 membres – Département et acteurs) et des représentants d'intercommunalités.*

¹² *Au sein de l'Agence Mayenne Culture, la présence des représentants des intercommunalités au Conseil d'Administration assure une fluidité de partage des informations. Pour les personnes interrogées, siéger au CA ne leur donne pas un droit de regard sur les décisions départementales, mais leur permet d'être présentes dans la « chambre d'enregistrement » des décisions, ce qui facilite le transfert d'informations aux élus communautaires.*

¹³ *Le réseau Archipel regroupe notamment des agents et salariés de Culture Lab 29, l'Iddac en Gironde, des Conseils départementaux des Côtes d'Armor, de la Loire-Atlantique et de de la Somme, aux côtés des chargées de mission de l'agence culturelle Grand Est et de Mayenne Culture.*

Par ailleurs, la BDF a quasiment abandonné ses activités de prêt de documents, l'objectif étant de transférer cette mission aux médiathèques de territoire précitées. « *Notre objectif c'est de rendre autonomes de plus en plus les territoires, et donc notre vocation c'est presque de disparaître ! C'est de faire émerger l'intercommunalité, avec des outils performants, avec une mise en réseau.* » La BDF dispose de 4 antennes, une par Pays, construites entre 2014 et 2015. Chacune d'elles est dirigée par un bibliothécaire référent. L'une d'entre elles est ouverte au public en tant que « *tiers-lieu* » et « *cyber-espace intercommunal* ».

Si les **Tiers Lieux** constituent une autre catégorie de Tiers acteurs, notre étude nous a permis d'observer le déploiement de seulement quatre Tiers Lieux : la bibliothèque Troisième Lieu du Finistère, le « *Café-charbon* »¹⁴ (scène de musiques actuelles de Nevers), le projet de Tiers Lieu dans l'Abbaye de Maubuisson dans le Val d'Oise¹⁵, et Ecurey pôles d'avenir, un lieu tête de réseau et hybride, à la fois espace culturel, scientifique, touristique et social.

Évoquons enfin de « *nouveaux* » Tiers acteurs à l'image de l'**EPPC RESO** du département de la Nièvre ou de la **SCIC culturelle** en cours de création dans la Haute-Loire. Concernant l'EPPC RESO, cet établissement assure plusieurs fonctions intermédiaires :

- ⇒ Il accompagne les collectivités membres dans la définition et la mise en œuvre de leur projet d'enseignement artistique et la définition de leur projet d'établissement ;
- ⇒ Il mutualise les ressources humaines et accompagne les agents dans leur parcours professionnel ;
- ⇒ Il pilote et anime le réseau d'établissements et d'activités, en partenariat avec les différents acteurs.

Quant au projet de création d'une SCIC culturelle à l'initiative du département de la Haute-Loire, ce projet se conçoit comme un nouvel « *outil* » en mesure de remplacer l'association départementale HLMD (Association Haute-Loire Musiques Danses). A terme, cette SCIC devrait être composée d'acteurs du territoire : le Département, les intercommunalités et les acteurs culturels du territoire en seront sociétaires. La SCIC aura pour objet le prêt de matériel scénique, la formation et l'accompagnement

de projets. Elle est également envisagée comme « *un incubateur d'idées, une ressource...* » mais pour le Département, le vœu est qu'elle prenne « *la forme que lui donneront les acteurs culturels* » en restant au service des territoires et des habitants. Les coopérateurs de cette future SCIC seront amenés à identifier collectivement les projets culturels à soutenir. Actuellement, le Département met à disposition les locaux (ancien HLMD), subventionne l'association de préfiguration de la SCIC et siège au Conseil d'Administration. Les statuts de l'association de préfiguration prévoient une transformation en SCIC au premier janvier 2021. Pour le Département, la SCIC présente une opportunité de réunir de nombreux acteurs culturels, sans devoir financer à nouveau un organe indépendant tel qu'une agence départementale.

¹⁴ *Le Café-charbon, pilote du SOLIMA (schéma d'orientation et de développement des lieux de musiques actuelles), dispose d'une expertise et de moyens complémentaires nécessaires au développement des pratiques amateurs et tente de les articuler, avec l'appui du Département, aux moyens mis en œuvre par l'EPPC RESO.*

¹⁵ *Le projet de l'Abbaye de Maubuisson dans le Val d'Oise a vocation à faire de cette Abbaye un lieu de résidences artistiques (organisées et prises en charge par le Département), et un incubateur accueillant des start-ups, en prenant appui sur la compétence économique de la communauté d'agglomération Roissy-Pays de France.*

b. Les méthodes de la fabrique culturelle territoriale

Le développement des outils de mise en réseau, de pilotage et de suivi de projets

Les outils de mise en réseau

De nombreux départements ont développé des méthodes et des **outils de mise en relation des acteurs dans tous les champs culturels** (Loire Atlantique, Nièvre, Haut-Rhin, Meuse, Calvados). Pour le DAC du Département de la Nièvre, si le travail en coopération avec les territoires ne fait pas partie des habitudes des départements, il est désormais essentiel que les méthodes et les « *outils de la coopération soient impulsés par les directions des services, et intégrés à leur management* ». Cet objectif a été poursuivi par la Loire Atlantique, qui, lors de la préfiguration d'un PCT a immédiatement cherché à favoriser le dialogue entre les parties prenantes. « *L'état des lieux ça ne sert à rien en soi. Ce qu'il faut, c'est mettre les acteurs autour de la table et qu'ils se parlent.* » Dans cette perspective, le département a mis en place un espace de travail collaboratif en ligne, permettant l'interaction permanente des parties prenantes, autour de la publication de fiches-projet, de fiches-actions, de bilans financiers, de tableaux de suivi, etc. Une facilité et une souplesse d'usage de ces outils est revendiquée par le département qui déclare les avoir affinés dans le temps, en privilégiant avant tout une « *utilité humaine* ». « *Les fiches action, on nous reproche parfois que ce serait une usine à gaz, un truc techno... moi je défends ça maintenant, parce que tous les outils qu'on utilise je suis en capacité d'expliquer à quoi ça sert au niveau humain.* »

Le département du Haut-Rhin travaille quant à lui à la mise en réseau des intercommunalités et des acteurs culturels du territoire, en organisant des « *apéros culturels* ». Si ces événements restent « *institutionnels* », ils constituent néanmoins une occasion de présenter et de partager les nouveautés de la politique culturelle départementale. Dans le département de la Meuse, le nouveau SDDEAC doit être animé par les équipes du département, mais aussi les intercommunalités et les acteurs culturels via la mise en place d'instances de rencontre et de débat, des comités de

pilotage et l'élaboration conjointe d'outils d'évaluation et de communication sur les projets d'EAC. Le département de l'Ardèche se place comme un acteur favorisant la mise en lien des structures culturelles, afin de leur permettre d'échanger et de travailler ensemble. L'accompagnement proposé par le Département aux intercommunalités est décrit comme de l'« *ingénierie fine* ». Il s'incarne à travers une relation quotidienne sur des questions techniques, avec les coordinateurs en place dans chacune des intercommunalités.

Les outils de pilotage et de suivi de projets

De nombreux départements (Finistère, Haute-Loire, Mayenne, Calvados...) cherchent à sortir du schéma classique de l'ingénierie sectorielle ou financière, pour développer **des outils de pilotage, d'appui méthodologique et de suivi de projets** en direction des intercommunalités volontaires : formation professionnelle, ingénierie, méthodologie de projet...

En Mayenne, ces outils prennent la forme de grilles « *excel* », de bilans d'actions, afin « *d'optimiser le temps de travail des différents coordinateurs, et permettre un travail opérationnel « très concret.* ». Par ailleurs, un « *guide des Projets Culturels de Territoire* » détaillant l'ingénierie proposée par Mayenne Culture aux intercommunalités a été élaboré dans l'objectif de « *capitaliser* » la démarche engagée de longue date en direction des territoires. À l'usage, ce support fait également office de document de communication et de promotion de la démarche.

Dans le Finistère, l'agence Culture Lab 29 a pour mission d'accompagner les intercommunalités sur leur projet culturel global, et non de les accompagner en maîtrise d'ouvrage, en création d'équipement ou organisation de saison. L'agence revendique le fait de « *fabriquer des projets sur mesure* ». Pour la Directrice de Culture Lab 29, l'apport de l'agence aux Communautés de communes doit davantage se situer sur la forme que sur le fond : « *leur offrir des outils afin de leur permettre de travailler de façon indépendante et sans influencer leurs prises de décision* »¹⁶. Il semblerait néanmoins que la méthodologie d'accompagnement des territoires dans le cadre des PCT soit amenée à évoluer,

¹⁶ C'est dans cet état d'esprit que l'agence a mis en place un comité de suivi de l'accompagnement des territoires : la « *cocote* ».

en intégrant notamment la question des financements départementaux plus en amont (actuellement abordée à l'issue de l'accompagnement, avec le Département). En effet, le Département du Finistère a pu pointer que l'accompagnement des intercommunalités vers davantage de professionnalisation ne pouvait se faire sans aborder d'emblée la question du financement des projets.

Le département de la Haute-Loire cherche également à faire évoluer sa fabrique culturelle territoriale. L'objectif : passer d'un travail d'instruction de dossiers de subvention, à un travail de portage de projets. Pour cela, le département a publié un guide méthodologique pour aider les intercommunalités à réaliser leur diagnostic de territoire. La « *Nouvelle Politique Culturelle* » départementale s'est mise « *en mode projet* ». Il s'agit notamment de reconsidérer la **notion de « bénéficiaire »** : les acteurs culturels, qui apparaissaient auparavant comme bénéficiaires de subventions, sont aujourd'hui appelés à devenir des partenaires de la politique culturelle départementale.

Quant au département du Calvados, le service des affaires culturelles a mis en place des outils pour « *rendre compte* » et « *mesurer* » les effets des politiques culturelles, grâce à la mise en oeuvre de bases de données, de grilles d'analyse et de suivi budgétaire, et d'outils divers.

Une appropriation limitée des outils de facilitation et d'intelligence collective

Dans la majorité des cas, les départements se limitent au déploiement de méthodes de mise en réseau et d'outils de pilotage et de suivi de projets. Seuls quelques départements (Val d'Oise, Loire Atlantique, Finistère, Mayenne, Calvados) s'initient et expérimentent **les outils de facilitation et d'intelligence collective**. En Loire Atlantique, le département utilise des outils d'intelligence collective pour inciter ses services à travailler davantage en coopération. La direction a notamment fait appel à un facilitateur pour former ses équipes au travail collaboratif. Dans le Val d'Oise, la plupart des cadres du département ont suivi une formation intitulée « *école du management par l'innovation* ». Un cursus de formation qui se déroule sur 6 mois, avec 5 modules d'apprentissage : design de services, excellence opérationnelle, contrôle de gestion, mesure d'impacts, et bien-être au travail. Dans le Finistère, trois salariées de l'équipe de Culture Lab 29 ont suivi des parcours de formation en animation de groupe / design thinking, des formations conduites par la Fédération Arts Vivants et Départements (FAVD) et l'Agence Culturelle Grand Est. Au-delà de ces quelques cas, l'appropriation et l'utilisation des outils d'intelligence collective et de design stratégique reste une pratique encore marginale.

La dimension contributive, un point aveugle de la fabrique de la coopération culturelle

La **contribution de la société civile reste le point aveugle** de la fabrique de la coopération culturelle. La plupart du temps, la conception et la mise en oeuvre des politiques de coopération se contente d'associer les acteurs

institutionnels, les élus¹⁷, et dans certains cas, les acteurs culturels. À quelques exceptions près¹⁸, nos observations de terrain ne nous ont pas permis d'identifier la mise en place de dispositifs permettant la contribution d'acteurs non institutionnels et non culturels à la conception et la réalisation d'actions culturelles¹⁹. La fabrique de la coopération culturelle fait rarement référence aux droits culturels ou aux « *Tiers Lieux culturels* », en tant que référentiels favorisant la contribution des habitants aux politiques culturelles et aux démarches artistiques. Et lorsque la référence aux droits culturels existe, elle ne prend pas pleinement en compte la participation des citoyens aux projets culturels des territoires. Les droits culturels sont surtout évoqués pour justifier une action qui s'apparente davantage à des questions d'accès et de démocratisation culturelle. Et certains discours sont assez radicaux vis-à-vis de la question de la participation citoyenne. « *La participation, ça me renvoie à des trucs auxquels je ne crois pas. On a vu les Pays fonctionner... les Pays étaient basés sur la participation, il y avait des associations à côté des Pays, qui regroupaient toutes les forces vives des pays, sauf qu'il n'y avait personne à part les élus, un député... La participation c'est une tarte à la crème... c'est très compliqué la participation. Très très très compliqué. Donc je ne dirais pas qu'on ait une politique culturelle qui s'élabore avec les habitants du département. Elle ne s'élabore pas avec eux. Elle s'élabore avec un certain nombre d'entre eux, évidemment, on ne fait notre truc tous seuls dans notre bureau. Mais on n'a pas de collectifs de citoyens avec lesquels on phosphore. La participation citoyenne c'est pas évident... Parce qu'on touche rarement ceux qu'on veut toucher. C'est-à-dire qu'il y a les spécialistes de la participation citoyenne que vous retrouvez partout, dès qu'il y a un truc qui bouge ils donnent leur avis sur tout, mais les autres, ceux qui travaillent à l'usine en 3x8, les infirmières ou les aides-soignantes qui sont de nuit, donc elles ne sont jamais libres, on ne les entend pas... »*

¹⁷ Le département de l'Ardèche a notamment déployé des outils originaux d'implication des élus dans le travail coopératif, afin que ces derniers deviennent eux-mêmes « porteurs des politiques coopératives ». Des « ateliers d'interconnaissance » entre élus et techniciens sont ainsi organisés.

¹⁸ La Communauté de communes de Nozay associe les habitants à la programmation culturelle. Les associations locales et la CC de Nozay se réunissent tous les deux mois dans le cadre du POP (Pôle d'Orientation et de Programmation) afin de définir ensemble les différents projets qui viendront animer le territoire.

¹⁹ L'enquête nationale révèle que la gouvernance mise en œuvre par les départements pour accompagner les démarches de coopération culturelle avec les intercommunalités, a réservé une place aux habitants usagers et/ou non-usagers des services culturels dans 20% des cas (Ardèche, Loire-Atlantique, Aveyron, Gard, Nièvre).

4. Les effets de la coopération culturelle

En règle générale, les coopérations entre départements et intercommunalités sont perçues comme positives : « Plus de passerelles et rencontres entre collectivités permettraient plus de richesses ». Elles sont souvent associées à des idées de décloisonnement, d'économie d'échelle, de croisement d'horizons artistiques et professionnels variés et de création de nouvelles dynamiques. Qu'en est-il en réalité ? Quels sont les effets des politiques de coopération culturelle sur les territoires et l'action culturelle ?

a. Le renforcement de l'échelon départemental

Dans de nombreux départements (Val d'Oise, Haut Rhin, Mayenne, Loire Atlantique, Calvados, Haut-Rhin), la Loi NOTRe et les politiques de coopération culturelle ont eu pour effet de renforcer l'échelon départemental en tant que **maillon stratégique d'accompagnement des territoires de proximité et des démarches de coopération interterritoriales et intersectorielles** (culture/social/éducation).

Dans le Calvados, le département a été renforcé en tant qu'interlocuteur privilégié des intercommunalités. Il a cherché à « *faire du cousu main, selon le niveau de maturation et de coopération des intercommunalités* ». La volonté de moderniser l'action publique du Département depuis 2015, avec l'intégration de l'ODAC (office départemental de l'action culturelle du Calvados), a également contribué à renforcer le pouvoir de décision des élues à la culture et de la commission culture.

Dans certains départements, les stratégies de mutualisation dans les champs de la lecture publique et de l'enseignement artistique ont permis de créer un espace de travail commun entre les départements et les intercommunalités. En Mayenne, une « *étude prospective*

de la politique départementale en faveur de l'intercommunalité culturelle » conduite par Baptiste Fuchs, Damien Tassin et Philippe Teillet en juin 2016, a conclu aux effets positifs de l'action départementale sur les territoires de proximité. Elle confirme l'opportunité de poursuivre le travail de coopération culturelle avec les intercommunalités.

b. La montée en compétence des intercommunalités dans le développement des politiques culturelles

Dans de nombreux territoires, il semblerait que le fait de construire un Projet Culturel de Territoire permette à l'intercommunalité de **gagner en autonomie** vis-à-vis, notamment, du Département et de l'État : « *Ce n'est plus ni l'État, ni le Département, qui influent sur les politiques territoriales.* ». Selon certains agents culturels de la Mayenne, le travail avec Mayenne Culture aurait permis aux intercommunalités de développer leur autonomie dans la création de leur Projet Culturel de Territoire. Le développement des PCT et des dispositifs contractuels (SDEA, Contrats culture, Conventions de développement culturel, etc.) ont également

permis à de nombreuses intercommunalités (intercommunalités du département du Finistère, intercommunalités du Haut-Rhin) de **structurer leurs services culturels et leurs politiques culturelles intercommunales**, avec la création de ressources humaines, techniques et financières dédiées. Selon les trois intercommunalités du Haut-Rhin (Thann-Cernay, Sundgau, Val d'Argent), la rédaction des PCT aurait permis de structurer l'offre culturelle et de couvrir la totalité du territoire de chaque intercommunalité, indépendamment de la présence de lieux culturels dédiés.

En Loire Atlantique, les effets des politiques de coopération se mesurent essentiellement sur les **métiers des agents publics** des intercommunalités. La professionnalisation des coordinateurs de PCT est significative, en particulier sur les territoires ayant un historique de PCT (à l'instar de la Communauté de communes Nozay). La prise en main des politiques culturelles par les intercommunalités à travers les PCT, aurait conduit à un développement et une professionnalisation de l'offre. Par ailleurs, la démarche des PCT a été un outil majeur de développement des coopérations intersectorielles dans les intercommunalités. Dans l'évaluation de la démarche menée à la fin de la deuxième génération de PCT, le département constate une évolution des projets menés par les intercommunalités. Ces projets s'éloignent progressivement des logiques sectorielles et « métiers » (écoles de musique, bibliothèques...), pour investir l'intersectoriel et d'autres politiques publiques en lien avec l'éducation, le social ou l'économie.

Les différentes intercommunalités de Drôme et d'Ardèche ayant signé une CTEAC emploient aujourd'hui des agents coordinateurs de l'action culturelle, qui ont eu l'occasion de se rencontrer à plusieurs reprises pour échanger sur leurs pratiques et compétences professionnelles. La coordinatrice interrogée témoigne que ces rencontres « *permettent d'entrer dans des dynamiques de co-construction* », de professionnalisation et de montée en compétence des coordinateurs EAC au sein des intercommunalités.

Précisons également que pour de nombreuses intercommunalités situées en Mayenne et dans le Haut Rhin (Sundgau, Val d'Argent), le conventionnement avec le Département aurait permis d'obtenir une forme de **reconnaissance et de labellisation** du travail mené en interne sur les projets

culturels. Pour le Val d'Argent, le travail de conventionnement avec le département aurait permis de gagner en visibilité et d'être identifié comme un territoire volontariste, un « *territoire de culture* ». Cet agencement coopératif aurait donné à l'intercommunalité l'opportunité de bénéficier de nouveaux soutiens financiers et de développer des projets plus ambitieux et de plus grande envergure (prêt d'œuvres du FRAC, participation financière à un festival, etc.). « *Pour nous, c'était une avancée positive, ça voulait dire que les partenaires soutenaient notre démarche.[...] Pour nous c'était une caution, et c'était une étape importante dans la mise en place de ce projet-là. Dans cette convention, ce qui est important aussi, c'est le soutien financier que l'on peut avoir de nos partenaires. Même si ce n'était pas l'intention de départ.* »

c.L'évolution des modes de faire et des habitudes de travail

Pour **42 % des départements enquêtés**, les démarches de coopération culturelle entre département et intercommunalités ont fortement contribué à faire **évoluer les habitudes de travail, les compétences et les métiers des agents publics des collectivités**. Ces coopérations ont permis de faire évoluer les compétences sectorielles des agents (spectacle vivant, arts visuels, etc.) vers des compétences d'ingénierie, en transversalité (« **passer d'opérateur à coordonnateur** »). La mutualisation des méthodes de travail et des ressources, est un autre élément d'évolution fréquemment évoqué.

Pour près de **40 % des intercommunalités enquêtées**, les démarches de coopération culturelle entre intercommunalités et départements ont fortement (20%) et moyennement (20%) contribué à **faire évoluer les habitudes de travail, les compétences et les métiers des agents publics des collectivités**. Si les réponses des intercommunalités sont moins tranchées, il apparaît à de nombreuses intercommunalités que la coopération avec les Départements a eu une influence positive sur les compétences des agents des intercommunalités. Elle a eu également une influence dans l'intensification des collaborations professionnelles avec les agents départementaux (« *Développement d'un lien très fort avec les collègues*

des services départementaux dans le partage d'information, les méthodes de travail, les formations »).

Pour 39 % des départements enquêtés, les démarches de coopération culturelle entre départements et intercommunalités ont également fortement contribué à faire évoluer les habitudes de travail et les métiers des acteurs culturels.

« Ce qui a changé c'est mon rapport à l'institution. C'est important qu'il y en ait. Si tant est que ce qu'on donne comme sens à l'institution soit au service des populations. Et ce qu'on fabrique ici, c'est plutôt de cet ordre-là. » Les coopérations interterritoriales diminuent le nombre d'interlocuteurs pour les acteurs culturels, ce qui facilite les échanges, mais les rend d'autant plus importants. La dimension territoriale contraint également les acteurs culturels à mutualiser leurs projets pour répondre aux besoins des différentes collectivités. « Certains lieux culturels ont mis la question territoriale au second plan et sont obligés d'y retourner aujourd'hui. ».

Enfin, pour près de 42 % des intercommunalités enquêtées, les démarches de coopération culturelle entre intercommunalités et départements ont fortement (16%) et moyennement (25%) contribué à faire évoluer les habitudes de travail, les compétences et les métiers des acteurs culturels. Les intercommunalités observent notamment une montée en compétence et une professionnalisation des acteurs culturels. Elles constatent également l'instauration d'un meilleur dialogue avec les acteurs culturels, grâce à la diminution du nombre d'interlocuteurs et à la diversification des dispositifs de coopération.

d. La transformation des politiques publiques hors champ culturel

Pour 64% des départements enquêtés, les démarches de coopération culturelle ont eu des effets importants (32%) et relatifs (32%) sur la conception et la mise en œuvre des politiques départementales hors champ culturel (politiques sociales, touristiques, environnementales, économiques, d'aménagement du territoire, etc.). Évoquons le cas de la Mayenne, où selon le Président de Mayenne Culture, les projets culturels de territoire et les contractualisations auraient incité le

Président du Département à contractualiser sur d'autres axes de politiques publiques. Ce dernier se serait inspiré des contrats signés avec les intercommunalités en matière culturelle pour créer des contrats pour l'internet haut débit, en particulier. Selon d'autres enquêtés, le caractère transversal des politiques de coopération culturelle permettrait d'influencer d'autres secteurs, et d'instiller une dimension culturelle à des projets départementaux, « les projets expérimentaux que ce soit les résidences de territoire, les tiers lieux ou les projets culturels dans des lieux non dédiés, encouragent la coopération entre secteurs (social, tourisme, économie sociale et solidaire, éducation, jeunesse, aménagement du territoire, environnement...) ». Par ailleurs, plusieurs enquêtés en Mayenne et en Ardèche insistent sur l'effet des politiques de coopération culturelle sur le développement et l'attractivité territoriale (« les gens ne s'installent pas dans les déserts culturels »).

Les intercommunalités estiment également que les démarches de coopération ont eu des effets importants (22%) et relatifs (27%) sur la conception et la mise en œuvre des politiques intercommunales hors champ culturel. Pour de nombreux répondants, la culture a vocation à « irriguer » les autres politiques publiques, en modifiant les manières de travailler des autres secteurs : « Nous espérons que notre coopération productive est une bonne chose pour l'exemplarité de nos actions et nous souhaitons que cela engendre de nouvelles politiques publiques en lien avec les attentes et les besoins du territoire. »

e. L'évolution de la vision et du dialogue entre élus

Pour plus de la moitié des départements enquêtés, les démarches de coopération culturelle entre département et intercommunalités ont fortement contribué à faire évoluer la vision et les choix des élus du département. L'engagement dans un travail de coopération culturelle a contribué à sensibiliser les élus départementaux et intercommunaux aux enjeux culturels territoriaux et les a incités à mener une politique plus proche des besoins du terrain. « Le partage d'analyse sur un territoire donné peut potentiellement conduire à des inflexions de certains dispositifs pour mieux répondre aux besoins constatés. »

20 « On peut aussi leur montrer que l'intercommunalité 1+1 mais ça peut créer quelque chose qui dépasse les communes. C'est aussi qu'ils se demandent comment ils peuvent participer à la création d'une politique culturelle pour l'intercommunalité. »

Dans le Calvados, la politique de coopération culturelle a fait évoluer le dialogue entre élus vers une **organisation plus collégiale**. En Loire Atlantique, la responsable du service culture et communication de la Communauté de communes de Nozay, a constaté que le PCT avait incité les élus locaux à travailler de façon plus communautaire et moins communale²⁰. Les élus communautaires semblent de plus en plus impliqués sur les dossiers « culture » (PCT, compétences administratives), et certaines collectivités ont opté pour des groupes de travail d'élus resserrés dans le but de rendre plus efficace la prise de décision. C'est le cas de la communauté de communes de Meslay-Grez (Mayenne), qui a fait le choix de passer d'une commission culture de 30 élus à un groupe de travail plus restreint que l'on nomme aujourd'hui le « G6 ».

Près des deux-tiers des intercommunalités enquêtées considèrent que les démarches de coopération culturelle entre intercommunalités et départements ont contribué à faire évoluer la vision et les choix des élus de l'intercommunalité. Ces démarches permettent d'établir un dialogue entre les élus, tout en confortant la légitimité des actions culturelles auprès de ces derniers : « *l'implication des partenaires publics confortent les élus [de notre intercommunalité] dans les politiques qu'ils mènent* ».

f. Une dynamique d'innovation relative

Pour plus de la moitié des départements enquêtés, les démarches de coopération ont été l'occasion **d'expérimenter et de tester des solutions nouvelles** : des conventionnements nouveaux entre collectivités, incluant les acteurs culturels ; la création de nouveaux lieux ou projets menés de façon coopérative entre les intercommunalités et les départements ; la mutualisation de logiciels, de méthodes de mise en réseau, de moyens ; l'expérimentation d'actions culturelles cherchant à toucher un ensemble d'individus et notamment les groupes traditionnellement éloignés des formes artistiques et culturelles (à l'instar des démarches d'EAC).

Selon les enquêtés, **les coopérations interterritoriales et intersectorielles, à travers la mise en place de démarches « bottom up » et « horizontales »** auraient favorisé les expérimentations et le test de solutions nouvelles : « *La coopération amène souvent, d'elle-même, des opportunités d'innovation.* »

En dépit de certaines innovations organisationnelles développées dans le champ des politiques culturelles, les démarches de coopération n'ont pas généré d'innovations de rupture, en capacité de transformer de manière radicale le paysage culturel territorial. **Les outils de la coopération culturelle restent assez traditionnels** (outils de pilotage, de mise en réseau et de gestion de projet). On constate notamment **l'absence d'expérimentations cherchant à « faire avec » les usagers**, en les plaçant dans une position active au cœur des politiques culturelles.

g. De rares effets négatifs

Certaines intercommunalités comme la communauté de communes de Nozay et Mayenne Communauté s'inquiètent de la **surcharge de travail induite par les politiques de coopération culturelle**. En Mayenne, des acteurs enquêtés au sein des intercommunalités restent sceptiques vis-à-vis de ce qu'ils nomment le « *gros tableau* » pour désigner l'outil de pilotage et de suivi de projets proposés par l'agence Mayenne Culture. Certains outils de la coopération sont perçus comme particulièrement « *fastidieux* ». Ils induisent une surcharge de travail qui n'est pas nécessairement compensée par le financement des actions culturelles émanant des départements.

Dans le Haut Rhin, des acteurs culturels ont observé un phénomène de **concurrence territoriale** entre intercommunalités, et des possibles « *rivalités* » entre les territoires. D'autres acteurs expriment des réticences à s'engager dans des **projets coopératifs incertains**. C'est le cas de la « *SCIC* » de La Haute Loire, qui est perçue par de nombreuses intercommunalités comme un projet « *nébuleux* », dont les rouages, notamment financiers, restent à préciser.

Enfin, de nombreuses intercommunalités comme les Sucs (Haute Loire), soulignent le fait que les démarches de coopération peuvent être aussi perçues comme des **logiques imposées et « venant d'en haut »** : « *de nombreuses coopérations ayant cours aujourd'hui semblent être des mariages de raison, et non des projets portés conjointement* ».

h. Conclusion.

Des effets globalement positifs qui incitent les départements et les intercommunalités à conforter leurs démarches de coopération

Selon les enquêtés, les démarches de coopération culturelle semblent avoir généré davantage d'effets positifs que d'effets négatifs. Des effets positifs en lien avec le renforcement de l'échelon départemental, la montée en compétence des intercommunalités dans le développement de leurs politiques culturelles, l'évolution des modes de faire, la transformation des politiques publiques hors champ culturel, etc.

De tels effets expliquent certainement la volonté des **deux-tiers des départements enquêtés d'approfondir leurs démarches de coopération avec les intercommunalités**. Un approfondissement que les départements imaginent concrétiser par la contractualisation de nouveaux Projets Culturels de Territoire et de nouvelles Conventions Territoriales. Pour beaucoup, l'objectif est **d'augmenter** le nombre de contrats signés, sinon de les généraliser.

Précisons enfin que plus de la **moitié des intercommunalités souhaite aussi développer les démarches de coopération culturelle avec les départements**, afin notamment d'élaborer ou de mettre en œuvre les Projets Culturels de Territoire.

5. Les besoins exprimés par les départements et les intercommunalités

Pour conforter et développer ces dynamiques de coopération culturelle, les enquêtés expriment un certain nombre de besoins, censés répondre aux difficultés identifiées dans la mise en œuvre des démarches de coopération. Ces derniers soulignent les difficultés suivantes :

⇒ Un **partage difficile de compétences** entre intercommunalités et communes membres : « *il est difficile d'envisager la diminution du soutien aux communes et aux acteurs locaux au profit de partenariats Département/intercommunalités.* » (...) « *Souvent la culture ça fait partie d'un facteur d'identification fort pour les communes et elles n'ont pas trop envie de s'en dessaisir.* » ;

⇒ Les difficultés de **communication** entre les différents niveaux de collectivités (département, autres intercommunalités, communes...) ;

⇒ La crainte d'une **vision descendante** et d'une certaine prise de pouvoir du département sur les intercommunalités: « *Parfois on le sentiment que le département souhaite avoir davantage de maîtrise sur une structure, lorsqu'il propose une aide financière ou matérielle* » ;

⇒ Les difficultés de **dialogue** avec les intercommunalités n'ayant pas voté de compétence culturelle ;

⇒ La **conciliation de différentes cultures** professionnelles : « *le principal frein relève des cultures professionnelles et des enjeux propres à chaque secteur, des points de rencontre longs à trouver et à affiner.* »

⇒ Les **coûts de la coopération** et l'impact potentiel sur les **ressources** humaines, financières et le **travail administratif**. Les coopérations induisent des coûts de mise en œuvre, de gestion, de pilotage et de coordination, mais aussi des coûts dus aux dysfonctionnements, aux tâtonnements et aux éventuelles erreurs. Or la disponibilité et le temps humains sont des facteurs qui peuvent freiner les coopérations, notamment dans des domaines où les dossiers prioritaires sont particulièrement urgents. Les agents culturels connaissent notamment des « *difficultés à mobiliser les interlocuteurs du secteur social, qui sont légitimement concentrés sur les priorités des politiques de solidarité.* » Pour beaucoup de répondants, la faisabilité des projets de coopération repose souvent sur les volontés d'une ou plusieurs personnes portant les projets.

a. Les principaux besoins exprimés par les départements et des intercommunalités

Pour répondre à ces multiples difficultés, les départements et les intercommunalités ont exprimé un certain nombre de besoins. Certains besoins sont largement partagés comme le fait d'accroître les moyens humains et financiers, de créer un cadre favorable aux proximités relationnelles ou de se former aux outils de la coopération.

Accroître les moyens humains et financiers

Pour la moitié des départements et les deux-tiers des intercommunalités, il est essentiel d'accroître les **moyens humains et financiers** pour favoriser et pérenniser les démarches coopératives. La question du **financement** des coopérations est régulièrement évoquée par les départements (Ardèche, Finistère, Haut Rhin, Meuse, Nièvre..) et les intercommunalités. Selon les enquêtés, la mise en œuvre des actions de coopération doit ouvrir des droits à des subventions nouvelles. Dans la mise en œuvre des PCT, il semble notamment essentiel de prendre en compte les besoins de financement en fonctionnement des intercommunalités dès l'enclenchement de la démarche. Il apparaît également fondamental d'accroître le nombre d'ETP et de professionnaliser davantage les effectifs en charge des actions de coopération au sein des intercommunalités ou des départements.

Créer un cadre favorable aux proximités relationnelles

Les enquêtés font souvent référence à la nécessité de créer une « **véritable coopération** ». Une **coopération qui s'effectue en dehors des dispositifs contractuels et conventionnels**, par l'organisation de rencontres personnelles, de situations d'échanges informelles et la construction de réseaux et de relations de confiance tout au long

de l'année. Ces derniers soulignent ici l'importance des proximités relationnelles et la nécessité d'envisager de modes de coopérations plus souples, plus agiles, à travers le développement de projets plus modestes, mais davantage ancrés dans les territoires au plus proche des besoins des individus. De nombreux départements et intercommunalités souhaitent notamment généraliser les Projets Culturels de Territoire, afin de remplacer les dispositifs conventionnels et simplifier les coopérations interterritoriales.

Pour créer un cadre de coopération moins froid et davantage favorable à l'échange, de nombreux enquêtés évoquent la nécessité d'engager dès la conception des projets, un « *travail commun sur les enjeux, les visions et les valeurs fondamentales de la coopération culturelle* »²¹. Il s'agit de « *faire œuvre commune* » et d'engager des « *visions plus prospectives, en se limitant moins aux projets existants dans une logique de "problème-solution"* ».

Se former aux outils de la coopération

La formation des agents culturels aux outils de la coopération et aux méthodes d'intelligence collective, est un enjeu qui est régulièrement évoqué (Val d'Oise, Meuse, Loire-Atlantique, Haute-Loire, Calvados, Nièvre, Finistère). Pour de nombreuses intercommunalités (comme la CC de Nozay), il semble par ailleurs essentiel de simplifier les outils de la coopération. Il apparaît nécessaire de travailler sur la forme et le design des outils: maquettes, modèles, infographies, fiches action, fiches projet, etc.

²¹ On pense notamment au travail engagé par l'EPCC RESO sur la co-rédaction d'une « charte de coopération », afin notamment d'inscrire le principe de solidarité comme un principe essentiel de la coopération.

b. Les besoins moins fréquemment évoqués

D'autres besoins sont également évoqués par les enquêtés, mais de manière moins fréquente. Il semble nécessaire de :

- ⇒ Affirmer **un portage et une volonté politique** de s'engager dans une démarche coopérative ;
- ⇒ **Clarifier la répartition des rôles** et des fonctions entre l'État, les régions, les agences régionales, les départements, les intercommunalités, les acteurs culturels et les usagers. Pour certains enquêtés, un meilleur conventionnement avec les départements pourrait notamment permettre de clarifier le « *cahier des charges* » de chaque collectivité, en instituant les droits et les obligations de chacun ;
- ⇒ Développer la **coopération inter-départementale**. En Mayenne, la proximité de certaines zones rurales avec des pôles attractifs en Sarthe ou en Maine-et-Loire crée la nécessité d'un travail commun, les territoires de vie ne correspondant pas aux territoires administratifs. Dans le Haut-Rhin, le travail en synergie avec d'autres départements apparaît selon les enquêtés comme une nécessité au regard du positionnement géographique du département²² et la perspective de fusion avec le département du Bas-Rhin vers la nouvelle Collectivité Européenne d'Alsace.
- ⇒ **Évaluer les effets des politiques de coopération** et des projets culturels de territoire. À l'exception de quelques territoires comme la Mayenne²³, les effets des démarches de coopération et des projets culturels de territoire sont rarement évalués. Seuls 15% des départements et 4% des intercommunalités déclarent bénéficier d'un protocole d'évaluation rigoureux, avec la définition d'indicateurs solides. Les évaluations se réduisent souvent à la production de bilans annuels des projets. Par ailleurs, pour de nombreux enquêtés, l'évaluation des effets de la coopération s'avère particulièrement difficiles. Les effets des actions des coopération se situent souvent en dehors d'objectifs strictement quantitatifs, ce qui a pour conséquence de rendre l'analyse particulièrement complexe.
- ⇒ **Associer la société civile à la co-production des projets et des actions culturelles**. Cette orientation n'est pratiquement jamais évoquée, à l'exception de quelques intercommunalités en Mayenne et en Loire-Atlantique. Ces derniers expriment le besoin « *d'associer les usagers de l'offre culturelle communautaire au processus d'élaboration des Projets Culturels de Territoire* ».

²² Le positionnement du Département sur l'ensemble de ses politiques est très influencé par son identité alsacienne, frontalière (Suisse et Allemagne), et européenne.

²³ En Mayenne, un comité d'évaluation du Projet Culturel de Territoire sera bientôt mis en place. Il comportera un collège d'élus (« décideurs »), de techniciens (« artisans », « architectes »), et d'usagers (« bénéficiaires »).

6. Analyse croisée

Afin de mieux saisir les facteurs propices aux coopérations entre départements et intercommunalités, nous avons réalisé une analyse croisée de données quantitatives et qualitatives. A travers cette analyse, nous avons notamment cherché à comprendre l'influence des budgets culturels et des ressources humaines sur l'intensité et l'état d'esprit des coopérations.

Cette analyse croisée ne nous a pas permis de dresser des typologies de territoire. En revanche, elle nous a permis d'identifier les grandes tendances suivantes :

⇒ **Le niveau des budgets dédiés à la culture a peu d'influence sur l'intensité de la coopération entre départements et intercommunalités.** Les départements où les coopérations sont les plus intenses ne sont pas forcément les départements qui disposent des budgets culturels les plus élevés de l'échantillon. Du point de vue des intercommunalités, on constate que l'intensité des coopérations est plus forte dans les intercommunalités qui disposent des budgets globaux (culture et autres dépenses) les plus faibles de l'échantillon. Les intercommunalités mieux dotées ont une plus grande tendance à mener des politiques culturelles de façon indépendante.

⇒ **Plus que leurs montants eux-mêmes, c'est la façon dont les enveloppes budgétaires dédiées à la culture sont dépensées, qui exerce une influence sur l'intensité des coopérations avec les intercommunalités.** Les départements qui coopèrent le plus avec les intercommunalités dédient une plus grande part de leur budget culturel à ces coopérations, en moyenne 11%. Les départements aux coopérations « moyennes » dépensent 8%, et les départements aux coopérations « faibles », 2% en moyenne.

⇒ **Les ressources humaines (nombre et compétence des agents) ont une influence significative sur l'intensité des coopérations entre les départements et les intercommunalités.** Les intercommunalités et les départements bénéficiant de ressources humaines dédiées aux projets culturels, sont les territoires qui connaissent des niveaux de coopération les plus intenses. Au sein des intercommunalités qui coopèrent le plus intensément avec les départements, on observe la présence quasi-systématique d'un service culturel²⁴.

²⁴ Plus le nombre d'ETP est élevé au sein de ces services culturels, plus la coopération s'avère intense.

Par ailleurs, plus l'intensité des coopérations est forte, plus la proportion de postes sectoriels diminue (spectacle vivant, arts visuels...), pour laisser la place à des postes « *inter-territoriaux* » ou « *inter-sectoriels* ». Enfin, la présence d'une agence culturelle départementale semble jouer un rôle favorable à des relations plus horizontales entre département et intercommunalités.

⇒ **Les départements connaissent des difficultés à mener de front des coopérations interterritoriales et intersectorielles.** La perception d'une capacité à mener des projets de coopération intersectorielle diminue sur les territoires les plus actifs en termes de coopération interterritoriale.

⇒ **La variable temporelle exerce une influence significative sur les coopérations.** Les territoires sur lesquels on identifie une coopération plus intense, plus horizontale et aux champs d'action diversifiés sont ceux qui coopèrent depuis un certain temps. Les intercommunalités pour lesquelles les coopérations sont les plus fortes déclarent avoir débuté les coopérations avec les départements en 2007, contre 2009 pour les intercommunalités qui coopèrent moyennement, et 2013 pour les intercommunalités qui coopèrent faiblement.

⇒ **La taille des intercommunalités semble influencer sur le type de relations qu'elles peuvent entretenir avec les départements.** Parmi les 29 intercommunalités pour lesquelles a été identifié un type de relations, on remarque que les plus petites d'entre elles témoignent d'une relation plus horizontale.

CHAPITRE 3

ANALYSE DISTANCIÉE

1. Premières remarques autour du dispositif du LUCAS, par Aurélien Djakouane et Emmanuel Négrier

Le dispositif LUCAS intervient dans un contexte très particulier concernant les départements, d'une part, et le lien entre collectivités territoriales et culture, d'autre part. Sur le premier point, le phénix des réformes territoriales (toujours condamné en début de réflexion gouvernementale, toujours sauvé en fin de navette parlementaire, voire renforcé) porte bien son nom. Après les fusions de région, et dans un paysage intercommunal aussi peu optimal et fragmentaire que le nôtre, comment imaginer la disparition des départements ? Difficile prospective...

Quant au second point, la culture est restée certes une compétence possible des collectivités territoriales, mais au prix du maintien d'une faculté générale, et non d'une compétence obligatoire. C'est donc une capacité sous l'ombre portée des rigueurs financières, et elles ne manquent pas aujourd'hui, et bien moins que demain. Alors que le triptyque communes/département/État continue d'assurer une partie majeure des politiques et dépenses culturelles publiques, elles doivent aujourd'hui compter avec de nouveaux niveaux d'action que sont les régions et l'intercommunalité, mais aussi avec de nouveaux enjeux.

Tout d'abord, l'enjeu de pérennisation et de développement culturel territorial interroge les modalités à partir desquels la fabrique des politiques culturelles s'est organisée. Si la coopération a toujours été au principe de l'action culturelle, celle-ci a longtemps été

focalisée sur les rapports entre l'État et les collectivités. Du premier sont parvenues ressources financières, matérielles et symboliques.

Des secondes de nouvelles capacités induites par la décentralisation, en général, et l'essor d'une fonction publique territoriale dédiée à la culture. Il s'agit désormais de dépasser ce modèle, et notamment de replacer l'intervention de l'État dans un ensemble plus large d'interactions, dont la verticalité est elle-même en question.

C'est ensuite la philosophie qui anime les acteurs, entre les différentes façons de définir la valeur de la culture qui est à l'examen. Excellence, démocratisation et droits culturels circonscrivent les alternatives, mais aussi les compromis qui ont cours dans les débats internes au milieu culturel. Au-delà, on parle plus volontiers valorisation économique, territoriale, socio-environnementale par les politiques culturelles. La valeur intrinsèque de la culture se rejoue à l'épreuve de nouvelles perspectives de valorisation plus extrinsèques. Entre ces deux pôles de légitimation de l'action culturelle, il s'agit moins de substitution de l'un par l'autre que de nouvelles combinaisons qui associent les mérites respectifs de l'une et de l'autre, en tentant d'en conjurer les limites : clôture corporatiste du monde culturel institué, rassurante pour certains, mais globalement fragile dans ses liens avec la société ;

articulation des projets culturels à d'autres rationalités, étendant leur légitimité mais amoindrissant leur vocation propre.

Ces articulations (entre modalités, philosophie et valeur de l'action culturelle) se concrétisent enfin dans ce qui fait le cœur de ce rapport : les coopérations entre le phénix et l'arlésienne. Phénix, nous l'avons explicité plus haut. Arlésienne, il en est ainsi encore fréquemment de l'échelle intercommunale, à laquelle nous avons consacré beaucoup de travaux en général, mais aussi sur les dimensions culturelles : on la perçoit toujours comme le niveau en devenir, mais cela depuis les années 1990, soit une trentaine d'années. Les intercommunalités sont marquées par une grande diversité d'intérêts et d'intensités d'action culturelle, où un petit nombre d'exemples spectaculaires (Clermont-Ferrand, Montpellier, Toulon pour les métropoles, par exemple) cachent la modestie, voire la défiance de beaucoup d'autres. Et le temps mis par certaines à articuler un projet culturel de territoire fait que la phase de mise en œuvre coïncide avec une vision parfois déjà datée, car uniquement focalisée sur les équipements, des politiques urbaines de la culture. Souvent, le reproche fait aux capacités culturelles des intercommunalités, c'est aussi d'être bien peu... intercommunales, dominées qu'elles sont par le souci de conforter les modèles des villes centres, au nom de charges de centralité qui, si elles ne sont pas illégitimes en soi, sont en décalage avec l'esprit et l'espace communautaires.

La coopération département/intercommunalité, pour associer phénix et arlésienne, est-elle l'alliance de la carpe et du lapin ? On le sait, la coopération n'intervient que rarement entre institutions ou acteurs animés par les mêmes buts. Et pourtant, elle peut parfaitement conduire à une action originale et intéressante, quoique multi-finalisée.

C'est exactement le cas ici. Au-delà des intentions générales (le développement culturel), cette coopération associe un niveau qui doit impérativement repenser sa vocation pour continuer d'être au cœur du modèle français d'action publique, et un autre qui doit faire la preuve de sa maturité, vingt ans après son grand baptême : la loi Chevènement du 12 juillet 1999. Et cette alliance entre niveaux suivant des trajectoires et des finalités distinctes est précisément la grande intrigue de cette étude.

Plutôt que reprendre les leçons auxquelles parviennent les chargés d'étude, nous proposons ici de soumettre cinq thèmes à la discussion. Ils s'appuient tous sur une lecture orientée de l'étude.

Constat : coopérer pour faire pareil ?

L'étude présente une « *réalité* » des coopérations très disparate. Les budgets dédiés aux coopérations, p. 35, l'illustrent. En outre, le budget culturel n'est pas un critère pour évaluer l'importance et la qualité des coopérations, au moins pour les départements. Ainsi, la coopération ne suit pas un parcours obligé qui partirait d'abord d'une étape de construction unilatérale de politique culturelle, puis s'ouvrirait ensuite à la co-construction. Cela peut être perçu comme une bonne ou une mauvaise nouvelle. Une bonne, puisque le projet coopératif peut concerner tous types de conseil départemental. Celui-ci peut donc faire d'emblée de la coopération un axe majeur de sa politique culturelle. Une mauvaise, puisque la coopération sans véritable moyen a beaucoup de chances de se heurter au scepticisme des partenaires. Mais ces moyens ne suffisent pas.

Coopérer implique tout un travail de réorientation réciproque de l'action culturelle afin de mutualiser des opérations. C'est ici que la coopération est une affaire d'ingénierie davantage que de moyens humains. L'enjeu est alors de savoir en quoi coopérer signifie faire la même chose ensemble, ou innover. La coopération se résume-t-elle à du protocole techno ? Si le projet prend plus de place que l'action, le processus que la finalité... La question de l'innovation semble centrale au moins pour pallier les difficultés et errements des dispositifs actuels. Par exemple, l'innovation pédagogique demeure un thème de premier plan pour les dispositifs d'Éducation Artistique et Culturelle (EAC) et les transformations des enseignements artistiques. Elle l'est aussi dans la conception que l'on se fait de la place des usagers et de leur participation.

Des modes d'action

Les formes de coopération prennent vie à travers trois modalités qui marquent trois manières d'engager la coopération. Dans la lignée des départements, les schémas et les plans, qui fédèrent plusieurs acteurs de terrain autour d'une culture de la coopération. Davantage

dans une logique de rapprochement entre collectivités, les conventions et les projets qui créent des cadres d'application de cette coopération. Et enfin, les dispositifs nationaux impulsés par les DRAC (CLEA ou CTEAC), plus descendants, qui impliquent un certain alignement normatif (p. 59). Ces trois réalités se superposent souvent dans les faits rendant les contours de la coopération difficile à lire, a fortiori pour les acteurs qui s'en emparent.

On comprend dès lors l'importance des « *tiers facilitateurs* », en raison de cette complexité, mais aussi de la dimension relationnelle de la coopération. Le plus souvent en effet, il s'agit moins de rapports entre institution, avec ce que cela peut avoir de puissant et d'abstrait, qu'entre acteurs culturels, institutionnels, etc. L'exemple des agences (comme Culture Lab 29) ou de formules coopératives (SCIC) est intéressant dans cette perspective de médiation, et notamment pour envisager la délicate question de la participation des habitants.

Enfin, ce travail montre l'importance des états des lieux, diagnostics et autres études susceptibles d'appuyer mais aussi d'évaluer des processus de coopération. Ces pratiques que l'on pourrait qualifier d'observation sont donc centrales pour connaître, comprendre, rendre compte, mesurer, adapter... les dispositifs de coopération. Elles sont, indirectement, des outils de partage d'une même vision empirique du monde, même quand les finalités poursuivies par chacun resteraient distinctes.

La culture du lien

Qu'est-ce qu'on relie et comment ? Voilà, en substance une question que pose ce travail sur la coopération. On peut y voir ici deux enjeux centraux : relier des acteurs (acteurs culturels, politiques, citoyens, artistes, etc.) ; relier des politiques (culture, éducation, jeunesse, tourisme, etc.). Mais il s'agit aussi de transformer des postures (passer des bénéficiaires au partenaires p. 43) et des cultures professionnelles (passer d'opérateur à coordonnateur) (p. 46 etc.). Ce qui pose ici inévitablement la question de la formation : formation à d'autres manières de travailler, d'une part, en adoptant la novlangue de la coopération, mais aussi formation à d'autres manières d'envisager les relations avec ce qu'on appelait jusqu'ici des « *tutelles* », financeurs et collectivités dans leur diversité, d'autre part. Soit tout une reconfiguration du rapport au service public.

C'est loin d'être négligeable, notamment dans le secteur culturel. En dépit de discours sur les droits et la démocratie, ou sur l'intersectorialité, celui-ci reste imprégné d'une vision de l'art pour l'art qui n'est pas qu'un héritage du modèle d'État. Elle est aussi, cette vision, perçue comme une protection face à des dérives utilitaristes, démagogiques ou instrumentalistes des politiques culturelles. Elle est d'autant plus nécessaire que derrière l'instrumentalisation politique se profile une dépendance autrement plus pernicieuse à l'égard des pouvoirs économiques. La coopération, c'est aussi une arme des faibles pour résister, collectivement à toute forme de caporalisation de la culture.

L'impossible public

Les politiques publiques, a fortiori les politiques culturelles, ont toujours beaucoup de mal à caractériser, à défaut de conceptualiser, les destinataires de leur action. La promotion des droits culturels a beau y insister, elle n'y fait pas grand' chose. On passe d'une politique descendante de l'offre à une politique horizontale de la participation, en shuntant subtilement au passage la politique de la demande (faire avec les gens d'accord, mais pas faire ce qu'ils veulent tout de même !). L'impossible participation des habitants, plusieurs fois soulignée dans le rapport, oublie l'inégal intérêt que les individus portent à la culture, fût-elle la plus large et la plus anthropologique possible. Comme un paradoxe, le développement de la coopération entre acteurs n'est pas nécessairement un levier de transformation de la participation, et il peut même être un frein à ce type d'innovation sociale.

L'horizontalité de la participation habitante n'en oublie pas moins les inégalités que sa devancière : quelle capacité à participer, à s'emparer d'un dispositif, à formuler des idées, à échanger avec d'autres ? etc. Le passage d'une politique de l'offre, fondée sur une fiction des besoins, à une politique de la demande, fondée sur la diversité des capacités, se heurte à la rémanence de la barrière et du niveau. C'est pour cela que la culture du droit reste aussi inaccessible que le droit de la culture, en dépit des discours sur l'empowerment. Le passage de l'accès à la participation en passant par la médiation est une perspective tracée depuis fort longtemps. On la voit se concrétiser à l'échelle de

projets (BespectACTive!, Nouveaux Commanditaires, Art participatif), mais elle reste plus timide dans les dispositifs de coopération qui nous sont présentés ici.

Le retour au politique

L'approche très technocratique des coopérations pose la question du portage politique qui n'est pas présenté comme une urgence première. Elle est pourtant cruciale, pour une raison de fond : toute politique culturelle est le fruit d'un rapport instable entre deux compromis stratégiques : faire de la politique avec la culture ; faire de la culture avec la politique. Un projet culturel devient public parce qu'une autorité légitime (et l'acteur qui se meut sous ses habits) y perçoit un intérêt autre que culturel. Il est souhaitable, réciproquement, que le projet politique soit lui-même perçu comme plein de promesses culturelles. Ce portage politique, quel est aujourd'hui son motif ? Il reste d'abord attaché à la valeur symbolique de la culture. Toutes les villes ne disposent pas du même capital (sans jeu de mot) culturel. Certaines peuvent se prévaloir d'équipements, d'événements, de monuments, etc. Soit autant d'arguments pour freiner (dans certains cas aussi accélérer il est vrai) le passage à une politique culturelle communautaire.

La culture est, pour un gouvernement local, un terrain fertile d'identification positive, de capacité à marquer une action publique de son empreinte. Le bâtiment qu'on inaugure l'a longtemps personnifié. Aujourd'hui, un vaste mouvement de décentralisation, ou de programmation « *hors les murs* » recompose les frontières symboliques des territoires culturels. Si cette portée symbolique a longtemps justifié l'absence de coopération, c'est parce qu'on ne partage pas volontiers ce qui nous personnifie. La culture de la, ou en coopération pose donc le défi immense d'un partage de souveraineté. Ce partage ne se situe pas dans un contexte immuable. Souvent, les acteurs culturels ont une vision assez asséchée d'un éternel politique uniquement préoccupé de réélection et de ressources politiques. Ils négligent une dimension structurelle du travail politique qui est d'être en permanence en train de capter de nouvelles aspirations civiques, de nouveaux besoins et dilemmes sociaux. Les acteurs culturels ont à considérer le passage au politique (pour un acteur culturel) sous l'angle de cette actualisation, qui peut passer par des objets coopératifs en évolution. Dans les projets culturels de territoire où l'on passe d'une observation réciproque et timide autour d'objets balisés (lecture publique, EAC) à la fusion des audaces autour d'intentions dissidentes, on sait bien que chacun retire, chemin faisant, plus que ce qu'il a fait naître.

2. Les limites de la coopération culturelle, par Raphaël Besson

L'analyse des coopérations culturelles départementales et intercommunales nous donne à voir un certain nombre de transformations dans la fabrique culturelle et la territorialisation de l'action culturelle. On observe la création d'effectifs, de projets, de dispositifs, de budgets ou encore de méthodes spécifiquement dédiées aux coopérations culturelles interterritoriales et intersectorielles. Les agents culturels transforment leurs « *logiciels métiers* » et leurs expertises sectorielles. Ils s'acculturent au « *mode projet* » et aux outils de mise en réseau, de pilotage et de facilitation. Les départements se positionnent comme des « *lieux ressources* », des « *développeurs* », des « *facilitateurs* » et des « *grands-frères bienveillants* », pendant que les intercommunalités gagnent en autonomie et en expertise culturelle. Des Tiers acteurs se révèlent, grâce à des missions d'accompagnement et de coordination assurées par des agences culturelles, des Tiers Lieux, des Établissements Publics de Coopération Culturelle ou des SCIC culturelles. Des schémas départementaux, des plans locaux, des conventions partenariales, des contrats territoriaux et des projets culturels de territoire affirment un processus de décloisonnement entre les territoires, entre les catégories de l'action culturelle et les secteurs de la culture, du social, de l'éducation, et de façon plus relative, de l'économie et de l'environnement.

Les transformations sont multiples, elles sont organisationnelles, sectorielles, politiques ou encore culturelles...

Et pourtant, l'analyse plus fine des mutations nous laisse une étrange impression d'inachevé. Les acteurs culturels, les artistes et la société civile restent à la marge et peinent à accéder au code source de la fabrique culturelle. Les droits culturels restent confinés dans le hors-sol, et à une critique esthétique, littéraire et conceptuelle. Ils éprouvent toutes les difficultés à atterrir et à s'incarner dans la culture du quotidien et la fabrique des coopérations culturelles. La portée des outils d'intelligence collective se limite à la formation des quelques agents de collectivités. Les kits méthodologiques de facilitation ne parviennent à « *faire avec* » et à inventer une nouvelle relation au public. Les individus éloignés des pratiques artistiques et culturelles restent à la périphérie et leur capacité à questionner, enrichir et réorienter les politiques culturelles n'entrent pas dans le giron des dispositifs de coopération.

La coopération culturelle s'invente d'abord par le haut, par les politiques culturelles, par les dispositifs contractuels, par l'État et les collectivités publiques, avant de se tourner vers les territoires, les usages, les expériences, les besoins et les aspirations d'acteurs non institutionnels et non culturels. Elle éprouve des difficultés à s'extraire d'une culture de l'offre et d'un modèle de gouvernance vertical et descendant. Elle peine à se mouvoir dans un entre deux et à créer des porosités entre l'upperground des institutions culturelles labellisées et immergées dans les préceptes de la démocratisation culturelle, et l'underground des acteurs culturels

émergents et animés par le référentiel des droits culturels. Le risque est alors d'accroître les coûts de la coopération et la distance entre deux mondes du champ culturel (Rotterdam, Sobota, 2017).

Par conséquent, les transformations induites sont superficielles, elles n'introduisent pas de souffle nouveau au cœur des valeurs et des référentiels des politiques culturelles. La coopération culturelle éprouve les plus grandes difficultés à se mouvoir dans le trans-sectoriel (a) et à « faire coopération » (b), pour, finalement, « faire transition » (c).

a. Une coopération culturelle auto-centrée. Dépasser « l'inter » pour se mouvoir dans le « transectoriel »

A l'exception de quelques échappées dans les sphères sociales ou éducatives, les actions de coopération culturelle se déploient essentiellement dans le champ culturel. Or l'enjeu de la coopération dépasse largement la sphère des politiques culturelles pour investir un ensemble de champs disciplinaires (Beauvillard, 2018):

la biologie et les sciences du vivant, le développement territorial, l'économie, l'architecture et l'urbanisme, l'éducation et les sciences cognitives, les politiques publiques et la sociologie des organisations, les mathématiques et les innombrables innovations citoyennes qui créent de nouvelles formes nouvelles de coopération en réponse aux défis des transitions. Prenons donc le temps d'observer la manière dont la question coopérative se pose dans ces différentes disciplines.

En **biologie**, les chercheurs nous expliquent que si chaque organisme agit dans son propre intérêt dans une logique de compétition, le monde vivant fonctionne paradoxalement grâce à la coopération (Chapelle, 2018). C'est l'hypothèse développée par le biologiste William Hamilton dans un célèbre article intitulé « *The Evolution of Coopération* » : la coopération améliore le succès reproductif et la survie des espèces.

Dans le **développement territorial**, des recherches ont récemment cessé d'étudier les territoires comme des stocks dotés de ressources figées, pour les

appréhender selon une vision dynamique (Colletis et Pecqueur, 2005) et une logique de flux (Davezies, 2008). Ces recherches font l'hypothèse qu'un territoire n'existe pas « *en tant que tel* », mais doit être révélé selon un processus d'« *activation* » et de « *spécification* » des ressources latentes. Ces ressources peuvent concerner des composantes matérielles (matières premières, environnement, patrimoine...) et/ou idéelles (usages, valeurs, culture, histoire, identité...). Or pour activer ces ressources latentes, il est essentiel d'accroître « *la densité des relations entre les acteurs, en particulier ceux appartenant à des « mondes » différents* » (Colletis et Pecqueur, 2018). La question de la coopération entre acteurs appartenant à des secteurs d'activité différents, constitue un enjeu majeur du développement des territoires et de la construction de leur avantage différenciatif.

En **économie**, depuis les travaux de Marcel Mauss sur le don / contre-don (Mauss, 1950) et les essais de Karl Polanyi sur l'encastrement social de l'économie (Polanyi, 1957), de nombreux économistes tentent de démontrer que les modes de coopération économiques construits sur le don, la confiance et l'échange d'informations tacites (Laurent, 2012), se situent au cœur du fonctionnement de économies modernes. Les échanges économiques sont souvent fondés sur des logiques de don et de réciprocité, des univers a priori éloignés d'une conception du marché comme le lieu du comportement individuel, rationnel et calculateur (Le Velly, 2012). C'est le cas notamment de la Silicon Valley, haut lieu du capitalisme cognitif, dont la réussite économique s'explique d'abord par la création d'un écosystème favorable à la coopération, à l'échange d'informations personnelles et aux relations de confiance entre universitaires, entreprises et investisseurs (Ferrary, 2001). Les dynamiques de coopération relèvent en réalité d'une « *profonde logique économique* », et on ne compte plus le nombre de multinationales (en premier lieu, Google), de SCOP, d'entreprises « *libérées* » et de créateurs de logiciels libres, dont le modèle est fondé sur les principes de l'économie coopérative.

En **architecture et en urbanisme**, de nombreux écrits contemporains s'intéressent à l'urbanisme collaboratif, aux « *collectifs d'architectes* » et aux « *géo-artistes* » qui renouvellent les modalités de la fabrique urbaine

en associant les habitants (L'hypothèse collaborative, 2018 ; Macaire, 2016 ; Gwiazdzinski, 2016). Les recherches se focalisent également sur l'émergence de nouveaux lieux, les « *Tiers Lieux* », les « *espaces transitionnels*, les « *lieux infinis* » ou « *non finis* », (Besson, 2018, Delon et al., 2018), qui « *inventent des dispositifs, des agencements malins qui spatialisent la sérendipité, misent sur "l'improvisation" et font confiance aux rencontres, loin des logiques de programmation ou de planification.* » (Gwiazdzinski, 2016). Des lieux, qui à l'image de l'Hôtel Pasteur à Rennes, font reposer leur fonctionnement sur la coopération et le principe du « *non-programme* » (Ricard, 2018).

Dans le **champ de l'éducation**, des réflexions se multiplient autour de modèles d'apprentissage collectif, où la figure de l'enseignant tend à disparaître, au profit d'un enseignement mutualisé entre les membres (Alvarez, 2016 ; Becchetti-Bizot et al., 2017). Les apprentissages se font de pair à pair, le maître et les apprenants ayant la possibilité d'être tour à tour celui qui apprend ou celui qui transmet, lors de temps essentiels de collaboration, de partage de connaissances et d'expérimentation. Les enseignements dispensés consistent moins à formater des individus à tel métier actuellement disponible, qu'à transmettre des savoirs multiples (savoirs académiques, tacites, savoirs pratiques, savoirs d'usage, savoir-faire, savoirs experts) et de doter les individus d'une capacité d'invention pour faire face aux grandes transitions et aux transformations continues du marché du travail. Dans le « *mouvement du faire* » et des Fab Labs, un ensemble de réflexions se développe pour promouvoir « *l'apprentissage par le faire* », en créant des espaces d'accueil positif des idées et des espaces de coopération ouverts au prototypage et à l'innovation par les usages. Des lieux, qui à l'image du « *Maître ignorant* » de Jacques Rancière, favorisent l'expérimentation pour permettre l'émancipation (Rancière, 1987)²⁵.

L'enjeu de la coopération investit également le champ des **politiques publiques**. Des recherches étudient le passage d'une logique de gouvernement (hiérarchique, vertical, centralisé, en silo) à une logique de « *gouvernance* » plus horizontale et « *créative* » (Cordobès et Ducret, 2010). Dans la lignée des modèles du governing by experiment (Bulkeley et al., 2013) et du design des politiques publiques (Bulkeley et Castán Broto, 2013),

des investigations sont engagées sur la question de la coproduction des politiques publiques (Bulkeley et Castán Broto, 2013). L'enjeu est de bâtir des politiques publiques selon des logiques plus coopératives, grâce à « *des méthodes de conception issues du design (...). Il s'agit d'élaborer à l'aide d'outils de partage et de représentation (le dessin) des propositions collectives pour de nouvelles actions publiques (le dessein)* » (Scherer, 2015).

Le champ de **l'innovation sociale** (Cloutier, 2003) s'intéresse aux expériences coopératives qui tentent de trouver des solutions aux enjeux des transitions écologiques, socioéconomiques et numériques : fablabs, laboratoires citoyens, urbanisme participatif, production citoyenne d'énergie, coopératives d'activités et d'emploi, habitat participatif, monnaies locales, médias participatifs, coopératives de territoires, financements participatifs, supermarchés coopératifs, AMAPS, etc. (Ministère de la Transition Écologique, 2018). Selon certains auteurs, ces expériences participent à la création de « *sociosystèmes* » au sein desquels les hiérarchies s'effacent, au profit d'une société en marche vers une « *collaboration latérale* » (Rifkin, 2011, De Vulpian, 2016).

La coopération est une question majeure qui traverse un ensemble de champs disciplinaires. Il y a donc un véritable enjeu à défendre une **approche culturelle de la coopération** et à dépasser le champ des politiques culturelles. L'approche culturelle de la coopération ne peut se réduire à « *mettre l'intelligence collective au service des projets culturels de territoire* » (Gelin, 2019). C'est donc **moins dans l'intra ou l'intersectoriel que dans le trans-sectoriel** et l'exploration des interstices et périphéries d'autres sphères disciplinaires, d'autres mondes sociaux et d'autres réalités culturelles, que résident les nouveaux territoires d'exploration de la coopération culturelle. Cette perspective trans-sectorielle se situe à la fois entre, à travers **et au-delà** des politiques culturelles, ce qui la différencie des approches intra ou intersectorielles.

²⁵ « *Le processus d'apprentissage n'est pas un processus de remplacement de l'ignorance de l'élève par le savoir du maître, mais de développement du savoir de l'élève lui-même (...). Il s'agit de mettre la personne en situation de se servir de sa propre intelligence, non pour arriver au but mais pour se frayer un chemin* » (Rancière, 1987).

b. Une coopération culturelle descendante. Des difficultés à « faire coopération »

La coopération culturelle s'invente dans la sphère publique, au sein des Institutions étatiques et des collectivités territoriales. L'État impulse des réformes territoriales et des dispositifs contractuels nationaux (à l'image des CTEAC), et les différents niveaux de collectivités territoriales s'adaptent et reproduisent à leur tour les méthodes, les schémas de coopération et les différentes conventions partenariales. On reste sur une approche diffusionniste de l'action culturelle, vis-à-vis de territoires et d'une société civile relativement passifs. Or, il n'est pas certain que ce **modèle de réflexion et de décision vertical et descendant, soit le plus à même de générer de véritables coopérations**. D'autant que lorsque l'on étudie de plus près les mécanismes de la coopération culturelle, on constate que l'on est davantage confronté à des logiques de mutualisation et de collaboration, qu'à de véritables dynamiques coopératives. Pour comprendre ces nuances, il semble nécessaire de préciser ces notions.

La mutualisation relève du partage d'outils, de moyens et de méthodes qui sont mis en commun, et indépendamment de la finalité (économique ou éthique). Quant à la collaboration, elle consiste à travailler ou à réfléchir ensemble pour atteindre un objectif. Dans son ouvrage *l'Impasse collaborative*, l'économiste Eloi Laurent définit la collaboration comme « *un choix utilitariste limité à la survie et à la reproduction, [...] à l'accomplissement en commun d'une tâche nécessaire* » (Laurent, 2018). Or, la coopération ne se réduit ni à de simples mises en commun de ressources (mutualisation), ni à des interactions s'exerçant au moyen du seul travail (collaboration). Elle ambitionne de « *cerner la capacité distinctive des humains à s'associer pour apprendre et connaître, et non pas seulement pour vivre ni même pour faire* » (Ibid). La coopération sollicite l'ensemble des capacités humaines, afin de faire « *œuvre commune* » et « *d'agir ensemble dans un but commun* » (Mead, 1937). La coopération est un mode d'action, une relation équilibrée et réciproque entre plusieurs parties prenantes, qui œuvrent à construire un projet commun. Ainsi ces derniers deviennent-ils non seulement co-producteurs, mais également

co-auteurs du projet (Beauvillard, 2018). La coopération intervient par conséquent « *lorsque les agents ont la volonté de travailler conjointement en s'interrogeant sur les finalités de leur rapprochement, en se répartissant les tâches et les rôles, en préservant l'autonomie et les intérêts des partenaires et en s'opposant, le plus souvent, aux formes d'organisation hiérarchique* » (Deniau, 2014).

La lecture précise des notions de mutualisation, de collaboration et de coopération, nous permet de prendre conscience, que **la coopération culturelle s'incarne en réalité davantage dans des logiques de mutualisation et de collaboration, que de coopération**. Souvent, le rapprochement entre les acteurs culturels n'est pas volontaire et se réduit à des formes de cohabitation dans des espaces et des dispositifs limités dans le temps. Les CTEAC par exemple, sont souvent perçues comme des conventions contraignantes et imposées par l'État aux territoires. Les réformes territoriales, les réductions des financements publics et les décisions politiques venues d'en haut, obligent souvent les territoires et les acteurs à mutualiser et à « *travailler ensemble* ». Ceci pour optimiser et préserver la qualité des services rendus, et mettre en place la myriade de dispositifs contractuels : schémas départementaux, contrats de territoire, conventions de développement culturel, etc. Par ailleurs, les rouages de la coopération culturelle, n'invitent pratiquement jamais les acteurs à s'interroger sur les finalités et les valeurs fondamentales de la coopération, afin de faire « *œuvre commune* » et devenir « *co-auteurs* » des projets. Les raisons profondes de la coopération culturelle semblent davantage relever de « *contraintes pragmatiques* », que d'un quelconque désir de « *faire œuvre commune* ».

c. Une coopération culturelle déterminée. Des difficultés à « faire transition »

Les démarches de coopération culturelle sont principalement portées par des logiques internes aux politiques culturelles, autour d'enjeux de politiques publiques ou d'objectifs culturels. Elles ne portent pas dans leur ADN des objectifs en lien avec les transitions, qu'il s'agisse de transitions écologiques, sociétales, économiques ou encore numériques. Les grands enjeux de société du XXI^e liés aux communs, à l'anthropocène²⁶ ou à la démocratie coopérative (Cadoret, Beuret, 2011), laissent la coopération culturelle de marbre. Les questions transitionnelles n'entrent pas dans le spectre des dispositifs contractuels de coopération.

²⁶ L'Anthropocène désigne une période de l'histoire caractérisée par la reconnaissance du rôle décisif des activités humaines dans les changements fondamentaux qui affectent le système Terre, au point de les considérer comme l'avènement d'une nouvelle ère géologique (Grumbach, S., Haman, O., Le Gall, J., Negrutiu, L., 2018, *Anthropocène à l'école de l'indiscipline*, Éditions du temps circulaire).

Ce constat interroge, dans la mesure où de nombreux auteurs font justement de la coopération l'espace privilégié pour penser et agir sur les transitions. Selon la « *prix Nobel* » d'économie Elinor Ostrom, la capacité des acteurs à coopérer et à s'auto-organiser selon les contextes locaux, est essentielle à la gestion et à la survie des biens communs (Ostrom, 1990, Sauvêtre, 2016). Jeremy Rifkin soutient que la troisième révolution industrielle ne sera pas celle de l'économie collaborative, mais bien celle de l'économie coopérative (Rifkin, 2011), « *symbolisée par la mise en réseau des productions énergétiques locales* » (Saez, 2019). Pour l'économiste Eloi Laurent, c'est la coopération, et non la collaboration, qui est « *la source de la prospérité humaine. Car si l'on collabore pour faire, on coopère pour savoir* » (Laurent, 2018).

²⁷ Nous reprenons ici une formule de Pierre Cohen, ancien maire de Toulouse.

Face à ces transitions, on mesure ici toute l'importance de défendre et de bâtir une approche culturelle de la coopération, et à faire de la culture « *l'alchimie de la coopération* »²⁷. La culture peut être le ferment à même de « *dépasser les cloisonnements sectoriels et de rassembler des partenaires* » (Auclair, 2003), afin qu'ils bâtissent « *leurs projets à l'intersection de l'histoire longue et de leurs facultés créatives* » (Landel, 2019). Il est temps pour la coopération culturelle d'investir les enjeux transitionnels.

CONCLUSION PARTIE 1

DE LA COOPÉRATION CULTURELLE À LA CULTURE DE LA COOPÉRATION

Les limites de la coopération culturelle nous incitent à ouvrir une réflexion autour de la construction d'une **culture de la coopération**. Essayons d'en esquisser ici les grandes caractéristiques.

Loin de se concevoir comme une sphère autonome, la culture de la coopération s'immerge au cœur des transformations profondes qui travaillent nos sociétés et nos territoires : réformes territoriales, transitions numériques, enjeux des communs, « *mal-représentation* » de nos démocraties (Rosanvallon, 2014), crise écologique et sanitaire. Elle multiplie les incursions dans des sphères sociales variées, et se loge dans les espaces transitionnels (Besson, 2018), pour penser, gouverner, esthétiser, construire et déconstruire les transitions. Elle se conçoit comme une culture « *vivante* » et opère des échanges permanents avec d'autres cultures, d'autres savoirs, valeurs et savoir-faire (Saez, 2019).

Elle défend une approche culturelle de la coopération, et fait de la culture la pierre angulaire de l'édification d'une société coopérative. Elle participe à créer de nouvelles esthétiques, de nouveaux imaginaires, de nouveaux récits et « *souvenirs du futur* » (Kyrrou, 2016), essentiels à l'invention d'une société coopérative et à la réinvention des politiques culturelles²⁸.

La culture de la coopération fait écho à une diversité de théories qui placent le quotidien, l'espace public, le « *hors les murs* », l'expérimentation et la mobilisation d'une diversité des savoirs au fondement d'une vision renouvelée de la culture et des arts (Illitch (1973), Rancière (1987), De Certeau (1990), Bourriaud (1998), Debord (2000), Ardenne (2004), Dewey, 2005, Senett (2014), Gwiazdzinski, 2016).

Elle est influencée par une « *culture numérique* », par l'« *éthique hacker* » et « *l'âge du faire* » (Guillon, Ambrosino, 2016, 2018 ; Himanen 2001, Anderson, 2015 ; Lallement, 2015). Elle s'inspire des notions contemporaines de « *démocratie culturelle* », de « *droits culturels* » ou encore de « *Tiers Lieux culturels* » (Rotterdam, Sobota, 2017 ; Guillon, 2019 ; Jacquet, 2015 ; Besson, 2018). Ces notions ont en commun la critique d'une vision élitiste, populiste et diffusionniste de la culture et des savoirs (Zask, 2016). Elles s'intéressent aux acteurs informels et aux espaces de la vie quotidienne, afin que les individus deviennent des contributeurs actifs de la fabrique culturelle, et non les spectateurs passifs d'une offre culturelle « *légitimée par l'expertise de quelques spécialistes* » (Ibid).

Au-delà de ces grandes caractéristiques, c'est la mise en œuvre et la mise en pratique de la culture de la coopération qui s'avère déterminante. Et c'est là tout l'objet de la deuxième partie de notre étude, qui s'appuie sur l'expérimentation d'une démarche de Living Lab, visant à bâtir une culture de la coopération dans les départements de la Nièvre, de la Haute-Loire, du Val D'Oise et du Haut Rhin. Une démarche innovante qui s'appuie les outils de la recherche-action et du design stratégique dans le but de proposer des pistes d'action concrètes en matière de coopération dans le champ des politiques culturelles, à travers l'implication des citoyens, des professionnels du champ associatif, des agents publics, des élus et des chercheurs.

²⁸ Voir notamment : Saez, J.-P., 2019, « *La coopération peut-elle sauver les politiques culturelles ?* », édito, L'Observatoire n°53, p. 1-2.

PARTIE 2

BÂTIR UNE CULTURE DE LA COOPÉRATION

| | | | |
|----|--|-----|--|
| 74 | INTRODUCTION. FACE AUX GRANDS ENJEUX DES TRANSITIONS, BÂTIR UNE CULTURE DE LA COOPÉRATION | 100 | 4.La création d'un cadre de coopération par les tiers |
| 78 | CHAPITRE 1. L'INGÉNIERIE DE LA CULTURE DE LA COOPÉRATION | 102 | 5.La mise en œuvre d'une « recherche indisciplinée » pour mesurer les externalités de la culture de la coopération |
| 78 | 1.S'immerger au cœur des territoires et des transitions | 104 | CHAPITRE 3. LES RÉSULTATS DES OPEN LABS |
| 80 | 2.Transformers les institutions culturelles et les modes de faire | 105 | 1.Les méthodes déployées par les Open labs |
| 82 | 3.Réguler les coopérations grâce à des tiers acteurs | 106 | a.Étape 1. Phase d'écoute et d'échanges |
| 84 | 4.Mesurer les valeurs extrinsèques de la culture de la coopération | 107 | b.Étape 2 : Aller à la rencontre des habitants |
| 85 | 5.Bâtir une culture de la coopération. Comment atterrir ? | 108 | c.Étape 3 : co-concevoir |
| 87 | CHAPITRE 2. BENCHMARK. MISE EN PERSPECTIVE DES LIVING LABS CULTURELS | 110 | 2.Les résultats de l'Open lab du Haut-Rhin |
| 87 | 1.La notion de Living lab culturel | 110 | a.L'atelier préalable du 23 juin 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire |
| 89 | 2.La création d'un cadre de coopération dans les territoires | 111 | b.L'atelier du 25 novembre 2020 de co-construction de solutions |
| 90 | a.Les itinérances culturelles territoriales | 112 | c.Les résultats de l'axe « Culture et solidarité » |
| 91 | b.Les tiers lieux culturels | 114 | d.Les résultats de l'axe « Culture et attractivité du territoire » |
| 92 | c.L'association des artistes et/ou des habitants à la fabrique territoriale et urbaine | 118 | 3.Les résultats de l'Open lab de la Haute-Loire |
| 93 | d.L'association des artistes et/ou des habitants à la revalorisation du patrimoine culturel et naturel | 118 | a.L'atelier préalable du 9 juillet 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire |
| 95 | 3.La création d'un cadre de coopération au sein des institutions publiques | 119 | b.Enquête de terrain |
| | | 118 | c.L'atelier du 5 novembre 2020 de co-construction de solutions |
| | | 120 | d.Les résultats de l'axe « Inter-générationnel et Fragilités » |
| | | 121 | e.Les résultats de l'axe « développement du lien social » |

| | | | |
|-----|--|-----|--|
| 122 | f. Les résultats de l'axe « communs-bonnes pratiques » | 144 | CHAPITRE 4. ÉPROUVER LE TROISIÈME ÂGE DE LA COOPÉRATION DANS LES POLITIQUES CULTURELLES |
| 124 | 4. Les résultats de l'Open lab de la Nièvre | 144 | Introduction |
| 124 | a. Ateliers préalables du 8 juin et 3 juillet 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire | 147 | 1. Une extension du cadre de coopération |
| 125 | b. Enquête de terrain | 148 | 2. Une ingénierie coopérative fondée sur de nouveaux savoirs professionnels |
| 124 | c. L'atelier du 3 novembre de co-construction de solutions | 150 | 3. Une action culturelle ancrée dans les territoires et les transitions |
| 126 | d. Les résultats de l'axe « cadre de confiance » | 152 | 4. Une transformation des institutions culturelles et des modes de faire |
| 127 | e. Les résultats de l'axe « prise en compte de la vulnérabilité » | 154 | 5. Une reconnaissance des « tiers intercesseurs » |
| 128 | f. Les résultats de l'axe « construire ensemble des coopérations » | 154 | 6. Un nouveau récit de l'action culturelle et artistique |
| 130 | 5. Les résultats de l'Open lab du Val-d'Oise | 155 | 7. Une évaluation collective de la valeur des externalités coopératives |
| 130 | a. Ateliers préalables du 15 juin et 17 juillet 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire | 157 | 8. Un engagement politique « d'intensité quotidienne » |
| 131 | b. Enquête de terrain | 158 | CONCLUSION |
| 130 | c. L'atelier du 9 octobre de co-construction de solutions | 158 | 1. Phénix vs Arlésienne : le match retour |
| 132 | d. Les résultats de l'axe « équité » | 161 | 2. Vagues et expérimentations |
| 132 | e. Les résultats de l'axe « développement des capacités de l'individu » | 164 | 3. La co-construction des politiques culturelles à l'épreuve |
| 133 | f. Les résultats de l'axe « mutualisation » | 169 | 4. Extension du domaine culturel |
| 134 | 6. Synthèse et mise en perspective des résultats des Open labs | 174 | 5. Le LUCAS... saison 2 |
| 134 | a. La définition de problématiques et de projets communs et concrets | 177 | 6. De la démocratie, encore et toujours |
| 137 | b. Les apports de la méthode LUCAS | | |
| 141 | c. Des limites de la méthode LUCAS | | |

INTRODUCTION .

FACE AUX GRANDS ENJEUX DES TRANSITIONS, BÂTIR UNE CULTURE DE LA COOPÉRATION

Une fabrique culturelle territoriale en panne ?

Les organismes départementaux de développement des arts et de la culture, aux côtés des Conseils départementaux, agissent sans relâche depuis plus de 40 ans afin que la culture s'inscrive dans le quotidien des habitants des territoires. Depuis plus de 40 ans, ces tiers-intercesseurs accompagnent et mettent en œuvre la territorialisation des politiques culturelles, dans le domaine musical dans un premier temps, puis de la danse jusqu'à couvrir aujourd'hui l'ensemble des composantes du spectacle vivant et des arts plastiques.

40 années que des élus, des agents publics, des salariés et des bénévoles, des militants associatifs agissent au quotidien pour développer et soutenir la création, la diffusion et la permanence artistique, la pratique amateur, l'éducation et les enseignements artistiques. Cette action a toujours été menée dans le souci de diffuser et promouvoir les orientations et préconisations nationales d'un partenaire essentiel, l'État, dont le soutien s'est progressivement amenuisé au fil des décennies, notamment à l'échelle de ses représentations déconcentrées.

De belles expériences ont été réalisées et sont, encore aujourd'hui, à l'œuvre. De nombreux artistes ont pu rencontrer et partager leurs œuvres dans une proximité inédite avec les habitants des villages, des villes et des métropoles. D'innombrables personnes ont eu l'opportunité, grâce à l'action des agences et services culturels des conseils départementaux et de leurs partenaires - artistes et acteurs culturels-, parcourir ces fameux trois piliers de l'éducation artistique et culturelle :

voir, comprendre et pratiquer. Et nombreux sont les habitants qui ont eu aussi la possibilité de bénéficier d'un enseignement artistique de qualité grâce à la mise en œuvre des schémas départementaux dont les premiers furent votés dès les années 1990, grâce à l'implication militante des agences culturelles départementales.

Les organismes et les Conseils départementaux sont forts de cette histoire et défendent une vision partagée d'un service public de la culture de proximité et de qualité pour tou.te.s. Pour autant, et depuis quelques années déjà, l'on perçoit un essoufflement de la fabrique culturelle territoriale. Et les dernières lois de décentralisation n'ont pas généré le nouveau souffle que nous aurions pu espérer.

Certes, le tableau n'est pas si « noir ». Alors qu'il avait été enterré à plusieurs reprises par les lois NOTRe et MAPTAM, l'échelon départemental s'est finalement vu renforcé, re-légitimé. Contre toute attente, le département se trouve aujourd'hui conforté en tant que maillon stratégique d'accompagnement des territoires de proximité et des démarches de coopération intersectorielles. Dans le même temps, les intercommunalités ont progressivement gagné en compétence en se professionnalisant, en structurant leurs services et leurs politiques culturelles. Le dialogue entre élus départementaux et communautaires a évolué.

Mais ces transformations institutionnelles ont eu finalement peu d'impact sur la coopération culturelle et la fabrique des politiques culturelles territoriales. Alors que la Loi NOTRe prévoyait que la responsabilité

en matière culturelle était exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels, l'on observe que les politiques culturelles restent, à ce jour, basées sur une gouvernance verticale et descendante entre l'État et les collectivités territoriales, et peinent à s'extraire d'une culture de l'offre. Les acteurs culturels, les artistes, la société civile se trouvent rarement associés à leur conception, et « *les droits culturels restent confinés dans le hors-sol, et à une critique esthétique, littéraire et conceptuelle* » (Besson, 2020).

Les effets des transformations institutionnelles sont donc relativement superficiels et ne semblent pas avoir permis de renouveler le logiciel des politiques culturelles qui restent globalement auto-centrées, trop souvent descendantes et peinent terriblement à s'inscrire dans les transitions majeures : sociales, économiques, écologiques...

Le LUCAS : révéler et inspirer les pratiques de coopération culturelle territoriale

Ces constats et limites émanent du projet de recherche LUCAS (Laboratoire d'Usages Culture(s) Arts Société), lancé en 2019 à l'initiative de la Fédération Arts Vivants & Départements. Le LUCAS trouve sa genèse dans le besoin d'observer les transformations institutionnelles à l'œuvre notamment depuis les dernières lois de décentralisation. Il vient répondre aux besoins pointés à la fois par les adhérents et les partenaires de la Fédération : révéler l'existant en proposant un état des lieux de la coopération culturelle entre départements et intercommunalités d'une part, tester de nouvelles formes d'ingénierie territoriale en accompagnant les collectivités dans l'expérimentation de nouveaux cadres de coproduction de politiques culturelles décloisonnées, d'autre part.

Pour répondre à ces besoins, la Fédération a choisi de devenir acteur du projet et de s'entourer des meilleures compétences pour faire un pas de côté dans la façon d'aborder et de porter ce « *nouveau* » projet de recherche sur les politiques culturelles. Ainsi, elle a fondé un groupement d'acteurs complémentaires en associant deux entités à ses côtés : le Bureau des Possibles et Villes Innovations. La Fédération a également sollicité l'accompagnement scientifique de deux universitaires experts des politiques culturelles, le politologue Emmanuel Négrier et le sociologue Aurélien Djakouane.

Les objectifs de ce laboratoire vivant s'inscrivent dans le cadre des finalités poursuivies par la Fédération Arts Vivants & Départements en tant que plateforme nationale d'élus et de professionnels :

- ⇒ Produire de la connaissance pour mieux ancrer les stratégies territoriales ;
- ⇒ Concourir à la mise en place des conditions d'échange entre habitants, élus, professionnels et chercheurs, en conciliant l'action et la recherche ;
- ⇒ Nourrir les réflexions stratégiques des décideurs sur le futur des politiques culturelles territoriales ;
- ⇒ Développer une stratégie d'appropriation des travaux de recherche par les décideurs, les acteurs (au sens large) et les habitants des territoires.

Les orientations du LUCAS sont, depuis son fondement, définies par un comité de pilotage dans le cadre duquel les partenaires politiques et financiers sont des acteurs stratégiques du projet. Aux côtés de la Fédération, ce comité de pilotage est constitué du ministère de la Culture, de l'Assemblée des départements de France, de l'Assemblée des communautés de France et de l'Agence nationale de la Cohésion des Territoires.

Un état des lieux de la coopération culturelle entre départements et intercommunalités

La première étape du LUCAS fut lancée en juillet 2019 lors des travaux annuels de la Fédération Arts Vivants à Avignon. À cette occasion, des professionnels des politiques publiques, des élus, des universitaires furent réunis afin de compléter, enrichir, amender le projet de recherche tel qu'il a avait été pensé par la Fédération et le groupement d'acteurs associés, formant ainsi le premier « *laboratoire vivant* » du LUCAS.

L'un des bénéfices de cette journée nationale de travail fut de co-construire ensemble les problématiques de recherche en aboutissant aux questionnements suivants :

- ⇒ Pourquoi coopérer ? Quelles sont les raisons qui expliquent l'engagement des départements et des intercommunalités dans un processus de coopération culturelle ?

⇒ Comment la coopération culturelle se manifeste-t-elle dans les départements et les intercommunalités ? Assisté-t-on à une reconfiguration de la territorialisation de l'action culturelle (nouvelles modalités de coopération inter-sectorielle et inter-territoriale) et à l'émergence d'une nouvelle fabrique culturelle territoriale (nouvelles compétences, nouveaux acteurs, nouvelles méthodes...) ?

⇒ Quels sont les effets (positifs comme négatifs) de la coopération culturelle sur l'action culturelle et les territoires ? Quid de l'identification de facteurs propices et/ou de freins aux dynamiques coopératives ?

⇒ Quels enjeux et recommandations en termes d'action et de politique culturelle (outils et méthodes, gouvernance, compétences et postures des élus et professionnels de la culture...) ? Quel(s) apport(s), en particulier, de la méthode *Living lab* ?

Avec l'appui du comité de pilotage du LUCAS, un état des lieux national a été impulsé à l'automne 2019. Après une étape de co-construction rigoureuse, deux questionnaires²⁹ ont été diffusés auprès des élus et techniciens dans l'ensemble des départements et intercommunalités françaises (adhérentes à l'ADCF) avec l'appui du comité de pilotage et de partenaires tels que l'association professionnelle Culture & départements et la Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture (FNCC). 34 questionnaires complets ont été reçus des départements et 69 des intercommunalités. En complément de cette approche quantitative, des études de cas ont été réalisées auprès de 10 territoires³⁰ ayant manifesté leur intérêt pour le projet LUCAS, et ce, afin de saisir plus finement les enjeux de la « coopération ». Au total, 78 entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès de 18 agents de collectivités, 25 directeurs de services culturels ou agences, 25 élus et 10 professionnels de la culture.

Si l'on peut pointer une limite relative en termes de représentativité, cette première phase a néanmoins conforté les freins évoqués en conclusion du paragraphe précédent.

Le déploiement d'un *Living lab* expérimental des politiques culturelles à l'échelle nationale

Face à ces grands défis, le LUCAS a fait le pari d'explorer une méthodologie inspirée des *Living labs*, programme européen lancé en 2006 par la présidence finlandaise de la Communauté européenne. « *Les Living labs sont des environnements ouverts d'innovation en grandeur réelle, où les utilisateurs participent à la création des nouveaux services, produits et infrastructures sociétales* » (Union Européenne, 2009). Ce programme avait pour objectif de fédérer des initiatives locales, de sorte qu'elles puissent agir et développer leurs initiatives en réseaux.

Depuis 2016, le principal enjeu de la Fédération Arts Vivants & Départements est de diffuser une culture et une ingénierie de la coopération en mobilisant les outils de l'intelligence collective et du design de services. L'expérimentation de la méthode *Living lab* avec le LUCAS s'inscrit dans cette démarche globale et répond à deux objectifs : outiller la coopération d'une part, et

²⁹ Deux questionnaires nationaux ont été élaborés par le coordinateur scientifique du LUCAS et l'accompagnement scientifique du SOPHIAPOL et du CEPEL et l'appui du Département des Études, de la Prospective et des Statistiques du ministère de la Culture ; du réseau Archipel, groupe de techniciens de collectivités territoriales et agences ; spécialistes de l'accompagnement des coopérations intercommunales ; des membres du comité de pilotage : Association des Départements de France (ADF), Assemblée des communautés de France (ADCF), Ministère de la Culture ; des adhérents de la Fédération Arts Vivants & Départements.

³⁰ Ardèche (07), Calvados (14), Finistère (29), Loire-Atlantique (44), Haute-Loire (43), Mayenne (53), Meuse (55), Nièvre (58), Haut-Rhin (68), Val d'Oise (95).

inventer des cadres de coproduction d'actions publiques entre citoyens, professionnels, élus et universitaires, d'autre part. Pour tester cette démarche, quatre territoires³¹ - La Nièvre, la Haute-Loire, le Haut-Rhin et le Val-d'Oise - ont été sélectionnés dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt national, sur la base de co-candidatures portées par des départements et des intercommunalités. Notons ici aussi l'un des autres bénéficiaires des travaux nationaux d'Avignon évoqués plus haut : les recommandations des acteurs réunis lors de cette journée « *laboratoire* » ont permis de préciser les critères de choix et aidé les membres du comité de pilotage à choisir les territoires partenaires de la recherche-action.

Ce *Living lab* devait ensuite se déployer dans les départements en trois séquences successives de février à juin 2020. Une première phase de formation devait permettre (a permis) aux « *groupes projets* » de chaque territoire de prendre en main les outils d'observation sur le terrain. La seconde phase correspondait à une résidence d'immersion pour aider les acteurs à détecter les problèmes à résoudre sur le terrain, en partant des besoins des habitants. Enfin, l'objectif de la dernière phase était de permettre la co-construction des projets, des pistes d'actions en réponse à ces problématiques, et de préfigurer l'émergence de communautés locales.

L'utilisation de l'imparfait dans cette description n'est pas vaine. Comme nombre d'organisations, le LUCAS a dû requestionner l'ingénierie du projet qui s'est trouvée, dans son modèle initial, empêchée par la crise sanitaire. Les membres et acteurs du LUCAS ont donc choisi d'adapter le projet aux contraintes, en privilégiant l'organisation de temps de travail à distance. Ils se sont également mis à l'écoute de tous les besoins émergents des professionnels et de la société civile, et ce, dans tous les domaines, afin de s'interroger ensuite sur la façon dont les politiques culturelles (départementales, intercommunales, territoriales) pourraient y répondre.

Sur le plan de la méthodologie de travail, la proposition est restée finalement assez proche de la proposition initiale avec la mobilisation d'une communauté sur les territoires, l'identification par des méthodes ascendantes des besoins/enjeux, la coproduction d'idées et de solutions, le prototypage de « *solutions* ». La mobilisation des outils numériques associés à ceux de l'intelligence collective a permis de répondre aux objectifs fixés initialement, peut-être

même d'aller au-delà. Et il y a fort à parier que ces « *nouvelles* » pratiques issues de « *nos* » confinements alimenteront sans doute le LUCAS dans sa stratégie d'appui à l'ingénierie territoriale pour les années qui viennent. Alors qu'elle aurait pu avoir raison de ce projet, la crise sanitaire a finalement confirmé notre intuition de départ : l'enjeu de notre recherche-action résiderait moins dans l'étude de la coopération culturelle telle qu'elle se manifeste dans les politiques publiques, les territoires et les institutions, que dans la conception, l'expérimentation, la diffusion d'une culture de la coopération.

Bâtir une culture de la coopération

Pour la Fédération Arts Vivants & Départements, la culture et ses acteurs doivent investir les enjeux transitionnels, qu'il s'agisse de transitions écologiques, sociétales, économiques, sociales ou encore numériques. À son niveau, Arts Vivants & Départements a amorcé depuis 2016 un processus de transformation progressive en faisant le pari de la nécessaire évolution des pratiques professionnelles pour accélérer, faciliter et rendre plus fluides les processus de coopération entre acteurs sur les territoires, à l'échelle de l'espace géographique départemental.

Comme de nombreuses organisations, les adhérents de la Fédération Arts Vivants & Départements subissent les effets de la crise sanitaire et mesurent directement sur le terrain ses multiples conséquences économiques, sociales, sociétales et culturelles. Cette période si particulière doit offrir l'opportunité de la réflexion et de la prise de recul. Il paraît à la fois incontournable et décisif de s'interroger collectivement sur le rôle que nos organisations nationales et territoriales, publiques et associatives, peuvent et doivent investir dès à présent.

La recherche-action LUCAS tend à pointer cet horizon en ouvrant une voie possible pour inventer des coopérations nouvelles sur les territoires, avec l'espoir de faire émerger les politiques culturelles de demain, garantes des droits culturels des personnes et de la vitalité des écosystèmes culturels.

³¹ Haut-Rhin : Conseil départemental du Haut-Rhin, Communauté de communes Thann-Cernay, Communauté de communes du Val-d'Argent, Communauté de communes Sundgau ; Haute-Loire : Conseil départemental de Haute-Loire, Communauté de communes Loire Semène, Communauté de communes Mézenc-Loire-Meygal ; Nièvre : Conseil départemental de la Nièvre, Communauté de communes Les Bertranges, Communauté de communes Morvan Sommets et Grands Lacs ; Val-d'Oise : Conseil départemental du Val-d'Oise, Communauté d'agglomération de Roissy-Pays de France, Communauté de communes du Vexin centre.

CHAPITRE 1.

L'INGÉNIERIE DE LA CULTURE DE LA COOPÉRATION

Les limites des coopérations culturelles nous incitent à **ouvrir une réflexion autour de la construction d'une culture de la coopération, qui place la culture au cœur de l'édification d'une société coopérative.** Dans cette culture de la coopération, la coopération ne se réduit ni à de simples mises en commun de ressources (la mutualisation), ni à des interactions s'exerçant au moyen du seul travail (la collaboration). Mais elle sollicite l'ensemble des capacités humaines, afin de faire « *œuvre commune* » et « *d'agir ensemble dans un but commun* » (Mead, 1937).

Au-delà de ce positionnement conceptuel, **la mise en œuvre d'une culture de la coopération s'avère complexe.** Elle suppose de répondre à quatre enjeux essentiels : s'immerger au cœur des territoires et des transitions (1), transformer les institutions culturelles et les modes de faire (2), réguler les coopérations grâce à des tiers acteurs (3), mesurer les valeurs extrinsèques de la culture de la coopération (4).

1. S'immerger au cœur des territoires et des transitions

La culture de la coopération fait écho à une diversité de **théories qui placent le quotidien, l'espace public, le « hors les murs », l'expérimentation et la mobilisation d'une diversité des savoirs au fondement d'une vision renouvelée de la culture et des arts** (Illitch (1973), Rancière (1987), De Certeau (1990), Bourriau (1998), Debord (2000), Ardenne (2004), Dewey, 2005, Senett (2014), Gwiazdzinski, (2016)). Elle est également inspirée par l'influence d'une « *culture numérique* », par l'« *éthique hacker* » et « *l'âge du faire* » (Guillon, Ambrosino, 2016, 2018 ; Himanen 2001, Anderson, 2015 ; Lallement, 2015). Sans oublier les notions contemporaines de « *démocratie culturelle* », de « *droits*

culturels », de « *tiers lieux culturels* » et autres « *bibliothèques troisième lieu* » (Rotterdam, Sobota, 2017 ; Guillon, 2019 ; Jacquet, 2015 ; Besson, 2018).

Ces notions ont en commun la critique d'une vision « *élitiste* » et diffusionniste de la culture et des savoirs.

Elles s'intéressent aux acteurs informels et aux espaces de la vie quotidienne, afin que les individus deviennent des contributeurs actifs de la fabrique culturelle et non les spectateurs passifs d'une offre culturelle « *légitimée par l'expertise de quelques spécialistes* » (Zask, 2016).

Dans cette perspective, **une culture de la coopération est une culture qui s'immerge au cœur des transformations profondes qui travaillent nos sociétés** et un monde marqué par une succession de « *crises sans fin* » : transitions écologiques, économiques et numériques, enjeux des communs, « *mal-représentation* » de nos démocraties, crise sanitaire, crise financière, etc. Elle tente d'inventer des solutions aux enjeux transitionnels, d'expérimenter de nouvelles manières de faire, tant dans les modalités de production, que dans les missions des institutions et acteurs culturels.

Loin de créer des espaces insulaires et autonomes, **une culture de la coopération s'ancre dans les territoires et les « espaces transitionnels »** (Besson, 2018). Elle affectionne le « *hors-les-murs* » et se déploie dans la diversité des espaces de vie de la Cité. Elle se diffuse bien au-delà des institutions culturelles traditionnelles (théâtres, musées, bibliothèques, conservatoires, maisons de la danse, etc.), pour investir des lieux non spécialisés : les espaces publics, les espaces dédiés à la vie sociale, économique et communautaire, les tiers lieux, les *Living labs*, les espaces interstitiels, naturels ou vacants.

Cette immersion dans les territoires tente d'enchanter le quotidien et de promouvoir une culture du quotidien (De Certeau, 1990), une culture vivante en mesure d'opérer des échanges permanents avec d'autres cultures, d'autres savoirs, valeurs et savoir-faire. La tactique s'inscrit dans le quotidien territorial et ordinaire, à travers une stratégie micro qui se situe au niveau des besoins immédiats tant des organisations que des individus. Elle implique de céder une place au hasard, à l'expérimentation et au développement non planifié d'actions culturelles issues d'acteurs culturels comme non-culturels, d'entrepreneurs locaux, de la société civile, dans des espaces non nécessairement dédiés. Une culture de la coopération induit une agilité dans le déploiement des actions culturelles, qui n'est pas sans rappeler le concept de « *braconnage* » de Michel De Certeau. Elle expérimente des initiatives alternatives « *ici et maintenant* », avec les ressources, les savoirs et les acteurs présents au sein des territoires.

Le processus de production et de diffusion culturelle se conçoit moins dans des espaces fermés ou de grands équipements solennels, qu'au cœur de lieux de vie ouverts, mixtes et évolutifs,

à l'image des tiers lieux culturels ou des bibliothèques troisième lieu. Des espaces à-même de stimuler les rencontres formelles et informelles entre des acteurs hétérogènes : acteurs culturels, étudiants, jardiniers, chercheurs, industriels, artisans, entrepreneurs, urbanistes, artistes, mais aussi habitants, enfants, makers et autres usagers. Des espaces qui tentent de reconstruire un lien entre l'expérience culturelle et « *les processus normaux de l'existence* » (Dewey, 2005).

Les solutions déployées par la mise en œuvre d'une culture de la coopération ne sont pas nécessairement et prioritairement culturelles. Elles peuvent déboucher sur la création de plateformes coopératives, de fablabs, de laboratoires citoyens, de monnaies locales, de dispositifs itinérants, de médias participatifs, de jardins partagés, d'AMAPS, de coopératives d'activités ou de territoires.

Au sein de ces expérimentations, les acteurs apprennent à faire, à expérimenter, à coopérer et à entreprendre. Les dimensions corporelles et matérielles sont donc préalables aux enjeux intellectuels, sociétaux et culturels. **Dans cette « critique par le faire », il ne s'agit pas prioritairement de « changer le monde » ou de transformer radicalement le régime dominant de production culturelle. Les acteurs s'impliquent d'abord pour échanger, fabriquer, créer ou encore jardiner, avant de s'engager dans un travail de reconstruction politique et culturelle plus global.**

Ces expérimentations facilitent l'expression des capacités créatives de chacun et le développement d'une « *ingéniosité quotidienne* ». Elles doivent permettre aux acteurs de prendre conscience qu'ils peuvent agir directement sur la vie ordinaire de la Cité. Dans une culture de la coopération, il ne s'agit pas de répondre exactement à la demande, mais bien d'engager un processus d'émancipation et de transformation des individus et des organisations.

2. Transformer les institutions culturelles et les modes de faire

Une culture de la coopération met en place un modèle de gouvernance qui s'appuie autant sur les institutions culturelles formelles, que sur le capital humain, les individus, leurs communautés et leurs organisations. Il s'agit « *d'investir dans les personnes* » afin de renforcer non seulement leur autonomie, mais également leurs capacités d'adaptation et d'action.

Un tel investissement induit une **transformation de l'action publique culturelle, afin d'évoluer vers des modèles de gouvernance davantage incrémentaux, horizontaux et coopératifs.** Dans cette nouvelle gouvernance, les institutions publiques culturelles cherchent moins à imposer un programme culturel décidé depuis le haut, qu'à co-construire une offre culturelle avec les territoires, selon des logiques institutionnelles multi-acteurs et multi-niveaux. Il s'agit donc moins de programmer une offre culturelle (top down), que d'accompagner des dynamiques ascendantes (bottom-up) et de promouvoir de nouveaux modes de faire plus participatifs. Ici, l'acteur public se place comme un facilitateur qui propose les moyens de coopérer, d'expérimenter et d'innover (aux acteurs culturels, aux citoyens, aux entrepreneurs, etc.). L'acteur public n'est plus « *promoteur de ses propres programmes ou labels, mais partenaire d'une innovation conçue par les acteurs des territoires eux-mêmes* » (Guillon, Saez, 2019). Ce modèle incrémental et horizontal oblige à de nouveaux « *bricolages institutionnels* » entre les acteurs publics, privés et la société civile.

Une culture de la coopération promeut un nouveau modèle de fabrique culturelle, moins vertical, moins déterminé et davantage sensible à la créativité des acteurs de terrain, aux ressources des territoires et aux pratiques des populations dans leur diversité. Elle organise « *les conditions d'une rencontre entre les habitants, leurs besoins, leurs enjeux et leur territoire par le truchement des ressources artistiques, culturelles et patrimoniales* » (Fuchs, 2019).

Cette culture de la coopération doit permettre de « *dépasser les cloisonnements sectoriels et de rassembler des partenaires qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble* » (Auclair, 2003). Elle cherche à « *renforcer la capacité des acteurs des territoires à bâtir leurs projets à l'intersection de l'histoire longue et de leurs facultés créatives* » (Landel, 2019).

La mise en œuvre d'une culture de la coopération doit être l'occasion pour les élus et les acteurs culturels de s'immerger dans le déploiement in situ des expérimentations, et ainsi de **promouvoir une action publique de terrain moins froide, davantage en phase avec les acteurs locaux.** C'est l'occasion pour les institutions culturelles d'apprendre à expérimenter sans normaliser, accompagner sans institutionnaliser, relier sans uniformiser, faire confiance sans sous-traiter, échouer sans renoncer, ou encore accompagner des actions culturelles alternatives sans pour autant les dénaturer. Dans cet exercice d'équilibriste, tout l'enjeu réside dans l'identification de la juste intervention de l'acteur public.

L'institution culturelle doit moins être celle « *qui planifie, décide, produit, ou commande, que celle qui fixe une direction et stimule, observe, met en relation, oriente, conseille, arbitre* » (Kaplan, Marcou, 2008). Il s'agit de positionner l'acteur public comme un médiateur, un facilitateur, un catalyseur, en capacité de mailler les territoires et de mettre en réseau l'ensemble des opérateurs qui y œuvrent de manière à constituer un écosystème, visant à faire émerger, sur un mode coopératif, des projets culturels ou sociétaux utiles au territoire.

Cela suggère des modes d'action différents, un regard systémique sur les problématiques et les ressources et au-delà, la connexion entre les acteurs culturels et des acteurs de professionnalités diverses, l'incitation à la nouveauté au sein des administrations, et la création de nouveaux espaces de coopération. Il s'agit d'innover et de rompre avec les logiques de silos, de donner davantage de place à l'expérimentation, en privilégiant des modes de travail coopératifs et « *le faire* » : prototyper, tester, procéder par itérations, se donner le droit à l'erreur, écouter, ajuster, échanger. Cela suppose également de transformer les cultures professionnelles des métiers de la culture : « *Il ne s'agit plus [seulement] d'être expert d'un secteur (...) mais expert de l'animation de démarches contributives et de la formalisation de ce qu'elles ont pu générer* » (Rotterdam, Sobota, 2017).

3. Réguler les coopérations grâce à des tiers acteurs

La mise en œuvre d'une culture de la coopération dans les territoires et les institutions publiques, nécessite de **recourir à des acteurs tiers**. Des acteurs tiers incarnés par exemple par des agences culturelles parapubliques départementales ou régionales, des collectifs d'architectes, des centres de culture numérique, des tiers lieux culturels ou des géo-artistes (Gwiazdzinski, 2016). Des acteurs tiers qui ne sont pas sans rappeler les figures intermédiaires du marginal sécant de Michel Crozier, du maître ignorant de Jacques Rancière, du gatekeeper d'Elisabeth Currid, du tiers intercesseur de François Pouthier, du middleground de Patrick Cohendet ou du géo-artiste de Luc Gwiazdzinski (Crozier, 1977 ; Rancière, 1987 ; Currid, 2007 ; Cohendet 2009, Pouthier, 2019, Gwiazdzinski, 2016).

Ces *tiers acteurs* assurent des **fonctions d'intermédiation** fondamentales. Plus que tout autre, ils savent se mouvoir dans l'inter-sectoriel, l'inter-territorial et l'inter-culturel et favoriser une « *coexistence de manières de voir les choses* ». Ils permettent de connecter des personnes, des territoires, des cultures, des ressources, des réseaux, des disciplines et des connaissances à la fois singulières et complémentaires. Ils jouent une fonction essentielle de « *middleground* » (Cohendet et al, 2011). Ils permettent la socialisation entre l'« *underground* » des habitants, des usagers et des sphères culturelles et artistiques, et l'« *upperground* » des administrations et des institutions culturelles. Ces tiers acteurs permettent de créer les conditions de « *proximités temporaires* » entre des univers sociaux très différents (Suire, 2015). Ils permettent de « *révéler* » les territoires

à travers des processus d'« *activation* » et de « *spécification* » des ressources latentes (Colletis et Pecqueur, 2005).

Les tiers acteurs assurent également des fonctions de régulation. La diffusion d'une culture de la coopération n'est pas neutre et va nécessairement générer une série de tensions. À commencer par le monde de l'art, où la mise en œuvre d'une telle culture questionne des représentations liées à la posture « *sacrée* » des artistes, à la notion d'auteur, au statut des œuvres et à la question de leur conservation, à la place des publics, aux compétences de médiation des acteurs culturels, à la gestion des lieux culturels, etc. Elle renouvelle les sociabilités culturelles et les relations entre l'artiste, l'œuvre, l'acteur culturel, le territoire et le public. Elle interroge non seulement ceux qui font l'art, « *mais ceux qui s'en occupent* » (Michaud, 1989) : galeristes, conservateurs de musée, fonctionnaires de l'art, collectionneurs, mécènes, commissaires, etc. Dans certains cas, la mise en œuvre d'un cadre de coopération ouvre la possibilité à tout un chacun de produire, d'évaluer et d'interagir avec les œuvres. Or, ce processus de « *socialisation de la mesure de la valeur* » (Langeard, et al., 2018), bouleverse les expertises artistiques et ne va pas sans induire des transformations profondes dans la mise en œuvre des politiques culturelles.

La diffusion d'une culture de la coopération n'est donc pas neutre. Elle ambitionne de créer des espaces hybrides entre des territoires, des disciplines, des secteurs culturels et des fonctions multiples (économiques, sociales, culturelles, écologiques...). Des espaces tiers où l'on fait en sorte que se rencontrent des acteurs aux intérêts, cultures et sensibilités

diverses. Une culture de la coopération ambitionne également de dépasser des oppositions binaires qui ont historiquement structuré les politiques culturelles : culture/nature, culture/économie, cultures écrites/cultures numériques, culture individuelle/culture collective, acteur/spectateur, art/société, art/science, art/artisanat, art numérique/art contemporain, esthétique/technique, sciences/savoirs, alternatif/institutionnel, public/privé, etc.

La tâche est par conséquent immense, et l'on comprend tout l'intérêt de la présence d'un acteur tiers, en mesure de dépasser des logiques en apparence contradictoires et de réguler des tensions entre des acteurs aux intérêts, cultures et sensibilités diverses. Des acteurs tiers en mesure non seulement de réguler les tensions, mais de les « habiter » et d'ériger le conflit en l'un des piliers fondateurs d'une culture de la coopération. Car une culture de la coopération trouve ses origines dans la controverse. Elle ne cherche pas à évacuer le conflit, mais tente de le réguler en créant des processus et des « espaces accueillant des rivalités ». Savoir coopérer, c'est apprendre à « habiter le conflit » (Pascual et al., 2014).

Les *acteurs tiers* vont également assumer des fonctions essentielles d'expérimentation et de prise de risque. Leurs interventions expérimentales sous forme d'actions culturelles pilotes, de dispositifs évolutifs, d'architectures éphémères ou d'installations interactives, procèdent par essai/erreur. Il existe donc un fort risque d'échec, risque que l'acteur public ne pourrait assumer seul. Enfin, ces acteurs tiers participent à la création de nouvelles esthétiques, de nouveaux imaginaires, de nouveaux récits et « souvenirs du futur » (Kyrou, 2016), essentiels à l'invention d'une société coopérative et à la réinvention des politiques culturelles. Des récits conçus comme l'envers des théories de l'effondrement, en mesure de les dépasser et d'ouvrir une infinité de champs des possibles.

4. Mesurer les valeurs extrinsèques de la culture de la coopération

Le déploiement d'une culture de la coopération doit inciter les acteurs publics à **développer des recherches et de nouveaux protocoles d'évaluation en mesure d'analyser les effets des actions culturelles coopératives**. À cet égard, force est de constater que les évaluations sont rares et souvent centrées sur des approches quantitatives (nombre de projets culturels, nombre et types de partenariats, fréquentation, publics cibles, etc.). Or, les expériences coopératives sont difficilement quantifiables. Leurs effets résident davantage dans des dimensions qualitatives, et souvent externes aux objectifs strictement culturels : encapacitation citoyenne, incubation de projets, stimulation des dynamiques entrepreneuriales et d'innovation, transformation de l'action publique et des modes de faire, nouveaux modèles d'apprentissage, mobilisation et animation du capital social territorial, revalorisation économique et symbolique de quartiers dégradés, transitions écologiques, etc.

Par ailleurs, les études d'évaluation restent majoritairement produites par des experts, des chercheurs ou des responsables des programmes évalués. Elles sont destinées à un cercle restreint d'administrateurs de l'État ou de techniciens des collectivités. Il n'existe pas encore de protocole d'évaluation global s'appuyant sur des indicateurs partagés et co-construits, et qui permettrait d'évaluer et d'objectiver collectivement les phénomènes observés.

Pour cela, il est essentiel de **renouveler les méthodes d'évaluation, en imaginant des protocoles co-construits avec des chercheurs-experts, mais aussi des parties**

prenantes des politiques évaluées et des citoyens des territoires. Les protocoles d'évaluation doivent être adaptés à l'état d'esprit d'une culture de la coopération. Les actions culturelles coopératives mobilisent ceux qui vivent et qui font les territoires au quotidien : acteurs culturels, entrepreneurs, habitants, étudiants, acteurs publics, élus... L'étude des effets au moyen de protocoles et de mesures statistiques classiques paraît ici presque impensable. Dans cette perspective, les indicateurs doivent être co-construits avec les acteurs du territoire, qui doivent non seulement leur reconnaître de la valeur, mais aussi se les approprier et les intégrer dans une démarche de compréhension de leur action.

D'où l'enjeu d'une « *recherche indisciplinée* » (Nicolas-Le Strat, 2018) et de la production de nouveaux protocoles d'évaluation intégrant des experts, des auto-évaluateurs et des citoyens. En intégrant les représentations de la société civile dans le protocole de recherche, l'enjeu est de former des habitants volontaires aux techniques de l'observation et de l'enquête, afin qu'ils soient à même de livrer leur expertise d'usage et deviennent les « *yeux et les oreilles* » des chercheurs. Ces citoyens-chercheurs seront capables d'observer des processus particulièrement complexes à étudier : les processus d'innovation, d'apprentissage, de coopération, de transmission ou encore de transformation des usages et des modes de faire.

L'imbrication de ces différents protocoles d'évaluation et d'une pluralité d'écritures et de savoirs (expérientiels, spécialisés, académiques), doit permettre d'assurer une évaluation collective, décentralisée

5. Bâtir une culture de la coopération. Comment atterrir ?

et ancrée dans le territoire. Elle doit permettre de discuter collectivement de la valeur des actions culturelles coopératives et des externalités produites. In fine, la démarche d'évaluation doit être couplée à une démarche de quantification et de qualification collective de la valeur sociale, économique, culturelle et artistique des actions engagées.

De nombreux auteurs font de la coopération l'espace privilégié pour penser et agir sur les transitions. Selon la lauréate du prix Nobel d'économie Elinor Ostrom, la capacité des acteurs à coopérer et à s'auto-organiser selon les contextes locaux, est essentielle à la gestion et à la survie des biens communs. Jeremy Rifkin soutient que la troisième révolution industrielle ne sera pas celle de l'économie collaborative, mais bien celle de l'économie coopérative. Pour l'économiste Éloi Laurent, c'est la coopération, et non la collaboration, qui est « *la source de la prospérité humaine. Car si l'on collabore pour faire, on coopère pour savoir* » (Laurent, 2018).

La mise en œuvre d'une culture de la coopération s'inscrit pleinement dans ces théories, en cherchant à faire de la culture la pierre angulaire de l'édification d'une société coopérative. Cependant la culture de la coopération doit aujourd'hui « *atterrir* » et répondre à des problématiques opérationnelles complexes. En effet, elle fait intervenir une diversité de situations, de dispositifs et d'acteurs. Son bon fonctionnement exige l'existence de pratiques « *pré-coopératives* », de lieux et d'acteurs propices à l'intermédiation, à travers l'existence de tiers lieux, de « *géo-artistes* », l'organisation de rencontres, la structuration de réseaux, l'échange de connaissances, la co-construction de projets, de relations de confiance et de proximités relationnelles. « *Il ne suffit pas d'imposer la cohabitation sur un même espace à des catégories sociales hétérogènes. Il faut aussi se soucier de la qualité des échanges sociaux, ce qui est beaucoup plus difficile à mettre en œuvre et à apprécier* » (Blanc, 2010).

Sa réussite implique également un certain professionnalisme de la part des acteurs et la maîtrise d'une ingénierie de la coopération, grâce notamment à l'institution de modes de coordination et de régulation entre les partenaires (règles, gouvernance, méthodes...).

Par ailleurs, il existe de nombreux facteurs qui conduisent au ralentissement ou à l'échec des pratiques coopératives. Parmi ces facteurs bloquants, évoquons le manque d'implication et de convergence des partenaires ou des élus. Évoquons également l'insuffisante prise en compte

des rivalités, tensions et asymétries entre acteurs (public-public, privé-public...), des lourdeurs administratives et autres coûts humains ou financiers induits par les démarches coopératives.

Les processus de coopération sont donc complexes. Ils sont autant liés à des approches pragmatiques de la coopération (réformes territoriales, crise des financements publics), qu'à des approches idéologiques (droits culturels, transformation sociale, vision politique d'un projet culturel de territoire, etc.). Les acteurs coopèrent par nécessité, par choix, par solidarité, par pragmatisme, par idéalisme, par esprit de responsabilité, par souci d'efficacité. Ils coopèrent autant pour des raisons éthiques, que pour des raisons pratiques.

Enfin, précisons que les dynamiques coopératives ne suscitent pas toujours une adhésion spontanée. Elles se heurtent aussi à de nombreuses résistances. Une première série de critiques concerne l'ouverture de la culture à d'autres politiques publiques (éducation, social, tourisme, urbanisme, économie...). De nombreux auteurs pointent le risque d'une perte d'ambition et d'autonomie pour la culture (Saez, 2019). La perspective d'une culture hétéronomisée et transversalisée questionne la légitimité d'une politique publique de la culture. Elle remet aussi en cause les expertises sectorielles, au risque de dissoudre l'action culturelle dans une multitude de catégories sectorielles. D'autres auteurs voient dans les injonctions à la coopération un Cheval

de Troie de la pensée libérale et l'irruption d'un langage managérial. Ils dénoncent l'invasion de la « *mythologie CAME* » (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) (Bouba-Olga, Grossetti, 2018) et le risque d'une dilution des actions et des politiques culturelles dans l'économie. Ils s'étonnent de la concomitance entre l'émergence de la rhétorique « *coopérative* » et la baisse des financements publics dédiés à la culture. La « *mise en réseau* », la « *mutualisation* » des moyens et des ressources, les injonctions à l'« *innovation* » et à la mise en œuvre d'une gouvernance plus « *horizontale* » et « *collaborative* », répondrait d'abord à des préoccupations néo-libérales (Pryen, 2004). La dilution des politiques culturelles dans les autres domaines de l'action publique aurait comme finalité cachée la seule rationalisation des dépenses publiques.

On le voit, le chemin pour bâtir une culture de la coopération est encore long. Il implique la construction d'une nouvelle ingénierie des politiques culturelles, en mesure de dépasser une multitude de dichotomies a priori contradictoires. C'est ici tout l'objet du déploiement des Open labs du LUCAS dans les départements de la Nièvre, de la Haute-Loire, du Val-D'Oise et du Haut-Rhin. L'objectif de ces laboratoires ouverts et vivants est de co-construire avec les acteurs culturels et associatifs, les agents publics, les élus, les citoyens et les scientifiques, des outils, des méthodes et des pistes d'actions inédites et utiles au déploiement d'une culture de la coopération dans les territoires.

CHAPITRE 2.

BENCHMARK. MISE EN PERSPECTIVE DES LIVING LABS CULTURELS

Afin de bâtir cette culture de la coopération et pour préfigurer l'organisation et l'animation des Open labs, le *Living lab* du LUCAS s'est inspiré d'un certain nombre d'expérimentations et de projets que nous appellerons « *Living labs culturels* ». Pour ce faire, nous avons procédé à un travail de définition de cette notion (1), avant d'entrer plus précisément dans la description de ces projets et de leurs apports pour construire une ingénierie d'une culture de la coopération à travers :

- ⇒ La création d'un cadre de coopération dans les territoires (2)
- ⇒ La création d'un cadre de coopération au sein des institutions publiques (3)
- ⇒ La création d'un cadre de coopération par les tiers (4)
- ⇒ La mise en œuvre d'une « *recherche indisciplinée* » pour mesurer les externalités de la culture de la coopération (5)

1. La notion de *Living lab* culturel

³² Le développement de *Living labs* se poursuit actuellement en Europe avec des pays pionniers (Espagne, France, Italie, Angleterre, Finlande, Allemagne, Portugal, Suède, Belgique, Pays-Bas), mais aussi dans les pays d'Europe centrale et d'Europe de l'Est (Hongrie, Pologne). Par ailleurs, le mouvement se mondialise : des *Living labs* émergent dans plusieurs autres continents comme l'Asie (Chine, Taiwan), l'Amérique du Sud (Brésil, Colombie) et l'Afrique (Égypte, Afrique du Sud). Cependant, l'Amérique du Nord demeure très peu représentée à travers le réseau de l'European Network of *Living labs*.

On peut situer l'origine des *Living labs* (ou laboratoires vivants) dans les recherches menées dès les années 1990 au Media Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT), qui visaient à mettre les nouvelles technologies d'information au profit de la constitution de lieux ou espaces « *intelligents* » (Lafontaine, 2017) inédits. Les années 2000 ont vu l'approche des *Living labs* se développer en Europe, grâce notamment au Programme européen de soutien à l'innovation par les *Living labs* lancé en 2006. Ils sont alors définis comme « *des environnements ouverts d'innovation en grandeur réelle, où les utilisateurs participent à la création des nouveaux services, produits et infrastructures sociétales* ». Ce Programme a mené à la création du réseau européen de *Living labs* (European Network of *Living labs* : ENoLL) qui a favorisé la diffusion de cette approche à l'ensemble de la planète³². Depuis, ce réseau s'est développé en une organisation qui tient des réunions annuelles sous forme d'universités d'été, et qui reconnaît les *Living labs* en leur accordant une homologation.

Caractéristiques des *Living labs*

Au-delà des critères institutionnels de labellisation, les *Living labs* se définissent avant tout par leurs méthodes d'intervention, qui couvrent :

- ⇒ Des méthodes d'innovation ouverte³³, où les usagers sont considérés comme des acteurs clé des processus d'innovation ;
- ⇒ Des méthodologies qui reposent sur les principes de co-création et d'expérimentation en grandeur réelle d'innovations (nouveaux produits et/ou services), répondant à des défis socio-économiques, culturels ou environnementaux ;
- ⇒ Des méthodes qui stimulent les collaborations entre des acteurs hétérogènes (chercheurs, usagers, industriels, institutions publiques, associations), dans le but de générer de nouveaux services et/ou produits, de nouvelles idées, pratiques culturelles, sociales ou économiques.

Les *Living labs* et la question du développement territorial et culturel

Bien qu'originellement peu orientée vers le développement des territoires, la démarche *Living lab* s'est progressivement rapprochée de la problématique territoriale (Klein, Pecqueur, 2020). En s'ancrant davantage dans les territoires, l'approche *Living lab* est en effet susceptible de favoriser l'apprentissage collectif, la constitution de réseaux d'acteurs multiples, ainsi que diverses formes d'action partenariale.

Par ailleurs, la méthode *Living lab* a récemment inspiré de nombreux acteurs culturels, afin d'imaginer des solutions inédites pour attirer de nouveaux publics et leur permettre d'expérimenter des dispositifs innovants d'accès et de partage des savoirs (Besson, 2020) : Bibliothèques troisième lieu, centres de culture scientifique (Medialab-Prado à Madrid, Cap Sciences à Bordeaux, Quai des savoirs à Toulouse...), musées (à l'image des événements Museomix), patrimoines naturels et culturels, etc. Ces lieux culturels se sont transformés en s'inspirant du modèle de *Living labs*, afin de sortir d'une vision élitiste et diffusionniste de la culture et des savoirs, pour s'intéresser aux acteurs informels et aux espaces de la vie quotidienne. Ils ont progressivement développé une série de

méthodes permettant la coproduction des savoirs : démarches *bottom-up*, ateliers de créativité, expériences immersives, intégration d'outils numériques, méthodes de médiation incluant les acteurs locaux dans la construction de nouveaux récits des territoires, etc. Ces nouveaux lieux culturels cherchent à impliquer davantage les publics dans la vie culturelle et scientifique, non plus en tant que consommateurs ou spectateurs, mais en tant que contributeurs de la programmation culturelle.

Les projets présentés ci-après ne sont pas tous labellisés *Living labs*. Cependant, l'ensemble des expériences emprunte aux méthodologies déployées par les *Living labs* et constitue des cas inspirants de mise en œuvre de dispositifs originaux en matière de culture de la coopération.



³³ *L'Innovation ouverte, ou Open Innovation en anglais, est un concept développé par le professeur américain Henry Chesbrough en 2003, pour mettre en perspective la combinaison systématique de ressources et de connaissances (internes et externes à l'entreprise), afin de créer de la valeur.*

2. La création d'un cadre de coopération dans les territoires

Nombreux sont les *Living labs* culturels qui tentent de créer les conditions d'un cadre de coopération au sein des territoires, notamment en associant les habitants, en les plaçant au cœur des projets, bien au-delà d'un rôle de spectateur ou de consommateur d'une offre culturelle. Cette stratégie s'appuie particulièrement sur la transformation d'équipements culturels existants et l'investissement de nouveaux espaces à l'échelle des territoires : espaces publics, tiers lieux, patrimoines culturels et naturels, fermes, espaces agricoles, établissements scolaires, friches industrielles, structures itinérantes, quartiers périphériques, espaces péri-urbains, zones commerciales, centres sociaux, foyers de travailleurs, maisons d'arrêt, cours d'immeubles, jardins, etc.

L'enjeu est de créer un cadre d'échanges et de coopérations plus performant au sein des territoires, afin de :

- ⇒ Renforcer la visibilité des activités culturelles et la mise en réseau des acteurs culturels sur les territoires ;
- ⇒ Renforcer la participation et la coopération grâce à un meilleur accompagnement et identification des ressources du territoire ;
- ⇒ Susciter des intérêts communs et des objectifs partagés entre les acteurs locaux ;
- ⇒ Mutualiser les compétences des équipes et les fonctionnalités des lieux et territoires ;
- ⇒ Augmenter la capacité d'innovation en médiation et l'effet de levier financier, etc.

Nous explorons ci-après trois formes possibles de création d'un cadre de coopération au sein des territoires : les itinérances culturelles territoriales (a), les tiers lieux culturels (b), l'association des artistes et/ou des habitants à la fabrique territoriale et urbaine (c) et/ou à la revalorisation du patrimoine culturel et naturel (d).

a. Les itinérances culturelles territoriales

Un premier cadre d'action consiste à déployer une stratégie d'itinérance territoriale, grâce à la mise en œuvre de structures itinérantes et la mise en réseau d'équipements et d'espaces existants. L'enjeu ? Créer un maillage aigu du territoire, afin de favoriser les dynamiques d'hybridation et de production d'une offre culturelle nouvelle, davantage ancrée dans les besoins, les aspirations et les ressources socioéconomiques et culturelles des territoires. À la différence d'une logique de planification et de concentration massive d'une offre culturelle dans des équipements culturels rayonnants, la stratégie vise à déployer une logique davantage réticulaire et propice à l'ouverture et la coproduction d'actions culturelles.

Exemples d'itinérances culturelles territoriales (voir détails en annexe) :

- ⇒ *L'espace culturel de Chaillol (Hautes-Alpes). Entre Alpes et Provence, une itinérance musicale* : www.festivaldechaillo.com ;
- ⇒ Les scènes croisées de Lozère : <https://scenescroisees.fr> ;
- ⇒ SMAC 07, les agri-culturelles (Ardèche) : <http://agri-culturelles.blogspot.com> ;
- ⇒ Le Bateau feu en promenade (Scène nationale de Dunkerque, Nord) : <http://media.lebateaufeu.com/pdf/j1.pdf> ;
- ⇒ Fab'mobile, Fabulerie (Marseille, Bouches-du-Rhône) : https://issuu.com/axellebenaich/docs/presentation_dfnow_lafabulerie_2015 ;

À cour ou à jardin (communauté de communes Thann-Cernay, Haut-Rhin)

www.parc-ballons-vosges.fr/agenda/a-cour-ou-a-jardin-le-fil-culturel-de-lete-dans-la-communaute-de-communes-thann-cernay-2

À cour ou à jardin, le fil culturel de l'été est un projet coordonné par la communauté de communes de Thann-Cernay, porté en partenariat avec l'association Double sens et les associations des bénévoles du Relais culturel et de l'espace Grün. Ce programme, né durant la crise sanitaire, a plusieurs objectifs : recréer du lien, valoriser la diversité artistique locale, vivre une expérience singulière et de proximité. Une occasion de tisser du lien social en local. Cette initiative estivale, conçue à destination des habitants du territoire de la communauté de communes de Thann-Cernay, s'est déroulée du 26 juin au 13 septembre 2020. Le concept est fondé sur le désir d'habitants d'accueillir dans leur cour (de maison, d'immeuble) ou leur jardin, un interlude culturel afin de créer du lien et en invitant les personnes de leur choix (amis, voisins ou personnes isolées). Imaginés sous la forme de surprises culturelles d'une durée de 30 minutes à 1 heure, ces interludes culturels s'incarnent sous diverses formes (contes, lectures de poésie, de littérature, chant, musique, humour, cinéma, peinture...). Proposés et réalisés par des amateurs, semi-professionnels ou professionnels, les spectacles sont gratuits et conçus dans un format léger ne supposant aucune contrainte matérielle pour l'hôte.

La Fab'mobile de la Fabulerie à Marseille © La Fabulerie



b. Les tiers lieux culturels

Certains territoires déploient une stratégie de tiers lieux culturels (Besson, 2018), notamment par la transformation d'équipements culturels existants en lieux de vie ouverts, hybrides et conviviaux. Ces tiers lieux culturels s'inscrivent dans une dynamique de proximité, et leurs formats peuvent s'adapter tant aux zones rurales que plus denses.

Exemples de tiers lieux culturels *Bibliothèque Mériadeck* (Bordeaux, Gironde) (voir détails en annexes)

<http://mediatheques.bordeaux-metropole.fr/>

[bibliotheque/bibliotheque-meriadeck-bordeaux;](#)

BLIIDA, tiers lieu d'inspiration, d'innovation & d'intelligence collective (Metz, Moselle)

www.bliida.fr.

La Boutique, tiers lieu culturel et entrepreneurial
(Boussac, La Creuse)

www.urbanews.fr/2017/09/18/52487-la-regeneration-des-territoires-ruraux-par-les-tiers-lieux-le-cas-des-tiers-lieux-creusois

À Boussac, le tiers lieu La Boutique s'est positionné comme un espace unique de test et de préfiguration d'un tiers lieu plus pérenne. Créée en juin 2016, La Boutique accueille un espace de coworking, la pépinière d'entreprises 2cubes, et l'association Dynove spécialisée dans l'accompagnement de projets innovants et la formation aux logiciels libres. Une vingtaine d'adhérents de l'association se rend régulièrement dans ce tiers lieu, ainsi que des créateurs d'activités accompagnés par la pépinière 2cubes. Le profil des usagers de La Boutique est particulièrement varié : jeunes, adultes et seniors souhaitant s'initier au numérique, obtenir des conseils sur la dématérialisation des services publics (Pôle Emploi, CAF, ASSEDIC..), actifs cherchant un lieu pour travailler à distance (avec l'exemple d'une sténographe travaillant depuis Boussac pour le tribunal de Londres), se reconvertir ou développer des projets dans des domaines aussi divers que l'agrotourisme, la cosmétique, l'architecture ou l'artisanat. Aujourd'hui, La Boutique est devenu un espace de convivialité, un « *commun territorial* », où l'on discute la manière et les moyens de travailler sur le territoire, et de se connecter à d'autres dynamiques sociales, culturelles ou entrepreneuriales. Elle permet aux entrepreneurs locaux de s'inscrire, depuis Boussac, dans le monde d'aujourd'hui. La Boutique assure donc des fonctions de médiation culturelle et numérique, d'accueil de néo-ruraux et de développeur des projets. Face à une telle dynamique, la communauté de communes de Boussac est en train de préfigurer un tiers lieu culturel et entrepreneurial plus pérenne. Il comprendra une offre de service public (avec la présence notamment de La Poste), une bibliothèque ainsi qu'un espace dédié à l'économie locale de proximité (espace de coworking, pépinière 2cubes).



c. L'association des artistes et/ou des habitants à la fabrique territoriale et urbaine

Cet axe est déployé par certains territoires qui souhaitent favoriser la participation des habitants et des artistes à la vie culturelle et à la fabrique urbaine et territoriale. Ils proposent notamment d'encourager des formats de résidences d'usagers et d'artistes, et de les impliquer dans les lieux de la vie économique et sociale locale, afin d'agir sur les transitions et participer à la conception d'espaces publics, de projets urbains ou de stratégies territoriales.

Exemples (voir détails en annexes) :

⇒ Le projet artistique du Grand Paris Express (Île-de-France).
www.culture-grandparisexpress.fr

⇒ « Traversées et Escales » (Vallée de la Vilaine, Ille-et-Vilaine).
https://issuu.com/scopcuesta/docs/rva-escale_-_fascicule_synth_tique

⇒ Le terrain, le joueur et le consultant (Île-de-France).
<https://leterrain-lejoueur-leconsultant.tumblr.com>

⇒ Écoutes territoriales et citoyennes (UNADEL).
<https://unadel.org/actions-chantiers/ecoutes-territoriales-et-citoyennes>

Les Laboratoires citoyens (Madrid, Espagne)
<https://metropolitiques.eu/de-la-critique-theorique-au-faire-la-transformation-du-droit-a-la-ville-a.html>

Depuis la crise économique de 2008 et l'émergence du mouvement des Indignés³⁴, Madrid connaît un développement continu de laboratoires citoyens. Il existe aujourd'hui une trentaine de laboratoires citoyens, à l'instar de Esta es una Plaza, La Tabacalera, le Campo de La Cebada, Almendro 3, la Ingobernable ou l'Espacio Vecinal Arganzuela (EVA). Ces lieux d'innovation

³⁴ Le mouvement des Indignés, également qualifié de « mouvement du 15 mai » (15-M), est né au cœur de la capitale le 15 mai 2011. Il s'est développé sans répondre à aucun appel émanant des structures politiques « traditionnelles ». Des centaines de milliers d'Espagnols se sont réunis sur la Puerta del Sol, pour dénoncer les inégalités sociales et la déconnexion croissante entre les élites politiques et administratives, et la société civile.

citoyenne se sont développés dans les espaces et les bâtiments publics vacants de Madrid, qu'ils appartiennent à l'État, à la région ou à la ville de Madrid, ou qu'ils soient situés dans les quartiers centraux (Lavapiés, Latina, Retiro) ou périphériques de la capitale (Vallecas, Usera, Carrabanchel). Ils sont apparus en dehors de toute stratégie de planification urbaine ou culturelle, et sont essentiellement issus de l'élan spontané de citoyens ordinaires, de collectifs d'architectes-urbanistes et d'artistes, œuvrant dans les domaines de l'urbanisme tactique, de l'art collaboratif, de la culture numérique ou de l'écologie urbaine.

En quelques années, ces laboratoires citoyens sont devenus des lieux de forte inventivité sociale, culturelle et citoyenne. Ils constituent aujourd'hui des espaces d'expérimentation d'un urbanisme open source (urbanismo de código abierto), et d'une réflexion collective autour des communs urbains (Tato et Vallejo 2012 ; Festa 2016 ; Castro-Coma et Martí-Costa 2015). Ils défendent l'idée de coproduction des espaces publics et des infrastructures urbaines et d'une action culturelle ancrée dans la vie des quartiers. L'enjeu est de faire la ville in situ, avec les ressources sociales et culturelles des quartiers, plutôt que penser à la place d'acteurs et de collectifs d'ores et déjà présents et organisés. Dans cet urbanisme tactique, les questions culturelles et artistiques jouent un rôle fondamental.

En défendant l'idée d'un « *art contextuel* » (Ardenne, 2004), les laboratoires citoyens proposent de nouveaux espaces culturels en dehors des institutions culturelles établies. Ils cherchent à ancrer la culture dans la vie quotidienne et à diffuser l'art dans des lieux non spécialisés. À travers ce positionnement, les laboratoires citoyens construisent une nouvelle action culturelle fondée sur la coopération. Ils expérimentent de nouvelles voies pour repenser les politiques urbaines culturelles à l'aune d'une culture de la coopération.

d. L'association des artistes et/ou des habitants à la revalorisation du patrimoine culturel et naturel

Certains *Living labs* culturels cherchent à renouveler les modes traditionnels de valorisation du patrimoine à travers le déploiement d'ateliers de créativité entre les concepteurs et les utilisateurs, ou l'intégration d'outils numériques. Le résultat réside, selon les responsables des sites culturels et patrimoniaux, dans une attractivité renouvelée des sites, qui parviennent à attirer une population plus large. Par ailleurs, l'utilisation des outils numériques pour valoriser les espaces patrimoniaux doit permettre aux visiteurs de bénéficier d'une expérience de visite plus riche, ludique, interactive, en prise avec les évolutions scientifiques, avec leurs désirs, besoins et attentes.

Ces démarches de *Living labs* culturels permettent aussi l'intervention d'experts, des salariés et des utilisateurs finaux (visiteurs, spectateurs, touristes), dans la définition du contenu des visites et des expositions, la mise en valeur du patrimoine et la définition d'offres touristiques innovantes (produits, services). Enfin, ces démarches se doivent de participer au repositionnement de la fonction des sites culturels et patrimoniaux. Leur rôle n'est plus restreint à la diffusion d'une culture patrimoniale ou scientifique, et leur fonction évolue vers une participation à la création de valeur pour les écosystèmes territoriaux au sein desquels ils s'inscrivent. Les sites naturels peuvent non seulement constituer des espaces de préservation du patrimoine ou des espaces ressources pour le développement local, mais aussi des laboratoires d'innovation ouverte et d'expérimentation en « *grandeur réelle* » d'innovations sociales ou technologiques (Besson et al., 2018).

Exemples (voir détails en annexe) :

- ⇒ Le patrimoine du Pays de la Loire raconté par ses habitants : Le *Living lab* Off Road Memory (Loire Atlantique). www.villesnumeriques.org/wp-content/uploads/2013/07/110620-of_road_memory_living_lab.pdf

⇒ Le sentier métropolitain du très grand Paris (Île-de-France)
www.lesentierdugrandparis.com

⇒ Hôtel du nord (Bouches du Rhône).
<http://hoteldunord.coop>

⇒ Valle Salado de Añana (Pays Basque, Espagne).
www.paysbasque.net/villes-et-villages/la-vallee-salado-de-anana

⇒ Le patrimoine du Pays de la Loire raconté par ses habitants : Le *Living lab* Off Road Memory (Loire Atlantique).
www.villesnumeriques.org/wp-content/uploads/2013/07/110620-of_road_memory_living_lab.pdf

Exemple détaillé : Valldaura Labs (Barcelone).
<https://valldaura.net>



Source : @Quentin Chevrier for Makery

Le Valldaura Self-sufficient Labs de Barcelone, expérimente des prototypes de la ville de demain dans un espace naturel. Valldaura est un terrain d'État de 130 hectares, situé à 15 minutes du centre de la ville de Barcelone, au sein du Parc Métropolitain Collserola, centre vert de la métropole (un patrimoine naturel préservé, avec une faune, une flore et un patrimoine architectural exceptionnel). Valldaura a été acquis par la IAAC (Institute for Advanced of Architecture of Catalonia) en 2010, avec l'objectif de développer divers programmes, concentrés sur les trois principes essentiels de l'autosuffisance : la production d'énergie (Energy Lab), la production de biens (Green Fab Lab) et la production de nourriture (Food Lab). Valldaura est aujourd'hui l'incubateur de nouvelles formes de production utilisant les processus naturels et durables, et de la génération d'un nouveau type de matériel. Il permet non seulement des tests de terrain, mais aussi le développement de solutions pour la ville auto-suffisante, co-produites avec les habitants de Barcelone et des chercheurs locaux et venus du monde entier.

3. La création d'un cadre de coopération au sein des institutions publiques

Certains *Living labs* culturels participent de la transformation des institutions publiques (État, collectivités, agences...), en cela qu'ils tentent de les positionner comme des médiateurs, des facilitateurs, en capacité de mailler le territoire et de mettre en réseau l'ensemble des opérateurs qui y œuvrent de manière à constituer un écosystème (d'équipements, associations, acteurs culturels, socio-économiques...), visant à faire émerger, sur un mode coopératif, des projets artistiques et culturels utiles au territoire.

Ces *Living labs* culturels bouleversent les approches traditionnelles des politiques publiques et des médiations culturelles. Le numérique, le désir des habitants de participer à la vie sociale et culturelle, le développement de pratiques amateur, la diversification des sources d'information et des modes d'accès aux savoirs, induisent de nouvelles formes de médiation, plus « horizontales » et plus contributives. Pour cela, les expérimentations mises en place au sein des institutions tentent d'innover, afin de rompre avec les logiques de silos, au profit de logiques de réseaux et de la mise en synergie des services. Elles créent des outils voués à la réinvention de l'action publique pour le développement des territoires (Roux, Marron, 2016). Elles accompagnent les professionnels de la culture dans cette démarche coopérative, pour les sortir de leur milieu (et vice-versa) et engager des coopérations avec d'autres mondes sociaux.

Les expérimentations mises en place participent de la création d'un cadre de coopération au sein des collectivités et des équipements publics, des institutions

culturelles, et des communautés de pratiques (élus/artistes/ingénieurs/chercheurs/ouvriers/professionnels de la culture). Certaines expérimentations participent de la création de communautés apprenantes au sein desquelles différents acteurs participent et co-construisent des actions culturelles et territoriales, des institutions culturelles aux spectateurs, en passant par les artistes, les ingénieurs, les chercheurs, les ouvriers et professionnels de la culture.

Exemple : Mission « *nouvelles intelligences des territoires* » (Métropole du Grand Nancy, Meurthe-et-Moselle).

www.grandnancy.eu/gn/momentsd'invention/nitu.php

La mission « *nouvelles intelligences des territoires* » a été créée en 2013 au sein de la métropole, et impulsée par le président de la métropole du Grand Nancy André Rossinot avec Bruno Cohen (artiste, réalisateur et scénographe). Elle a pour objet d'imaginer une nouvelle méthode d'innovation territoriale pour contribuer à redynamiser l'action publique, tout en assumant une dimension expérimentale. Elle participe de la fabrication d'outils au service des politiques publiques, afin de « *comprendre, repérer, et anticiper les bouleversements technologiques transformant le quotidien, mais aussi d'accompagner et valoriser les atouts et les singularités du territoire dans les domaines croisés du numérique, des industries créatives, de la recherche, de l'économie ou encore du lien social (...)*. La mission est donc plus particulièrement porteuse d'un projet culturel qui tire sa force de son articulation avec le projet global de la



métropole et d'une thématique nouvelle et décalée par rapport à ce que sont habituellement les politiques culturelles territoriales. » (Négrier, Teillet, 2019).

Les objectifs de la mission « nouvelles intelligences des territoires » sont donc multiples :

- ⇒ Favoriser une réflexion approfondie et collective sur les réalités des transformations numériques en cours et leurs influences sur les usages urbains. C'est ici l'objet des « ateliers des possibles », créés en 2015 et ouverts aux citoyens. Ils ont accueilli près d'une centaine de citoyens pour réfléchir aux rapports entre technologie et société, contribuer aux articulations entre les communautés d'acteurs locaux, ou encore soutenir la fabrication d'outils au service des politiques publiques ;
- ⇒ Soutenir la production de scénarios de nouveaux usages en favorisant leur expérimentation, notamment dans l'espace public au sein d'un « urban use lab », en lien avec les communautés d'acteurs intéressées ;
- ⇒ Encourager le partage des réflexions et des expériences menées au sein des « moments d'invention », ouverts aux initiatives artistiques, scientifiques, entrepreneuriales, économiques et culturelles (ex. « imaginaires de la cité d'ici à 2050 »). Les « moments d'invention » de 2016 (« l'humanisme numérique ») ont réuni près de 500 personnes (entrepreneurs, étudiants, associations, ...). La démarche a été ouverte aux élus du conseil métropolitain en 2017, avec la définition du projet métropolitain.

Exemple Experimenta Distrito (Madrid)
www.medialab-prado.es/en/programs/experimenta-distrito

À partir de 2015, l'équipe municipale de Manuela Carmena invente de nouvelles politiques de régénération urbaine et de participation citoyenne à Madrid. Elle s'appuie pour cela sur le savoir-faire, les ressources et l'attractivité du Medialab-Prado afin de « nourrir ses politiques sociales, culturelles mais aussi urbaines » (Masbounji, Petitjean, 2018). Cet équipement financé par la ville présente l'intérêt d'être situé à mi-chemin entre les initiatives citoyennes et les institutions officielles. Ainsi, à la suite de workshops créatifs menés au sein du Medialab, et en présence des services de la ville, d'experts, de collectifs et d'habitants, de nombreux programmes vont-ils être co-construits à l'image de Decide Madrid (une plateforme dédiée à la participation citoyenne), ou des programmes coopératifs de régénération urbaine comme *Experimenta Distrito*, *MAD-RE*, *MARES*, ou *Plaz-er*.

À partir de 2016, la ville de Madrid³⁵ a été accompagnée par le Medialab Prado, pour mettre en place « *Experimenta Distrito* ». Ce programme s'inspire des méthodes participatives et collaboratives mises en place par les laboratoires citoyens, pour développer des politiques de régénération urbaine plus ascendantes et ancrées dans les quartiers. Pour Marcos García, l'objectif est de « créer des laboratoires citoyens temporaires dans des quartiers périphériques de Madrid, afin de transformer certains lieux sociaux, culturels ou économiques, en des espaces d'expérimentation ouverts aux citoyens » (García, Besson, 2018). Depuis 2016, « *experimenta distrito* » a été déployé dans un centre d'innovation à Villaverde, dans une bibliothèque à Moratalaz, dans un centre social à Fuencarral, dans un centre culturel du quartier du Retiro et plus récemment dans le quartier de Puente de Vallecas. À Villaverde, l'expérience a duré trois semaines et a permis de réfléchir à la réhabilitation des anciens bâtiments industriels de la Fábrica Boetticher. Le programme a débouché sur la création de la « Nave », un espace dédié à l'entrepreneuriat, l'innovation et la collaboration transversale

³⁵ Le programme *Experimenta Distrito* est développé en lien avec le service de la culture et des sports, le département de la participation, de la transparence et de la gouvernance ouverte et le département de la coordination territoriale et de participation publico-sociale de la Ville de Madrid

entre la société civile, le monde entrepreneurial et les acteurs publics et parapublics. Dans la bibliothèque de Moratalaz, « *Experimenta Distrito* » a permis de développer huit micro-projets proposés par les citoyens : une scène événementielle itinérante, un marché de vente et de troc de produits artisanaux, un service de soin et d'échange local entre habitants du quartier, une radio communautaire, une banque d'échange d'instruments de musique, des jardins potagers et un mobilier d'observation afin de sensibiliser à la pollution lumineuse. Aujourd'hui, « *Experimenta Distrito* » a permis à près de cinq cents participants de développer une quarantaine de projets en lien avec les « *soins urbains* » (nouveaux services), l'environnement, la mémoire habitante, les sports ou la musique. Marcos García, conçoit les projet d'« *experimenta distrito* », comme des « *sortes de Medialab Prado décentralisés* ». À terme, il envisage la création d'un réseau de laboratoires citoyens, qu'ils soient issus de la ville de Madrid ou d'initiatives ascendantes et citoyennes.

Exemple SCIC culturelle (Haute-Loire)
www.leprogres.fr/haute-loire-43-edition-puy-en-velay/2019/06/17/l-union-fait-la-force-des-arts-et-des-artistes

Le projet de SCIC culturelle est à l'initiative du département de la Haute-Loire. Ce projet se conçoit comme un nouvel « *outil* » en mesure de suppléer en partie des missions de l'association départementale HLMD (Association Haute-Loire Musiques Danses) qui a cessé ses activités en 2016. À terme, cette SCIC devrait être composée d'acteurs du territoire : le département, les intercommunalités et les acteurs culturels du territoire en seront sociétaires. La SCIC aura pour objet le prêt de matériel scénique, la formation et l'accompagnement de projets. Elle est également envisagée comme « *un incubateur d'idées, une ressource...* » mais pour le département, le souhait est qu'elle prenne « *la forme que lui donneront les acteurs culturels* » en restant au service des territoires et des habitants. Les coopérateurs de cette future SCIC seront amenés à identifier collectivement les projets culturels à soutenir. Actuellement, le département met à disposition les locaux (ancien HLMD), subventionne l'association de préfiguration de la SCIC, et siège au conseil d'administration. Les statuts de l'association de préfiguration prévoient une transformation en SCIC au 1er janvier 2021. Pour le Département, la SCIC représente une opportunité de

réunir de nombreux acteurs culturels mais sans pour autant devoir financer une nouvelle fois un organe indépendant tel qu'une agence départementale.

Exemple EPPC RESO (Nièvre)
www.reso58.fr/presentation

Le département de la Nièvre a développé un outil innovant incarné par l'EPCC RESO. Cet Établissement public de coopération culturelle est un espace de coopération entre le département de la Nièvre et les différentes intercommunalités du territoire. Le conseil d'administration de l'EPCC RESO est composé de plusieurs intercommunalités et communes adhérentes, ainsi que du Département. Les différents adhérents de l'établissement abondent à son financement (le département étant son plus gros financeur, cette dépense représente la moitié du budget culturel du Département). Le choix d'un Établissement public de coopération culturelle a été effectué pour permettre l'adhésion d'intercommunalités au projet de la structure. Au-delà du fait de siéger au sein du conseil d'administration, les intercommunalités sont engagées sur le temps long et de façon solidaire les uns avec les autres, aux côtés du Département. L'objet de RESO est de mutualiser l'emploi et la formation des professeurs de musique, théâtre et danse des diverses écoles intercommunales ou communales adhérentes. Ce système permet à la fois d'assurer aux professeurs un cadre d'emploi statutaire (sécurité de l'emploi, avancement de carrière...) et d'assurer un minimum d'heures d'enseignement en répartissant leur travail sur plusieurs écoles du territoire.

L'EPPC RESO assure plusieurs fonctions intermédiaires :

- ⇒ Il accompagne les collectivités membres dans la définition et la mise en œuvre de leur projet d'enseignement artistique et la définition de leur projet d'établissement ;



RESO Nièvre - Source : @Cosme_Michel_Sajot



- ⇒ Il mutualise les ressources humaines et accompagne les agents dans leur parcours professionnel ;
- ⇒ Il pilote et anime le réseau d'établissements et d'activités, en partenariat avec les différents acteurs.

Exemple Les rendez-vous 4C aux Champs Libres (Rennes, Ille-et-Vilaine)
www.leschampslibres.fr/agenda/les-rendez-vous-4c

Les Champs libres est un équipement de la communauté d'agglomération Rennes Métropole, regroupant deux entités de Rennes Métropole, la bibliothèque de Rennes Métropole et le musée de Bretagne, ainsi que deux associations, l'Espace des sciences et son planétarium et la Cantine numérique rennaise. L'ensemble est complété par la salle de conférences Hubert Curien et la salle d'exposition Anita-Conti. Les Rendez-vous 4C (pour Créativité - Collaboration - Connaissances - Citoyenneté) ont été mis en place au sein des Champs libres, afin que les usagers se retrouvent régulièrement autour d'un intérêt commun pour apprendre et « faire » ensemble. Les #RDV4C sont ouverts à tous, gratuits et sans inscription. Les #RDV4C sont aussi divers et étonnants

que les participants qui les font vivre : conversations en différentes langues (du chinois au breton, goûter en espagnol...), partage de connaissances, d'expériences, de lectures ou d'engagements (les temps de la vie, la réduction des déchets, book club, wikipédia...), entraide (devoirs, recherche d'emploi, cercle de soutien participatif...). Les RDV4C sont coopératifs avant tout : ils ne sont pas animés par une seule personne, et chacun se soucie du bon fonctionnement du groupe. Les #RDV4C s'installent dans plusieurs espaces adaptés : Vie du citoyen (étage), Magenta (RDC), Museocube (RDC).

Les règles de fonctionnement des #RDV4C. Toute personne peut proposer un nouveau #RDV4C. Ces rendez-vous se définissent et s'organisent de façon autonome entre les participants, et ne répondent à aucune contrainte d'horaires, de durée ou de fréquence. Chacune des sessions est invitée à documenter (sous licence libre) et partager ce qui s'est fait et la manière dont cela s'est fait, de façon à pouvoir être diffusée et servir à d'autres le plus largement possible. Pour Samuel Bausson, chargé d'innovation dans la relation aux publics au Champs Libres, « les #RDV4C impliquent un changement de posture de la part de l'institution culturelle. Ce ne sont plus les Champs Libres qui donnent

rendez-vous, mais les personnes qui se donnent rendez-vous elles-mêmes. Une sorte de non-programmation, ou du moins une programmation ouverte qui induit de changer de posture professionnelle pour faire avec les personnes (...). On n'est pas dans la programmation, mais dans la mise en condition d'émergence de rendez-vous, on donne la possibilité de faire par soi-même ».

Labo inter-lieux (Rennes, Ille-et-Vilaine)
<https://hackmd.io/TTx5SPBrSMWix8-mkQJIHg>

Le Labo inter-lieux est une communauté de pratiques où chaque professionnel (issu d'associations, d'institutions, d'entreprises...) augmente sa propre capacité à faciliter la coopération dans sa pratique quotidienne : relation au public, accueil, facilitation, etc. C'est un espace collectif d'entraide, d'expérimentations et de ressources par la mutualisation de savoirs, d'outils et de méthodes à l'échelle de la région de Rennes. C'est aussi un lieu pour « *apprendre à apprendre* » autrement, à faire en collectif, qui est voué à révéler des connexions entre les démarches et articuler des projets entre eux et auquel les membres du labo participent à titre volontaire et individuel. Cette communauté de confiance et d'entraide se retrouve tous les mois et se structure autour du principe co-développement. Les questions posées au labo sont très diverses : Comment conserver ma place d'artiste dans un projet collaboratif ? Comment faciliter le télétravail avec une équipe peu connectée ? Comment déconstruire une commande ? Comment engager davantage de coopération dans les projets ? Comment intégrer un chef cuisinier dans une bibliothèque ? ...
 Autres exemples (cf annexes) :

⇒ « Culture et Santé »
www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Developpement-culturel/Le-developpement-culturel-en-France/Culture-et-Sante

⇒ Museomix.
www.museomix.org

⇒ Living lab Alcotra Innovation (Musée Bergès, Isère).
<https://docplayer.fr/2516220-Alcotra-innovation-plan-strategique-transfrontalier-de-soutien-a-l-innovation.html>

⇒ Le Grand Huit, Mons 2025, Capital européenne de la culture.
<http://mons2025.eu/fr/le-grand-huit-continue>

⇒ Mission Répérage(s) : un élu - un artiste

⇒ <http://polau.org/ressources/mission-reperages-un-elu-un-artiste>

⇒ Le compositeur Nicolas Frize, en résidence à l'usine PSA (Saint-Ouen, Seine-Saint-Denis)

⇒ <http://horslesmurs.fr/wp-content/uploads/2016/03/DossierDePresselIntimite.pdf>

⇒ Génies-Génies, Polau
<http://polau.org/ressources/genies-genies>

4. La création d'un cadre de coopération par les tiers

Les expériences de *Living labs* culturels se déploient grâce à des acteurs tiers qui peuvent prendre des formes très diverses : collectifs d'artistes ou d'architectes-urbanistes, centres d'arts numériques, laboratoires de recherche, coopératives, sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), SCOP culturelles, centres de culture scientifique, technique et industrielle, résidences de création collaborative, agences parapubliques départementales ou régionales. Ces acteurs tiers assurent des fonctions essentielles d'intermédiation, de régulation, d'expérimentation et de création de nouveaux imaginaires.

Exemple Medialab Prado de Madrid
www.medialab-prado.es/en
www.cairn.info/revue-l-observatoire-2018-2-page-75.htm

Implanté dans le quartier des Lettres de Madrid, dans une ancienne scierie de 4 000 m², le Medialab Prado est considéré comme l'un des centres européens les plus actifs dans le champ des cultures numériques. Placé sous l'autorité de la ville, ce Medialab se définit comme un « *Laboratoire citoyen de production, de recherche et de diffusion des cultures numériques* ».

Grâce à un espace accueillant, ouvert et à une programmation multiple, le Medialab favorise les rencontres entre habitants, entrepreneurs, artistes, développeurs, scientifiques, designers, architectes, activistes, institutions publiques et autres espaces culturels. Pour son directeur artistique, Marcos García, le Medialab Prado est « *un incubateur de communautés, qui doit permettre à des profils très divers de se rencontrer autour de projets communs et d'apprendre mutuellement* ». Il doit donner la possibilité « *à n'importe quel citoyen de développer des projets en expérimentant et en collaborant avec d'autres usagers (...)* » « *au Medialab Prado, on essaye de réduire*

la distance entre les institutions, la culture et les citoyens. On travaille sur le pouvoir citoyen, la démocratie directe, la transparence, la création d'outils numériques de participation à grande échelle. On développe l'autonomie et les capacités des habitants, afin qu'ils contribuent à transformer leur environnement et leur vie quotidienne » (Besson, 2018).

Afin que les citoyens participent à la production culturelle du Medialab Prado, deux dispositifs ont été mis en place. Le premier consiste à répondre aux appels à projets ouverts, soit en proposant un projet, soit en participant en tant que collaborateur. Chaque appel à projet porte sur un thème différent : les « *données urbaines* », la « *magie et la technologie* », « *les laboratoires urbains* ». Thèmes suffisamment larges pour permettre la participation du plus grand nombre et d'un ensemble de secteurs et de disciplines. Ce système d'appels à projet est efficace, mais demeure insuffisant pour mobiliser l'ensemble des communautés et des publics. Le rôle des médiateurs culturels du Medialab Prado est ici essentiel (second dispositif). Cette équipe de médiateurs comprend autant de techniciens, d'artistes, de designers, d'informaticiens, d'anthropologues que de médiateurs culturels. L'intérêt des médiateurs est qu'ils proposent une écoute plus active et réalisent un travail de fond sur le terrain. Ils créent aussi une ambiance conviviale et accueillante au sein du Medialab Prado.

L'activité du Medialab Prado est structurée autour de six laboratoires : le laboratoire textile, le Data Lab (culture des données), le Fab Lab (culture du prototypage), le ParticipaLab (nouveaux modes de participation à grande échelle), le AvLab (arts numériques) et le laboratoire de « *science citoyenne* ». L'ensemble des projets développés au sein du Medialab Prado est documenté ; projets qui doivent participer de la création des communs

urbains et pouvoir être réappropriés et déployés dans d'autres contextes et communautés, d'où la nécessité de l'utilisation des licences libres.

Exemple Les collectifs d'artistes et d'architectes-urbanistes
www.cairn.info/revue-l-observatoire-2016-2-page-32.htm

Les expérimentations des *Living labs* culturels sont souvent mises en œuvre grâce à une nouvelle génération d'architectes, d'urbanistes, d'artistes et de designers. Cette nouvelle génération tente de renouveler les modalités théoriques et pratiques de la fabrique culturelle et urbaine, en favorisant les coopérations multiples entre les professionnels de l'urbain, les acteurs culturels, les associations et les habitants. Nous l'avons dit, Luc Gwiazdzinski qualifie ces nouveaux acteurs de « *géo-artistes* » (Gwiazdzinski, 2016), à l'image de Ici-Même Grenoble, Ici-Même Paris, Cie Off, Bruit du frigo, YA+K, Échelle inconnue, Exyst, KompleX Kapharnaüm, Laboratoire, La Folie kilomètre, Asphalt Piloten, Bellastock, Agence Nationale de psychanalyse urbaine, Ilotopie, Yes We Camp, Collectif Etc, Cabanon Vertical, AWP, Bazar urbain, Agence touriste, Tabula Rasa, Opéra Pagaï, Exyst, le Pôle des arts urbains (pOlau), Lieux publics, Itinéraires bis, la 27e Région, le Pôle d'exploration des ressources urbaines (PEROU), la coopérative culturelle CUESTA ou Bivouac urbain. Ces tiers acteurs vont se positionner autour d'un urbanisme open source qui s'appuie sur quatre grands principes : la transdisciplinarité, l'écologie, la participation citoyenne et le développement des outils artistiques et numériques, afin que tout un chacun ait accès au « *code source* » de la fabrique culturelle et urbaine (Markopoulou 2014).

Ce vivier d'équipes d'architectes-urbanistes et d'artistes s'est particulièrement développé à Madrid. Il se déploie dès les années 1990, avec la constitution du premier collectif *Recetas Urbanas*, créé en 1996 (Mary, 2017). L'on assiste par la suite à la création de nombreux collectifs, à l'image de Boamistura, Basurama, Pez Estudio, Todo por la Praxis, Paisaje Transversal, Studio Enorme, Zuloark ou, plus récemment, les jeunes architectes d'Improvisos. Tous jettent les bases d'un nouvel urbanisme fondé sur la coproduction urbaine et l'intégration systématique des dimensions artistiques et culturelles. Le prototypage, l'expérimentation,

l'économie et l'écologie des moyens sont des dimensions tout aussi essentielles dans la philosophie de ces collectifs. Ces « *intermédiaires* » extra-artistiques prennent « *le territoire et l'espace public comme scène* » (Lizé, Naudier, Roueff, 2010 ; Gwiazdzinski, 2016). Ils facilitent les liens entre les artistes et les territoires investis, et créent des coopérations multiples entre des acteurs culturels, associatifs, institutionnels, sociaux ou éducatifs.

Autres exemples (cf annexes) :

- ⇒ Polau - <http://polau.org>
- ⇒ Coopérative Cuesta
<https://arteplan.org/initiative/cuesta>
- ⇒ Le Dôme (Caen)
<http://ledome.info>
- ⇒ Les agences culturelles départementales et régionales
www.cairn.info/revue-l-observatoire-2019-2-page-65.html
- ⇒ La communauté Hive
www.hive-community.io



© Hive Community

- ⇒ Les Localos, Collectif des projets en campagne, du développement local, de l'autonomie et de l'impertinence
www.localos.fr/presentation
- ⇒ UBIC · Université Bordeaux Inter-Culture
<https://ubic.u-bordeaux.fr>

5. La mise en œuvre d'une « recherche indisciplinée » pour mesurer les externalités de la culture de la coopération

Les *Living labs* culturels expérimentent des formes de recherche action ou de recherches indisciplinées (Nicolas-Le Strat, 2018). Cette nouvelle « fabrique » de la recherche « refuse d'être assignée à un périmètre institutionnel (les disciplines académiques) et agit de plain-pied avec les expériences collectives et les expérimentations (les communs), au rez-de-chaussée des réalités et de plein vent. (...) Elle relève d'une recherche mutuelle qui se constitue comme "bien commun" et qui peut donc être engagée partout où les citoyens la jugent utile à leur expérimentation et à leur lutte. Cette recherche, à n'en pas douter, est une recherche intempestive qui n'est la propriété (symbolique et matérielle) de personne, même si elle profite des savoirs et savoir-faire d'acteurs spécialisés (sociologues, architectes, éducateurs, anthropologues, urbanistes...). Elle est nécessairement conduite en coopération et de manière autonome, et elle fait de l'autonomie le gage de sa créativité et de sa "productivité" (sociale et politique). (...). Dans un souci démocratique, cette recherche se réalise en open source en rendant apparents ses processus afin que les expérimentations puissent s'inter-connaître et s'inter-reconnaître, et afin que n'importe quel collectif activiste puisse s'inspirer d'une expérience existante et la réengager à son compte propre. Cette recherche se montre particulièrement dissipée, car elle reste mobile et toujours "en déplacement" pour éviter de s'enliser dans un existant fortement contraint par les systèmes institutionnels établis et pour éviter d'être (re)saisie par les dispositifs

dominants. Cette recherche se met au travail aux points d'émergence et sur les lignes de tension, là où les expérimentations tentent de faire bouger les réalités et là où, à l'inverse, les institutions dominantes sont "incapacités" et ne parviennent qu'à capturer (prédation) ou réprimer » (Ibid.)



Les Ateliers de savoirs partagés à Saint-Camille, un *Living lab* sur la construction de connaissances
<https://crises.uqam.ca/cahiers/es1505-saint-camille-recit-dune-experience-de-co-construction-de-la-connaissance>

Ce *Living lab* sur la construction de connaissances a été développé entre une équipe de chercheurs du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et des acteurs et citoyens de la communauté de Saint-Camille (Québec). Entre septembre 2012 et octobre 2014, ils ont mené une expérience de partage de connaissances dans le but de réfléchir conjointement au processus de revitalisation territoriale vécu par cette communauté depuis les années 1980 (Bussièrès et al., 2020). L'objectif de cette expérience était d'approfondir la connaissance de ce processus par le partage de savoirs expérientiels des acteurs de la communauté et des savoirs plus académiques des chercheurs en matière de développement des territoires. Chercheurs et citoyens, suivant une formule d'échanges et de confrontation de connaissances ont identifié les principaux jalons de la dynamique de développement de Saint-Camille, les valeurs qui les sous-tendent et les défis auxquels la communauté doit faire face (Klein et al., 2015).

L'auto-évaluation et l'évaluation citoyenne des externalités des tiers lieux et des projets d'urbanisme transitoire
Villes. Repenser la valeur des projets d'urbanisme transitionnel.

De nombreux projets d'urbanisme « *transitionnel* » se différencient d'un urbanisme planificateur, rigide et descendant. Cet urbanisme transitionnel cherche à initier un développement urbain davantage connecté aux usages, aux ressources locales et aux besoins des habitants. L'on pense notamment aux projets d'urbanisme transitoire promus par des acteurs parisiens comme Plateau Urbain ou La Belle Friche qui visent, sur des terrains ou bâtiments inoccupés, à « *réactiver la vie locale de façon provisoire* ». L'on pense également aux projets d'urbanisme tactique, comme les tiers lieux de la Fab City ou les laboratoires citoyens à Madrid, qui proposent une autre façon de « *pratiquer l'urbanisme par les habitants et à l'échelle locale* ». Ces projets formulent un certain nombre de promesses quant à leur capacité à induire un développement urbain plus ascendant, résilient, participatif et respectueux des habitants comme des écosystèmes.

Pour mesurer de telles promesses, différentes études d'impact de tiers lieux, de Fab Labs ou de projets d'urbanisme

transitoire ont récemment été publiées. Ces dernières ont le mérite d'expérimenter de nouveaux protocoles d'évaluation afin d'étudier des phénomènes urbains encore émergents, mais restent encore largement confidentielles. Essentiellement produites par des experts et des chercheurs, elles sont destinées à un cercle restreint d'administrateurs de l'État ou de techniciens des collectivités. Il n'existe pas encore de protocole d'évaluation global s'appuyant sur des indicateurs partagés et co-construits, qui permettrait d'évaluer et d'objectiver collectivement les phénomènes observés.

Pour dépasser un tel écueil, des expérimentations sont en cours afin de construire de nouveaux protocoles d'évaluation dans le cadre de projets d'urbanisme transitionnel : les pépinières urbaines de l'Agence française de développement, les tiers lieux de Digne-Bains et le projet Valence Romans, Capitale des start-up de territoire, lauréat du concours Territoire d'Innovation de Grande Ambition (TIGA). Le dispositif d'évaluation repose sur l'imbrication de trois types de méthodes : un premier protocole qualifié d'expert (identification d'indicateurs d'impacts a priori), puis une méthode d'auto-évaluation des porteurs du projet (pour redéfinir, chemin faisant, les actions et les objectifs avec les porteurs de projets), et enfin une évaluation citoyenne avec les usagers. L'enjeu est de former des habitants volontaires aux techniques de l'observation, de l'enquête et de l'évaluation afin qu'ils soient à même de livrer leur expertise d'usage et deviennent « *les yeux et les oreilles* » des chercheurs. L'imbrication de ces trois types de méthodes doit permettre d'assurer une évaluation collective et ancrée dans le territoire, et d'objectiver non seulement les impacts directs, mais aussi les effets externes des projets d'urbanisme tactique et transitoire.

Autres exemples :

⇒ Le Muséum d'Histoire naturelle (MNHN) - Recherche culturelle et sciences participatives

⇒ Le projet CiTIQUE
<https://theconversation.com/les-sciences-participatives-et-la-demarche-scientifique-85198>

⇒ Le projet Survivors
<https://theconversation.com/les-sciences-participatives-et-la-demarche-scientifique-85198>



Journée de formation pour les quatre territoires d'action du LUCAS, le 6 février 2020. - Source : @FAVD

CHAPITRE 3.

LES RÉSULTATS DES OPEN LABS

Le chapitre 3 rend compte des résultats des *Open labs* (laboratoires ouverts), dont l'objet principal était de co-construire avec les acteurs culturels et associatifs, les agents publics, les élus, les citoyens et les scientifiques, des outils, méthodes et pistes d'actions inédites et utiles au déploiement d'une culture de la coopération dans les territoires. Quatre *Open labs* ont été déployés dans les départements de la Nièvre, du Haut-Rhin, de la Haute-Loire et du Val-d'Oise, avec l'idée d'éprouver cette culture de la coopération et de fabriquer des connaissances avec une diversité d'acteurs de ces territoires.

L'un de ces ateliers s'est tenu en présentiel dans le Val-d'Oise (09/10/20). Le contexte sanitaire nous a amené à organiser les trois autres à distance, avec la Nièvre (03/11/20), la Haute-Loire (05/11/20) et le Haut-Rhin (25/11/20), en expérimentant un travail coopératif grâce aux outils numériques. Nous restituons dans ce chapitre 3 les méthodes déployées par les *Open labs* (1), leurs résultats (2, 3, 4, 5), avant d'en dresser une analyse synthétique et distanciée (6).

1. Les méthodes déployées par les *Open labs*

Comment co-construire des politiques publiques fondées sur les droits culturels, quand aucun des termes de cette proposition n'est a priori compréhensible par ceux qui sont censés en bénéficier ? L'intention de répondre aux besoins véritables des habitants est largement partagée, mais complexe à mettre en œuvre dans la mesure où elle touche profondément nos organisations, nos habitudes et postures professionnelles. Nous vous proposons ici un retour d'expérience sur la démarche de recherche-action LUCAS.

Pour travailler ce sujet (au sein d'une problématique plus large de coopération entre départements et intercommunalités) avec les 4 territoires pilotes du LUCAS, nous nous sommes appuyés sur des méthodes issues de deux domaines complémentaires : le design de service et l'intelligence collective. Le design de service, ou plus exactement dans ce cas, ce que l'on appelle le design des politiques publiques, est un mode de conception centré sur l'utilisateur. Ces démarches se déploient depuis deux décennies dans de nombreux pays ainsi que dans de nombreux services de l'État et des collectivités françaises. Elles intègrent des pratiques de terrain (observations, enquêtes) ainsi que des temps de créativité partagée. Elles facilitent l'appropriation des idées à l'aide de techniques de représentation et visent un passage à l'action rapide par des étapes légères d'expérimentation. L'utilisation du mot design est intéressante ici, car loin d'être ambassadeur d'une culture anglo-saxonne conquérante, il s'agit d'un mot européen

d'origine italienne, *disegno*, qui signifie à la fois dessein, une intention ou pensée, et dessin, une forme concrète et appropriable. L'intelligence collective, quant à elle, regroupe des méthodes visant à articuler les capacités de réflexion, d'analyse, de créativité et de décision d'un ensemble de personnes dans un objectif commun³⁶. Au cours d'une bien lointaine journée de février 2020, nous avons formé les acteurs locaux du Lucas à cette démarche. En particulier, en vue d'une première phase d'immersion, nous avons proposé des outils pour aller sur le terrain, aller à la rencontre des habitants et capter leurs expériences ou leurs attentes. Les territoires allaient les mettre en œuvre le mois suivant et préparer une courte résidence de designers. Nous avons tout prévu. Tout allait bien se passer, selon une méthode éprouvée et commune à tous...

Comme vous pouvez l'imaginer, la crise sanitaire et le confinement ont bouleversé cette belle planification, rendant impossible l'utilisation des méthodes habituelles de terrain, et surtout, reléguant les projets culturels au second rang des urgences économiques, sanitaires et sociales. Passées la sidération et l'illusoire facilité de simplement reporter, nous avons collectivement décidé de mettre à profit cette expérience commune si particulière que nous étions en train de vivre.

³⁶ Intelligence collective : « L'Élément Humain : Estime de soi, productivité et résultat d'exploitation » Will Schutz

a. Étape 1. Phase d'écoute et d'échanges

Nous avons donc relancé notre dynamique par des ateliers d'écoute et d'échange entre les principaux acteurs du LUCAS (chargés de mission des quatre départements, Fédération Arts Vivants & Départements, Bureau des possibles...). Ces ateliers, inspirés du co-développement (c'est-à-dire un protocole favorisant l'écoute et l'échange sans jugement), étaient d'abord un espace de parole pour mettre en commun ce que chacun vivait dans ce moment particulier. Le confinement étant en effet une expérience vécue très différemment par chacun, tant sur le plan personnel que professionnel.

Cet exercice d'écoute de soi et d'écoute de l'autre s'est avéré étonnamment opérationnel à distance, la situation imposant naturellement aux participants une certaine discipline d'attention et le respect des règles de parole. Au-delà du vécu personnel, nous cherchions à mettre en commun les besoins révélés par la crise sanitaire, besoins vécus individuellement ou observés dans la société. En nous sortant de la planification du LUCAS initial, bénéficiant de la gratuité d'un temps centré sur l'expérience de chaque personne dans toutes ses dimensions (et pas seulement envisagée sous l'angle de sa fonction dans une institution), ces échanges ont développé un espace de confiance et ont contribué à mettre en place un collectif en alliance³⁷.

³⁷ Collectif en alliance, voir l'ouvrage "Theory U : Leading From the emerging Future/Renouveler le Leadership" d'Otto Scharmer

Ce protocole d'échange a ensuite été reproduit localement sur les territoires pilotes du LUCAS avec le même effet de fédération d'un groupe d'acteurs autour d'un constat commun et d'objectifs partagés. La nature de ce groupe était très différente suivant les territoires.

Dans la Nièvre, le réseau d'acteurs s'est construit à partir du relationnel des porteurs du projet et à l'écart du cadre institutionnel. Cela a permis de mobiliser des profils très variés, proches du terrain, avec une grande diversité de points de vue : boulanger, bénévole d'une association au service des migrants, cheffe d'entreprise, syndicaliste agricole, artiste implanté sur le territoire... Les représentants des communautés de communes et du département se mettant à l'écoute de ce collectif. Pour donner un exemple, cela a permis de faire remonter les difficultés humaines des responsables d'entreprises entraînés dans cette crise économique et devant faire face à ses conséquences tant sur les personnes que sur les organisations. La prise en compte des besoins de ces personnes, comme acteurs clefs du territoire, peut avoir un impact y compris sur les projets culturels.

En comparaison, dans la Haute-Loire, la démarche a été conduite de manière plus institutionnelle en partant des communautés de communes et du département (en associant différentes directions) et élargie à des associations partenaires des secteurs culturel et social. Dans ce cas également, les échanges sont partis de l'humain et de l'expérience vécue sans se focaliser sur la fonction représentée. Cette approche a le mérite d'accueillir la complexité de l'humain, elle est donc

naturellement transsectorielle puisqu'on n'entre pas par le biais d'une discipline ou d'une organisation administrative. Il reviendra, dans la suite de la démarche, aux institutions et organisations de s'adapter et de proposer des solutions ou dispositifs qui articulent les expertises en réponse à ces besoins transverses.

On peut retenir de cette première étape qu'il est intéressant d'appliquer aux acteurs du projet la méthode qu'ils envisagent par la suite de conduire. On veut prendre en compte les besoins des habitants ? On veut travailler en transsectoriel et créer des passerelles ? Commençons, en tant que porteurs de projet, à prendre en compte nos propres besoins et à ne pas nous enfermer dans un rôle ou une posture, en quelque sorte nous « *décloisonner personnellement* ». Partons de la complexité de notre expérience vécue et ressentie avant de l'enfermer dans un cadre narratif, théorique ou administratif.

De ces ateliers, sont aussi ressorties de grandes thématiques à travailler, qui tournent autour de la confiance, de l'équité, de la solidarité intergénérationnelle, de la prise en compte des plus fragiles, d'un rapport apaisé au temps ou échappant à la frénésie consumériste... Ces sujets ne sont ni étonnants ni nouveaux, mais ils font écho aux ressentis de ces collectifs et permettront de les mobiliser ensuite sur des sujets qui auront de la valeur pour eux.

À ce stade, il ne s'agissait que d'intuitions partagées par un petit groupe. Il était donc nécessaire de vérifier sur le terrain s'il s'agissait de sujets partagés et s'ils faisaient écho à des situations réelles. C'était aussi l'occasion de s'interroger sur la manière dont les personnes les plus concernées les reformuleraient.

b.Étape 2 : aller à la rencontre des habitants

Pour cela, diverses méthodes ont été mises en place : réunions d'échange avec des habitants, entretiens téléphoniques auprès de personnes recommandées ou encore entretiens avec des publics variés lors des événements culturels qui ont pu se dérouler durant l'été. Toujours, cela a demandé aux acteurs locaux du LUCAS de sortir de leur fonctionnement courant pour ajouter une dimension terrain à leurs habituelles missions de conception

et de pilotage³⁸. Ainsi, une équipe est-elle partie à la rencontre des personnes qui fréquentent une ressourcerie du Val d'Oise, une autre est restée sur un parking attendant à un festival pour capter l'origine et les motivations de ce public, mais aussi ses attentes ou ses déceptions.

Pour beaucoup, trouver le moyen d'accès à ces publics était un vrai défi. Il aurait été tentant de s'en dégager et de déléguer cette mission à d'autres. Pourtant, une démarche centrée sur l'usager a pour premier bénéfice d'obliger à sortir de sa zone de confort, de son contexte et langage habituel. Elle ouvre de nouvelles perspectives, et surtout, ajuste la perception du besoin et de la situation. Comme nous le rapporte une chargée de mission : « *le fait d'avoir pu rédiger des personas a consolidé mes représentations conscientes ou inconscientes de ce territoire, cela donne vie (un peu comme quand on se donne le temps de s'écouter respirer). Voilà pour la nourriture professionnelle sensible, celle qui permet de penser le territoire de façon dynamique et d'être force de proposition* ».

Pour réaliser ces actions, ils ont dû préparer des guides d'entretiens, libérer du temps, faire jouer le réseau, et mobiliser des acteurs tiers qui travaillent avec les publics ciblés. Ce réseau de partenaires pourra être ensuite naturellement mobilisé pour les étapes suivantes de co-construction. Les chemins défrichés pour réaliser ces enquêtes deviendront peut-être des points d'entrée pour rejoindre les publics ciblés par les projets culturels à venir.

Les équipes du LUCAS étaient enfin invitées à collecter des situations qui illustrent les problématiques assez générales issues de la phase précédente. Situations qui étaient par la suite reprises sous forme de collections de verbatims, ou dans la description de personnages fictifs mais représentatifs du besoin (c'est ce que l'on appelle des personas)³⁹. Ces documents ont ensuite servi de point de départ pour les ateliers de co-conception.

³⁸ Ces méthodes d'observation sont une part importante des démarches de design de service public qu'a popularisées en France la 27^e Région.

³⁹ Vous retrouverez la description (anglophone) d'un grand nombre d'outils du design de service sur <https://servicedesigntools.org/>

c. Étape 3 : co-concevoir

Les ateliers de co-conception se sont tenus en présentiel pour le Val-d'Oise, à distance pour la Nièvre et la Haute-Loire, et n'ont pas encore eu lieu pour le Haut-Rhin à la date où je rédige ce texte. Pour ces temps forts de rencontre et d'échange, un temps de travail intense et présentiel est préférable, bien que les contraintes du nouveau confinement aient forcé notre adaptation.

Sans entrer dans le détail du format de ces ateliers, ils consistaient, pendant une demi-journée ou une journée, à explorer en équipe les problématiques proposées, illustrées de situations de terrain, et à proposer concrètement des actions nouvelles qui pourraient être déployées prochainement sur les territoires. Ils réunissaient de 30 à 50 participants avec une grande diversité de points de vue : agents du département et des communautés de communes, élus de terrain, associations, artistes, acteurs du secteur social, responsables de structures culturelles ou de l'économie sociale et solidaire, voire simplement individus engagés sur leur territoire. Les équipes étaient constituées de manière à favoriser la diversité et la rencontre.

L'atelier commençait avec l'expression d'une commande la plus claire possible aux équipes. Afin de construire ensemble, il est primordial de comprendre l'objectif et la légitimité de chacun pour intervenir à ce stade de conception. Les équipes projets LUCAS avaient déterminé au préalable des contraintes sur les actions à proposer : qu'elles aient une dimension culturelle au sens large, qu'elles impliquent au moins deux acteurs qui ne travaillent pas ensemble habituellement, qu'elles puissent débiter à petite échelle et à court terme avant de se déployer...

L'une des conditions de réussite de ce type d'atelier réside dans la prise en compte des différents types de personnalités au sein d'une même équipe. Par exemple, certains préfèrent les formes conceptuelles et abstraites où d'autres sont plus à l'aise avec une approche plus concrète et tangible. Les premiers aimeront travailler autour de l'énoncé d'une problématique, les seconds préféreront partir de situations concrètes pour construire des solutions. Le processus d'intelligence collective consiste à intégrer les deux approches et les mettre en discussion afin que chacun s'y retrouve et contribue à sa mesure.

Cela se décline ensuite sur la prise en compte du temps, le recours au calme ou au contraire à l'énergie collective...

Il est relativement facile d'explorer collectivement des pistes de solutions diverses, de rebondir sur des propositions pour les enrichir ou en apporter d'autres. Ce qui représente davantage de difficulté, c'est ensuite de faire des choix, de décider d'un angle de projet et de le travailler de manière appliquée. En effet, il n'y a pas de hiérarchie au sein de ces groupes et leur constitution au profit de la diversité ne facilite pas la prise de décision. Pour atténuer cela, dans le Val-d'Oise et la Haute-Loire, il a été demandé de proposer des actions dont au moins un membre de l'équipe soit partie prenante et engagé. La légitimité de l'acteur pour décider d'un projet est alors liée à sa propre mobilisation pour le projet. Ainsi élimine-t-on les idées imaginées pour le compte des autres, et seules les actions comptant des acteurs prêts à se mobiliser émergent. Lorsque les équipes ont découvert cette contrainte, nous avons constaté que certains participants évoluaient dans la perception de ce qui était demandé : il ne s'agissait plus d'un simple exercice divertissant d'imagination ou d'échange, mais de la naissance d'actions qui se dérouleraient « *en vrai* » sur le terrain. Certains ont commencé à ajouter des conditions supplémentaires nécessaires à leur implication dans le projet. Au sortir de cette phase, nous avons découvert des acteurs qui avaient pris la décision de collaborer et de porter, à plusieurs, l'un ou l'autre de ces projets.

Les projets sont relativement variés : aller à la rencontre des habitants par des propositions culturelles nomades (en camion, caravane, stands, etc.), imaginer des tiers lieux ou convertir des commerces vides de centre-bourg, organiser des formats d'échanges de pratiques entre professionnels de différents domaines du territoire, organiser une programmation culturelle participative en mobilisant les familles dans des environnements propices... Les actions sont réalistes et, la plupart du temps, les équipes ont identifié des acteurs précis ainsi qu'un terrain de mise en œuvre. C'est une résultante de la nature du collectif mobilisé pour ces ateliers, on n'est pas dans un cadre théorique de co-construction comme c'est le cas lors d'ateliers entre professionnels qui se déroulent parfois au sein de rencontres et symposiums nationaux, ou lors de sprints d'innovation



Atelier LUCAS dans le Val d'Oise le 9 octobre 2020

évènementiels, mais dans un niveau qui permet de passer à l'action, à condition toutefois d'être accompagné et intégré au sein d'une stratégie de développement plus large. L'étape suivante consistera donc à reprendre ces actions dans un échange entre intercommunalités et Département, et à décider de leur portage et de leur soutien.

Un observateur s'étonnait du caractère peu innovant des projets proposés, en-deçà de ses attentes. Après réflexion, il nous semble que nous avons un biais envers l'innovation : nous nous attendons à des propositions nouvelles, qui nous surprennent et nous enthousiasment, comme le marketing du progrès technologique et de la consommation nous y ont habitués. Si nous étions à la recherche d'angles absolument nouveaux, de projets « *disruptifs* », il aurait fallu constituer autrement les équipes en mobilisant des experts, artistes, designers, communicants et autres spécialistes de l'innovation et donner une prime à l'originalité. Mais ce n'était pas l'objectif poursuivi : nous souhaitons faire émerger des actions qui répondent véritablement

au besoin du terrain, qui favorisent les coopérations, et puissent être portées par l'écosystème présent sur le territoire.

Nous verrons dans les prochains mois comment les territoires se saisiront ou non de ces propositions. Mais ce n'est peut-être qu'un aspect secondaire à observer. En effet, si les projets rendent opérationnelle et concrète la démarche collective, la valeur produite par ces temps de travail doit bien souvent être recherchée davantage du côté du déplacement opéré par les différents acteurs, ainsi que dans ce qui se met en place en termes de confiance, de finalités partagées et d'envie d'agir ensemble. Pour conclure, il convient d'envisager ces démarches non pas tant comme des fabriques à projets, mais plutôt comme des outils de construction de communautés⁴⁰. Elles demanderont du temps et de la constance pour se déployer, et certainement produire des effets là où l'on ne les attendait pas... Ce qui risque de déplaire aux adeptes du contrôle de gestion et s'avérer parfois difficilement compatible avec le temps politique et ses enjeux de communication.

⁴⁰ voir *Platform Design Toolkit* et *community canvas* : deux méthodes pour modéliser des systèmes complexes ou des communautés humaines.

2. Les résultats de l'Open lab du Haut-Rhin

a. L'atelier préalable du 23 juin 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire

L'Open lab du Haut-Rhin s'est interrogé sur les besoins profonds ainsi que sur les ressorts mobilisables pour inventer ensemble « *le monde d'après* » révélés par la crise sanitaire. L'enjeu consistait à ancrer le LUCAS, et les initiatives culturelles qui en découleront, dans ce vécu.

Pour répondre à cet enjeu, un atelier préalable a été organisé le 23 juin 2020 avec certains acteurs institutionnels du territoire⁴¹. Il s'agissait de comprendre les besoins que révélait la crise sanitaire dans le contexte du Haut-Rhin. L'atelier a permis d'identifier :



⁴¹ **Agnès Stricher**, Chargée de mission diffusion culturelle et territoires département Haut-Rhin ; **Chantal Struss**, Cheffe de service coordination de l'Action Culturelle et des Publics ; **Serge Macri**, Agent de développement culturel, ComCom Sundgau ; **Mathias Kelche**, Directeur du pôle culturel ComCom Val-d'Argent ; **Priscilla Jacquot**, Responsable des affaires cultures ComCom Thann-Cernay ; **Yves-Armel Martin**, Bureau des Possibles.

Une problématique globale

Comment créer une politique culturelle basée sur la confiance et la proximité, qui parte des besoins des gens et diversifie les publics par des actions culturelles transsectorielles (économie, sociale, etc.) ?

Des sous-problématiques

Comment renforcer les relations de proximité afin de créer une politique culturelle transversale basée sur la confiance ? Et ainsi créer et renforcer un contrat de confiance entre l'ensemble des parties prenantes d'un territoire : habitants, élus, techniciens des collectivités territoriales et de l'État ;

Comment créer des projets transsectoriels permettant d'impliquer de nouveaux publics ?

Comment co-construire des actions culturelles à partir des besoins repérés auprès des usagers, qui privilégient la qualité de la relation sociale et induisent un autre rapport au temps ?

Sur quelles idées et envies travailler ensemble ?

b.L'atelier du 25 novembre 2020 de co-construction de solutions

Afin de répondre à ces différentes problématiques, un atelier a été organisé en distanciel le 25/11/2020 avec une diversité de parties prenantes.

L'atelier visait un double objectif :

L'atelier s'est structuré autour des deux problématiques suivantes :

- ⇒ la culture au service du lien social et de la proximité et des personnes en situation de fragilité (Culture et solidarité).
- ⇒ la culture et l'attractivité du territoire.

« Culture et solidarité »

« Culture et attractivité du territoire »

c. Les résultats de l'axe « Culture et solidarité »

⁴² **Bernadette Groff**, Vice-Présidente, Présidente de la commission culture du département du Haut-Rhin; **Pierre Bihl**, Conseiller départemental (St-Marie) du Département du Haut-Rhin; **Annick Lutenbacher** Conseillère départementale (Cernay) du département du Haut-Rhin; **Pascal Ferrari**, Conseiller départemental (Cernay) du département du Haut-Rhin; **Sébastien Prioul-Bernard**, Directeur de l'Éducation, de la Culture et des Sports au département du Haut-Rhin; **Chantal Struss**, Cheffe de service culture au département du Haut-Rhin; **Stéphanie Bund**, Chargée de mission Développement des publics, service culture du département du Haut-Rhin; **Stéphanie Fillingner**, Service Culture, Chargée de mission Enseignements artistiques département du Haut-Rhin; **Isabelle Pierre-Siegendaler**, Chargée de mission Culture et Solidarité au département du Haut-Rhin; **Lydie Gaspari**, Action Territorialisée - Cheffe d'unité au département du Haut-Rhin; **Carla Riquelme**, Action Territorialisée - Animateur-Coordonnateur du département du Haut-Rhin; **Mathieu Devey**, Action Territorialisée - Animateur-Coordonnateur au département du Haut-Rhin; **Nassera Sahraoui**, Cheffe de Service Adjointe à la Direction des Territoires de la Solidarité du département du Haut-Rhin; **Mathias Kelche**, Directeur du Pôle Culture à la CC du Val-d'Argent; **Jean-Marie Burrus**, Président de la CC du Val d'Argent; **Éric Freyburger**, Élu Commission Culture CC du Val d'Argent; **Priscilla Jacquot**, Responsable du service Action culturelle à la CC Thann-Cernay; **Serge Macri**, Agent de développement culture à la CC Sundgau; **Claire Blind**, Directrice du Pôle Attractivité Territoriale à la CC Sundgau; **Estelle Miranda**, Vice-Présidente commission culture à la CC Sundgau; **Claire Freitag**, Élu(e) à la culture à la CC Masevaux; **Delphine Pernot**, Agent de développement touristique à la CC Masevaux; **Charles Lacquement**, Directeur du Pôle tourisme et culture et de l'Office de tourisme à la CC de la Vallée de Saint-Amarin; **Benjamin Ludwig**, Responsable du service Action culturelle à la CC de Ribeauvillé; **Élisabeth Schneider**, Vice-présidente de la Commission Culture à la CC de Ribeauvillé.

Trois équipes ont été mobilisées pour travailler sur cet axe. Leurs contributions se sont organisées autour des quatre questions suivantes :

- ⇒ En quoi la culture contribue-t-elle d'ores et déjà à la solidarité et à accompagner les personnes en situation de fragilité dans le Haut-Rhin ?
- ⇒ Sur quels terrains (cas concrets) et problèmes à résoudre, la culture est-elle attendue dans le Haut-Rhin en matière de solidarité ?
- ⇒ Quelles coopérations département/ Communautés de communes pourraient accompagner le déploiement des actions engagées ?
- ⇒ Autour de quelles idées et envies de travailler en commun ?

Diagnostic « Culture et Solidarité » dans le Haut-Rhin

Les participants ont fait valoir une diversité d'actions et de projets développés par les collectivités sur ce sujet. Ils ont notamment évoqué l'existence :

- ⇒ D'appels à projets dédiés : Forum culture (appel à projet « Culture et solidarité ») ;
- ⇒ D'un tissu associatif actif : association La Grange, la présence d'une dizaine d'associations dédiées dans le Sundgau, etc. ;
- ⇒ D'actions culturelles diverses : « *Passeur de culture* », soutien aux démarches administratives sur le web, prêts de livres, ateliers enfants sur le tri, ateliers d'écriture dans la bibliothèque avec des publics inattendus, projections de films documentaires dans des EPHAD, actions menées par les bibliothèques communales en faveur des EPHAD, Circuit court Colmar (pièces de théâtre à domicile), etc. ;
- ⇒ De lieux dédiés : Les Dominicains (lien social/culture), pôle culturel, Maison Perrone, Parc de Wesserling (écomusée), etc. ;
- ⇒ D'événements culturels : organisation de festivals visant à l'intégration des personnes des différentes cultures, au témoignage de parcours de vie de migrants, concerts gratuits décentralisés, etc.

Terrains d'exploration et problèmes à résoudre

Différents besoins à résoudre et terrains d'exploration ont été identifiés par les participants :

- ⇒ La difficulté à mobiliser la société civile et les personnes en difficulté : difficultés à capter les « *personnes éloignées* » pour développer des projets et des actions culturelles, sentiment d'illégitimité de la part de certaines personnes ;
- ⇒ La nécessité de prendre du temps pour construire des actions culturelles « *sur-mesure* » et les installer dans la culture du quotidien ;

⇒ La difficulté à impliquer les porteurs de projet dans le temps, et à accompagner les publics dans la durée : quelles suites pour les publics une fois l'action culturelle engagée ?

⇒ Le besoin de sensibilisation des travailleurs sociaux à la nécessité d'accès à la culture pour des publics en difficulté ;

⇒ Les besoins d'identification des personnes et des ressources, et d'adaptation aux publics : problèmes de mobilité (milieux ruraux), de langage, de compréhension de l'action engagée ;

⇒ La nécessité d'évolution du cadre administratif et de création d'un droit à l'expérimentation : des critères d'appels à projets insuffisamment souples, des actions expérimentales qui ne cadrent pas avec les critères des aides habituelles.

Les coopérations Département/Communautés de communes

Les participants ont identifié différents axes de coopération possibles entre le département et les Communautés de communes, afin :

- ⇒ De travailler sur le déploiement d'actions culturelles dans des lieux non-institutionnels : « *amener la culture là où l'on ne l'attend pas* » ;
- ⇒ D'aller chercher des publics (publics captifs, publics bénéficiaires des minimas sociaux...), aller sur le terrain au plus proche de l'habitant ;
- ⇒ De faire avec les personnes et travailler en micro-projet ;
- ⇒ D'accompagner les financeurs et les partenaires afin qu'ils se mettent à l'écoute des spécificités du terrain, et qu'ils placent les actions culturelles dans l'ensemble des politiques publiques ;
- ⇒ Se nourrir des dynamiques issues de la crise : acteurs, y compris pour les financeurs ;
- ⇒ S'appuyer sur le département et sa capacité à faire le lien entre les publics.

Idées et envies

⇒ Créer des cadres de coopération via des conventions ou des partenariats financiers avec des tiers ;

⇒ S'allier et mutualiser les moyens pour identifier les ressources et les bons interlocuteurs, créer un cadre de coopération sur la mobilité (rural/urbain), essayer des bonnes pratiques d'un territoire à l'autre (capitaliser), évaluer les projets culturels de territoire (PCT), s'adapter aux territoires et s'appuyer sur le réseau local pour renforcer les actions ;

⇒ Flécher des moyens et des ressources pour déployer une politique culturelle engagée, en direction de publics divers : étoffer les équipes et former les agents culturels pour aller à la rencontre des publics fragiles, déployer des actions culturelles et sociales, développer leurs capacités d'adaptation et de créativité, travailler de manière plus horizontale, déployer des actions culturelles sur le temps long ;

⇒ Décentraliser les actions culturelles : hors-les-murs et plus proche des publics ;

⇒ Valoriser les actions de restauration du patrimoine auprès des publics qui en sont éloignés : attractivité et lien social.

d. Les résultats de l'axe « Culture et attractivité du territoire »

Trois équipes ont été également mobilisées pour réfléchir à l'axe « Culture et attractivité du territoire ». Leurs contributions se sont organisées autour des quatre questions suivantes :

- ⇒ En quoi la culture contribue-t-elle d'ores et déjà à l'attractivité des territoires du Haut-Rhin ?
- ⇒ Sur quels terrains (cas concrets) et problèmes à résoudre, la culture est-elle attendue dans le Haut-Rhin en matière d'attractivité ?
- ⇒ Quelles coopérations Département/ Communautés de communes pourraient accompagner le déploiement des actions engagées ?
- ⇒ Autour de quelles idées et envies de travailler en commun ?

Diagnostic « Culture et attractivité » dans le Haut-Rhin

Différentes actions et acteurs culturels qui participent à l'attractivité du territoire ont été identifiés par les participants :

- ⇒ Les actions culturelles « hors-les-murs » : actions organisées par certaines médiathèques des territoires, les visites guidées autour du patrimoine local (Pays d'art et d'histoire), le projet « À cours et à Jardin » déployé sur la communauté des communes Thann-Cernay), les formations autour de l'EAC petite enfance déployées par la Fondation François Schneider Wattwiller (art contemporain) ;
- ⇒ Sur la commune d'Altkirch : centre d'art contemporain (accueil de publics fragiles).

⇒ Sur la communauté de communes de Sundgau :

- Les bibliothèques tiers lieux. Ex. Médiathèque du Sundgau ;
- Les résidences d'artistes conduites au sein des établissements psychiatriques ;
- L'organisation des visites de musées ;
- Camion-scène, spectacle sur le masque : personnes âgées, collégiens.
- Sur la communauté de communes de la Vallée de St-Amarin :
- Syndicat mixte du barrage de Kruth-Wildenstein : réhabilitation d'un château avec une association d'insertion ;
- Résidences d'artistes : élargissement sur tous les publics ;
- Interventions théâtrales à l'EHPAD.
- Commune de Mulhouse : École de cirque Zavatta et parentalité ; relation parents/enfants.

Terrains d'exploration et problèmes à résoudre

⇒ Difficultés à mobiliser les populations au niveau des communautés de communes :

- Des freins du quotidien sur le territoire (mobilité, emploi) impactent la vie culturelle et la capacité de mobilisation des habitants ;
- Comment toucher les habitants ? Comment les inviter à ouvrir leur jardin ? Comment prendre en compte les attentes et besoins des personnes fragiles ?
- Délimitation insuffisante de la compétence culture ;
- Des représentations divergentes de la notion d'attractivité en fonction des territoires ;

⇒ Sortir des lieux dédiés : parc, rue, etc. Nécessité de se frotter au quotidien des habitants :

- « *La culture pour la culture se vide de son sens* » ;
- Comment embrasser l'ensemble des pratiques culturelles (ex. le tricot) ;

⇒ Absence de lieux de rencontre dans les villages et d'identification d'espaces dédiés aux événements culturels dans les centres-bourg ;

⇒ Nécessité de mettre en relation, de tisser les liens, de mailler le territoire :

- Dispositifs chronophages pour les petites équipes des intercommunalités ;
- Quelle(s) échelle(s) (EPCI, département, communes...) pour mettre en lien les acteurs des différents secteurs (culture/social/tourisme...) ?
- Comment permettre la rencontre entre les différents secteurs (lecture-relais culturels/petite enfance), pour « *faire projet* » ensemble à l'échelle d'un territoire ;
- Comment se connaître ?

⇒ Financement de l'action culturelle.

Les coopérations Département/Communautés de communes

⇒ Ancrer la culture dans
l'ensemble territoires :

- Créer des évènements pour recréer
du lien entre les habitants ;
- Irriguer le territoire grâce à une
action culturelle itinérante ;
- Créer une culture plus inclusive
pour tous les habitants et dans le
respect des droits culturels ;
- Sortir des lieux culturels dédiés :
« *sortir des salles et des lieux
dédiés* », « *aller à l'extérieur* »,
« *mailler avec les ressources du
territoire* », « *investir le quotidien* » ;
- Conforter des initiatives
portées par d'autres acteurs :
 - Exemple des artisans ;
 - Exemple des « *habitants
référents* » : s'appuyer sur les
habitants qui ont une accointance
avec la culture pour faire jouer le
« *bouche à oreille* » et générer
des envies de la part d'autres
(passer d'un jardin à l'autre) ;
 - Exemple des entreprises sociales
et solidaires (ex. Emmaüs) et de
l'existence d'acteurs facilitateurs ;
- S'appuyer sur les élus du
territoire pour entrer en contact
avec les habitants ;

◦ Penser la communication :
communication multi-supports (flyers,
réseaux, bouche à oreille) pour
toucher l'ensemble des publics ;

◦ Écouter les publics en les
impliquant en amont : développer
la co-construction ;

◦ Mettre un temps de culture
dans toutes les actions : ex.
« *quart d'heure lecture* » ;

⇒ Pérenniser la programmation
culturelle à l'année.

⇒ S'inspirer des dynamiques à l'œuvre
sur d'autres territoires, par exemple dans
le champ des enseignements artistiques.

⇒ Capter les moyens financiers
là où ils sont (non nécessairement
limités au champ culturel).

⇒ Développer des approches
pluridisciplinaires :

◦ Capacité de rebond de la
population en situation de
crise : culture de réseau ;

◦ Pratiques artistiques en
visioconférence : atelier yoga
par Opéra du Rhin ;

◦ Décloisonner les artistes
et les publics ;

◦ Faire du lien entre les
différents acteurs culturels de la
communauté de communes.

Idées et envies

Les participants ont identifié différents chantiers à conduire en parallèle :

- ⇒ Faire converger les objectifs du conseil départemental et des communautés de communes en matière de solidarité ;
- ⇒ Travailler la mobilité des habitants dans les territoires ruraux ;
- ⇒ Faire de la culture un outil commun de transversalité au service des autres politiques publiques. Interdépendance des aspects de la vie quotidienne et des politiques publiques : mobilité, emploi, culture, lien social...
- ⇒ Mettre le département à l'écoute des besoins des intercommunalités et proposer un accompagnement « *sur-mesure* » :
 - Mettre en relation avec les élus du territoire (conseillers départementaux) ;
 - Contribuer à la réalisation d'un diagnostic pour mieux connaître les atouts et besoins d'un territoire ;
 - Accompagner les intercommunalités en inventant et/ou en adaptant des méthodes, processus, moyens – faire appel à l'intelligence collective ;
 - S'appuyer sur les agences comme l'agence culturelle Grand Est (expériences/compétences) ;
 - S'inspirer de ce qui est réalisé sur d'autres territoires ;
- S'appuyer sur les opérateurs ressources du département sur des thématiques ciblées comme Cadence (pratiques musicales en amateurs), CDMC 68 (enseignements artistiques) ;
- Créer une coopération dans les deux sens : l'intercommunalité devient une ressource pour le département et réciproquement ;
- Aider les communautés de communes à prendre en compte des problématiques qui viennent d'autres domaines que leurs compétences ;
- Enrichir des projets culturels existant en prenant mieux en compte les besoins des personnes fragiles du territoire ;
- ⇒ Engager au sein des EPCI et des communes un travail autour de la notion de proximité avec les habitants pour développer des actions concrètes :
 - Amener les habitants à ouvrir leur porte ou leur jardin pour l'accueil d'actions culturelles différentes ;
 - Faire appel au microcosme culturel local (petites compagnies) afin de proposer des actions culturelles ;
 - Soutenir l'écosystème culturel qui participe de la vitalité économique du territoire et de son attractivité ;
 - Mieux prendre en compte la diversité des pratiques des habitants ;
- ⇒ Rechercher des financements nouveaux (européens, mécénat, etc.).

3. Les résultats de l'Open lab de la Haute-Loire

a. L'atelier préalable du 9 juillet 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire

L'équipe LUCAS de la Haute-Loire s'est interrogée sur ce que la crise sanitaire a permis de révéler en termes de besoins profonds et comme ressorts mobilisables, dans le but d'inventer ensemble « le monde d'après ». L'enjeu consistait à ancrer le LUCAS tout comme les initiatives culturelles qui en découleront, dans ce vécu si particulier.

Pour répondre à cet enjeu, un atelier préalable a été organisé le 9 juillet 2020, sous le pilotage du département de la Haute-Loire, avec des partenaires locaux du LUCAS, ainsi que diverses associations du champ social et de la solidarité, et impliquant différentes directions du département⁴³.

c. L'atelier du 5 novembre 2020 de co-construction de solutions

Afin de co-concevoir des actions en réponse à ces différentes problématiques, un atelier a été organisé en distanciel le 5 novembre 2020.



⁴³ **Carine Demourgues, Isabelle Chambert et Émilie Langlois**, Pôle culture du conseil département de Haute-Loire ; **Éric Liabeuf**, Pôle territoire collège développement durable du conseil département de Haute-Loire ; **Annie Mauté**, Vice-présidente de la communauté de communes Loire Mézenc-Meygal ; **Carole Jeanjean**, communauté de communes Mézenc-Loire-Meygal ; **Alexandrine Aramos**, coordinatrice lecture public à la communauté de

Trois problématiques identifiées

Comment proposer des actions favorisant des liens intergénérationnels de proximité et de qualité en tirant partie des connaissances et savoir-faire des personnes les plus fragiles ?

Comment créer des lieux, des espaces, des formats au service de la rencontre, du lien social, valorisant la proximité ainsi que la dignité de chaque personne, quel que soit son âge ou sa situation ?

Comment apprendre de nos expériences, être plus adaptables et savoir mieux fonctionner en situation imprévisible ? Comment tirer parti des bonnes pratiques professionnelles et des dynamiques citoyennes qui ont émergé pendant la crise ?

b. Enquête de terrain

Pour relier ces problématiques aux réalités du terrain, l'équipe projet du LUCAS Haute-Loire a mené des enquêtes sur le terrain : entretiens avec des personnes à l'issue d'activités culturelles du département, ou rencontres avec des membres d'associations. Ces travaux ont permis de produire un ensemble de personas et de situations vécues qui illustrent les problématiques choisies.

Les équipes exploraient leur problématique à partir des personas et situations concrètes documentées, identifiaient des obstacles principaux à lever et imaginaient des actions à mettre en œuvre pour y répondre.

vous pouvez consulter les contributions de l'ensemble des équipes au lien suivant : <https://urlz.fr/fqeM>

« Intergénérationnel et Fragilités »

« Développement du lien social »

« Communs et bonnes pratiques »

communes Loire-Semène ; **Pauline Ruffie**, coordinatrice éducation arts et culture à la communauté de communes Loire-Semène ; **Nicolas Garcia**, Directeur des services à la population à la communauté de communes Loire-Semène ; **Myriam Fournier**, Directrice de l'ADMR 43 (Aide à domicile en milieu rural) ; **Yves-Armel Martin**, Bureau des Possibles ; **Cédric Hardy** et **Sarah Lacombe**, Fédération Arts Vivants & Départements.

d. Les résultats de l'axe « Intergénérationnel et Fragilités »

Rappel de la problématique : « comment pourrions-nous proposer des actions favorisant des liens intergénérationnels de proximité et de qualité, en tirant partie des connaissances et savoir-faire des personnes les plus fragiles ? ».

Principaux obstacles identifiés

- ⇒ La situation sanitaire, mais également l'organisation des établissements pour personnes âgées, rendent difficile la communication entre les résidents et les familles ainsi que les intervenants extérieurs ;
- ⇒ Il y a aussi des obstacles pour les personnes âgées qui sont à domicile. Il est parfois difficile de les contacter. Elles rencontrent des difficultés de mobilité dans les territoires ruraux ;
- ⇒ Il serait souhaitable de rendre attractives les rencontres intergénérationnelles, mais il est difficile de trouver des projets pertinents pour les différentes générations ;
- ⇒ Si les structures et les personnes fragiles sont bien motivées pour avancer, il est en revanche complexe de passer concrètement à l'action, pour des questions de moyens ;
- ⇒ Le numérique peut s'avérer aussi un obstacle, d'une part en matière de difficultés d'accès ou d'usage des outils, mais également parce qu'il devient difficile de permettre la rencontre des communautés très numériques et des communautés basées sur les contacts présentiels ;
- ⇒ Il est difficile de mettre en place les premières étapes de coopération entre des structures aux publics différents (comme les EHPAD et les structures accueillant les enfants), structures d'accueil pour personnes âgées, des collèges, EHPAD... Elle serait portée par un acteur culturel avec un réseau d'acteurs de proximité.

Actions proposées

- ⇒ Mettre en place un jardin ouvert intergénérationnel, valorisant la transmission des savoir-faire. Il permettrait de rassembler les personnes âgées isolées, les jeunes et les familles et serait aussi ouvert aux personnes en difficulté : en situation de handicap, chômeurs, etc., tout au long de l'année, et favoriserait ainsi le lien intergénérationnel et le partage de valeurs communes.
- ⇒ Produire une œuvre collaborative et proposer un évènement de restitution valorisé à l'échelle locale. Cette œuvre serait le fruit d'un projet multi-acteurs et multi-publics, travaillée avec des structures d'accueil pour personnes âgées, des collèges, EHPAD... Elle serait portée par un acteur culturel avec un réseau d'acteurs de proximité.

⁴⁴ **COSTON Charly**, CD Haute-Loire ; **ROY Paul**, Atelier des possibles ; **TISSOT Sandrine**, CC Loire-Semène ; **HEUVRARE Agnès**, Coop'art ; **JOLIVET Nathalie**, CD Haute-Loire ; **GIRARD Christelle**, CD Haute-Loire ; **RODRIGUES Emmanuel**, CIPRO 43 ; **ALLEMAND Lydie**, CC Loire-Semène ; **DEBEUF Sébastien**, FOL 43 ; **RUFFIE Pauline**, CC Loire-Semène ; **MAUTE Annie**, CC Mézenc-Loire-Meygal ; **BERCERRA Vincent**, CD Haute-Loire ; **LANGLOIS Jérémie**, Coop'art ; **BARTHELEMY Catherine**, Maison pour tous ; **TOURNAYRE Jérôme**, CD Haute-Loire ; **CHAPPELON Stéphanie**, CC Loire-Semène ; **EYRAUD Martine / MAUGUIN Georges**, CD Haute-Loire ; **JOUVE Luc**, CD Haute-Loire ; **DE FREITAS Cécile**, CC Mézenc-Loire-Meygal ; **BARDIOT Loïc**, Bibliothèque de Saint-Julien-de-Chapteuil ; **PEYRELLIER Emilie**, CC Mézenc-Loire-Meygal ; **GERAULT Emilie**, Fol 43 ; **ARIK Rémi**, CD Haute-Loire ; **CHAMBERT Isabelle**, CD Haute-Loire ; **JAMON Louis**, Coop'art ; **TEYSSIER Laurence**, Atelier Arqivi ; **GALLAND Dominique**, Atelier des possibles ; **RAMOS Alexandrine**, CC Loire-Semène ; **FOURNERIE Myriam**, ADMR 43 ; **LIABEUF Eric**, CD Haute-Loire ; **PRADIER Vincent**, MPT de Chadrac.

e. Les résultats de l'axe « développement du lien social »

Rappel de la problématique : « Comment pourrions-nous créer des lieux, des espaces, des formats au service de la rencontre, du lien social, valorisant la proximité ainsi que la dignité de chaque personne, quel que soit son âge ou sa situation ? »

Principaux obstacles identifiés

- ⇒ Les adultes et institutions ne possèdent pas toujours les codes nécessaires à la compréhension des pratiques culturelles des jeunes et à la perception de leurs besoins.
- ⇒ Il est difficile d'inscrire la culture dans les centres d'intérêt des jeunes ;
- ⇒ Certains publics sont captifs et éloignés de certaines formes culturelles ;
- ⇒ La méconnaissance des propositions culturelles en milieu rural ;
- ⇒ Le peu de disponibilité de chacun ;
- ⇒ L'enclavement des territoires ruraux, les problèmes de mobilité pour accéder à l'offre culturelle "en ville" ou dans les villages voisins ;
- ⇒ La culture des gens est rarement prise en compte/reconnue, tout comme leurs droits culturels ;
- ⇒ Le regard porté sur les personnes en difficulté sociale par l'institution.

Actions proposées

- ⇒ Organiser une résidence d'artistes pluridisciplinaire dans des endroits fréquentés par des jeunes. Cela permettrait de comprendre les codes et l'intérêt culturel des adolescents de 15 ans. Puis l'artiste servirait de médiateur entre eux et les « anciens jeunes » de la Haute-Loire. Il proposerait des ateliers et activités de co-production intergénérationnelle.
- ⇒ Mettre à disposition un outil mobile et modulable (remorque, caravane, camion, etc.), appropriable par les artistes, pour aller à la rencontre des enfants du centre de loisirs et du foyer de l'enfance. Ainsi, il serait possible d'identifier les pratiques culturelles des enfants en se mettant à leur écoute, décider avec eux d'une forme à construire, puis mobiliser un artiste pour cela. Ce projet évoluerait au gré de son itinérance et s'enrichirait des contributions professionnelles et amateurs.

**f. Les résultats
de l'axe
« communs-bonnes
pratiques »**

Rappel de la problématique :

« Comment pourrions-nous apprendre de nos expériences, être plus adaptables, et savoir mieux fonctionner en situation imprévisible ? Comment tirer parti des bonnes pratiques professionnelles et des dynamiques citoyennes qui ont émergé pendant la crise ? »

**Principaux obstacles
identifiés**

- ⇒ La pression institutionnelle, le besoin de protéger légalement, et la peur de ne pas respecter les normes ;
- ⇒ Le manque de latitude des professionnels pour s'adapter au contexte, pour prendre leurs responsabilités en regard du terrain et de leurs sensibilités ;
- ⇒ La présence de différences de personnalités qui n'ont pas la même perception des risques et des manières variées de rebondir face à la contrainte, ainsi que des différences de statuts selon les structures ;
- ⇒ Le manque de lieux et de moments d'échange entre différentes professions pour partager vécus comme solutions.

Actions proposées

Un temps régulier d'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre professionnels du territoire. Les profils pourraient être très diversifiés, leur point commun serait simplement d'avoir un engagement citoyen pour le territoire. Cela leur permettrait d'échanger des expériences, de partager leurs problématiques et de rechercher des solutions communes, mais aussi de se connaître afin de mieux travailler ensemble.

4. Les résultats de l'Open lab de la Nièvre

a. Ateliers préalables du 8 juin et 3 juillet 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire

L'équipe LUCAS de la Nièvre s'est interrogée sur ce que la crise sanitaire a pu révéler comme besoins profonds, et comme ressorts mobilisables pour inventer ensemble « le monde d'après ». L'enjeu consistait à ancrer le LUCAS, tout comme les initiatives culturelles qui en découleront, dans ce vécu.

Pour répondre à cet enjeu, plusieurs ateliers ont été organisés entre juin et juillet 2020. Certains réunissant l'équipe LUCAS locale, d'autres, s'élargissant à un collectif d'acteurs de terrain très variés : chefs d'entreprises, membres d'associations caritatives, agriculteurs, artistes, responsables de lieux culturels. Il s'agissait de comprendre les besoins que révélait la crise sanitaire dans le contexte de la Nièvre.

c. L'atelier du 3 novembre de co-construction de solutions

La Nièvre accordait une importance particulière à la participation d'acteurs de la vie civile et qui ne sont habituellement pas contributeurs des politiques culturelles. Afin de permettre aux artisans et agriculteurs de se rendre disponibles, une partie de l'atelier se déroulait en soirée. En effet, pour favoriser la mobilisation des professionnels de la culture, l'on organise habituellement ce type de sessions pendant les horaires de travail, ce qui n'est pas forcément compatible avec les agendas d'autres acteurs.

Afin de répondre à ces différentes problématiques, un atelier a été organisé -en distanciel encore- le 3 novembre 2020. Il avait pour objectif la co-conception des actions, en réponses aux trois problématiques précédemment identifiées.

L'atelier a réuni 47 participants⁴⁶, accompagnés de facilitateurs, avec la présence des :

- ⇒ Agents des collectivités et de l'État ;
- ⇒ Bénévoles et salariés d'associations sociales ou culturelles ;
- ⇒ Responsables de structures culturelles ;
- ⇒ Artistes ;
- ⇒ Représentants du monde de l'entreprise et de l'artisanat.

⁴⁶ **Denis Pellet-Many**, directeur de la Culture et Sports CD Nièvre ; **Anne Berthier**, cheffe du service du développement culturel et sportif au sein de la direction culture et sport CD Nièvre ; **Sylvie Komakoff**, service culture CD Nièvre ; **Frédérique Janand**, directrice EPCC RESO ; **Vincent Bonnet**, chef du service culture et lecture publique CC Morvan Sommets et Grands Lacs ; **Christiane Pierdet**, présidente de l'Association Catholique Nivernaise d'Accueil des Migrants ; **Gilles Vadrot**, boulanger bio à Rouy et marché Colibris Rouy ; **Ludovic Renaux**,

Ces ateliers ont favorisé l'émergence d'un collectif d'acteurs du territoire prêts à s'engager dans des actions communes et permis l'identification de trois problématiques :

Trois problématiques identifiées

Comment bâtir un cadre de confiance qui nous permettrait de cheminer vers une société plus humaine ?

Comment construire ensemble des coopérations, qui prennent en compte les fragilités de chacun, la prééminence de la rencontre, un autre rapport au temps et au travail ?

Comment pourrions-nous prendre en compte la vulnérabilité de chacun, comme un élément structurant de nos projets et dispositifs ?

b. Enquête de terrain

Pour illustrer ces problématiques et les relier aux réalités du terrain, l'équipe projet du LUCAS de la Nièvre a mené des entretiens téléphoniques auprès de différents acteurs. Ces travaux ont permis de produire un ensemble de personas et de situations vécues qui illustrent les problématiques choisies.

Les participants étaient répartis en cinq équipes de cinq à huit participants et relevaient d'une diversité de profils. Une équipe travaillait sur la problématique du cadre de confiance, deux autres, sur la prise en compte des vulnérabilités, tandis que les deux dernières se concentraient sur les coopérations. Les équipes exploraient leur problématique à partir de verbatim et de personas précédemment collectés, identifiaient des obstacles principaux à lever, et imaginaient des actions à mettre en œuvre pour y répondre.

vous pouvez consulter les contributions de l'ensemble des équipes au lien suivant : <https://urlz.fr/fqka>

« Cadre de confiance »

« Prise en compte de la vulnérabilité »

« Construire ensemble des coopérations »

directeur du Café Charbon, SMAC ; **Madeleine Rousset-Charpenet**, cheffe d'entreprise SARL Charpenet ; **David Huleux**, directeur adjoint du développement social local département de la Nièvre ; **Christian Magnien**, CD Nièvre ; **Estelle Rats**, CD Nièvre ; **Philippe Le Moine**, directeur de la Cité du Mot ; **Yves-Armel Martin**, Bureau des Possibles ; **Cédric Hardy** et **Sarah Lacombe**, Fédération Arts Vivants & Départements.

d. Les résultats de l'axe « cadre de confiance »

Rappel de la problématique « comment bâtir un cadre de confiance qui nous permettrait de cheminer vers une société plus humaine ? »

Principaux obstacles identifiés

- ⇒ La prépondérance des critères économiques ;
- ⇒ Le frein de la bureaucratie en regard des nouvelles technologies ;
- ⇒ La difficulté de s'intéresser aux autres dans une société toujours plus individualiste ;
- ⇒ Le manque de connaissance des autres ;
- ⇒ Le vieillissement de la population ;
- ⇒ les obstacles liés au numérique.

Actions proposées

Développer un événement incitant à la rencontre et à créer du lien. Cet événement culturel et sportif fonctionnerait en itinérance à travers le territoire. Avec plusieurs arrêts pour découvrir des plats, des lieux, des artistes, des producteurs, des associations sportives du territoire, etc., il viserait à susciter des rencontres avec des enfants, des personnes âgées, des producteurs locaux...

⁴⁶ **Shinead Favier**, Bibliothécaire, communauté de communes Morvan Sommets et Grands Lacs ; **Adrien Oudshoorn**, Entreprise Mygale ; **Beatrice Hadjopoulos**, Trésorière, théâtre de l'Accalmie ; **Sebastien Lardet**, Conseiller territorial pour le développement culturel Drac Bourgogne Franche Comté ; **Pierre Jean Bouillercce**, Directeur Sceni Qua non ; **Nathalie Jadot**, Enseignante de théâtre, Comédienne Cie Carambole et Théâtre des Forges Royales de Guérigny ; **Bruno Gonnet**, Entreprise G-Ushin ; **Danielle Roy**, Mairie de Celle sur Loire, vice-présidente culture, communauté de communes Cœur de Loire ; **Stéphanie Dautel**, éducatrice spécialisée, conseil départemental Nièvre ; **Marie-Pierre Cerveau**, professeur de géographie et accueillante de la tournée du camion d'alimentation générale culturelle ; **Sandrine Noël**, bibliothécaire de la ville de Guérigny ; **Jean-Luc Revol**, directeur la Maison scène conventionnée ; **Jean-Paul Fallet**, président de l'APIAS ; **Angelique Dumont**, comédienne amatrice, théâtre de l'Accalmie ; **Lucie et Alfred Alerte**, danseurs et chorégraphe Cie Alfred Alerte ; **Francois Pouenat**, chef d'entreprise, SARL François Pouenat, Ferronnier d'art ; **Nina Faulquier**, coordinatrice d'actions culturelles, TéATréPROUVèTe ; **Jean-Louis Balleret**, vice-président délégué à la culture, conseil départemental Nièvre ; **Roger Fontanel**, directeur, Nevers DJazz Festival ; **Rosemay Lejay**, responsable action culturelle et programmation, La Maison scène conventionnée ; **Stéphanie Robinet**, Directrice Générale Adjointe de l'Aménagement et du Développement des Territoires, conseil départemental de la Nièvre ; **Denis Sanchez**, agriculteur, la ferme du four de Vaux ; **Emma Rigollet**, agricultrice, Le Potager de Séguret ; **Pauline Touma**, directrice école enseignements artistiques Tannay Brinon Corbigny, Reso Nièvre (EP communauté de communes) ; **Alain Mignon**, directeur artistique de la compagnie Déviation ; **Aline Bauman**, agricultrice ; **Stéphane Villain**, président de l'association, les Petites rêveries ; **Barbara Boichot**, metteur en

e. Les résultats de l'axe « prise en compte de la vulnérabilité »

Rappel de la problématique : « comment pourrions-nous prendre en compte la vulnérabilité de chacun comme un élément structurant de nos projets et dispositifs ? ».

Principaux obstacles identifiés

- ⇒ La vulnérabilité étant plurielle, on ne peut pas s'adresser de la même manière à toutes les personnes vulnérables. Il est donc nécessaire de préciser la vulnérabilité à laquelle on veut répondre ;
- ⇒ Il faudrait identifier les personnes nouvelles isolées, révélées comme « vulnérables » par le confinement ;
- ⇒ Il est difficile d'identifier les bons tiers (prescripteur, personne de confiance) pour être en lien avec les personnes vulnérables - du point de vue des acteurs culturels ;
- ⇒ Il est difficile d'entrer en contact avec les personnes vulnérables. Il faut donc trouver des moyens de capter ces publics ;
- ⇒ Il faut s'affranchir des a priori sur les vulnérabilités identifiées, valoriser l'individualité, s'affranchir de l'identité « handicap » ;
- ⇒ Il faut réussir à prendre en compte les vrais besoins et envies des personnes concernées.

Actions proposées

- ⇒ Proposer des actions artistiques au sein des entreprises, en s'appuyant sur des systèmes de parrainage entre les salariés qui ont déjà des pratiques culturelles et ceux qui ne les ont pas, voire des personnes plus vulnérables. Cela permettrait de faire prendre conscience aux gens qu'ils deviennent « sous-traitants » des acteurs culturels au bénéfice des personnes les plus vulnérables.
- ⇒ Proposer un parcours itinérant continu sur le territoire, ponctué d'événements culturels impliquant la diversité des publics. Chaque événement serait co-construit avec un public (Ex. : public adolescent) identifié avec des partenaires (Ex. : collège, lycée, éducation nationale, centres sociaux), un partenaire-médiateur culturel (Ex. : l'ensemble des médiathèques d'une communauté de communes) et un acteur culturel (Ex. : artiste).

scène, chorégraphe, coach, théâtre Barbara Boichot; **Jean-Yves Chir**, directeur école enseignements artistiques Coeur de Loire, Reso Nièvre (EP communauté de communes) ; **Daniel Martin**, vice-président culture, communauté de communes Morvan Sommets et Grands Lacs; **Ludovic Renaux**, directeur, Café Charbon, SMAC ; **Chantal Marchand**, directrice générale adjointe des solidarités, de la culture et du sport, conseil départemental de la Nièvre ; **Jean-Pierre Château**, maire de Guérigny, vice-président économie, commerce, artisanat, communauté de communes Les Bertranges; **Catherine Marcadier**, responsable du secteur familles-adultes, centre social Accords de Loire ; **Olivier Ganzerli**, directeur Adjoint Reso Nièvre (EP communauté de communes) ; **Christine Hivert**, conseillère Déléguée Culture, communauté de communes Les Bertranges; **Sophie Ribaillet**, coordinatrice de territoire, conseil départemental de la Nièvre ; **Denis Pellet-Many**, directeur de la Culture et du sport, conseil départemental de la Nièvre ; **Anne Berthier**, cheffe du service du développement culturel et sportif au sein de la direction culture et sport, conseil départemental de la Nièvre; **Sylvie Komakoff**, service développement culturel et sportif, conseil départemental de la Nièvre; **Frédérique Janand**, directrice Reso Nièvre (EP communauté de communes) ; **Vincent Bonnet**, chef du service culture et lecture publique, communauté de communes Morvan Sommets et Grands Lacs ; **Christiane Pierdet**, présidente de l'association catholique nivernaise d'accueil des migrants et de la cimade; **Gilles Vadrot**, boulanger bio à Rouy et marché Colibris Rouy ; **Madeleine Rousset-Charpenet**, chef d'entreprise SARL Charpenet ; **David Huleux**, chef de service de la lecture publique, conseil départemental de la Nièvre; **Christian Magnien**, bibliothécaire, conseil départemental de la Nièvre; **Estelle Rats**, bibliothécaire, conseil départemental de la Nièvre; **Philippe Le Moine**, directeur de la Cité du Mot, centre culturel de rencontres, La Charité Sur Loire.

f. Les résultats de l'axe « construire ensemble des coopérations »

Rappel de la problématique : « comment construire ensemble des coopérations, qui prennent en compte les fragilités de chacun, la prééminence de la rencontre, un autre rapport au temps et au travail ? »

Principaux obstacles identifiés

- ⇒ Le poids de l'économie et du souci de productivité. Trop de bureaucratie, de réglementation et d'administration ;
- ⇒ Le besoin de changer la perception du rôle du spectacle ou de la culture. Celui-ci est trop perçu comme étant personnel et consumériste, pas assez acteur et collectif ;
- ⇒ Il manque une dimension d'appartenance au territoire. Il manque pour certains publics (notamment les jeunes) une appropriation des activités culturelles et sociales, qui ne semblent plus au goût du jour ;
- ⇒ Certaines personnes n'ont pas assez confiance en elles (ne s'autorisent pas, pensent que ce n'est pas pour elles) pour entrer dans des lieux culturels ;
- ⇒ On risque de manquer les pratiques « hors cadre » qui doivent vivre hors des institutions ;
- ⇒ La difficulté à faire s'engager les personnes dans la durée pour que des coopérations se développent ;
- ⇒ Le manque de reconnaissance et de connaissance de l'autre ;
- ⇒ Les problèmes de mobilité pour rejoindre les structures culturelles et faire le lien entre les grandes villes et les zones rurales.

Actions proposées

- ⇒ Mettre en place un dispositif de découverte et d'échange. Une sorte de « *vis ma vie* » de structures, de domaines variés, invitant les acteurs du territoire à prendre temporairement le point de vue d'autres situations.
- ⇒ Occuper les espaces commerciaux vides et abandonnés des centres-villes de taille moyenne pour y installer des « *boutiques à créer* » : espace culturel, espace de rencontre, espace de création, de transmission, de partage et de convivialité conçus et animés avec l'implication des habitants.

5. Les résultats de l'Open lab du Val-d'Oise

a. Ateliers préalables du 15 juin et 17 juillet 2020 : identification des problématiques et des besoins du territoire

L'équipe LUCAS du Val-d'Oise s'est interrogée sur ce que la crise sanitaire a pu révéler en termes de besoins profonds, et comme ressorts mobilisables pour inventer ensemble « le monde d'après ». L'enjeu consistait à ancrer le LUCAS comme les initiatives culturelles qui en découleront, dans ce vécu.

Pour répondre à cet enjeu, plusieurs ateliers (en présentiel ou à distance) ont été organisés entre juin et juillet 2020, avec l'équipe locale du projet LUCAS⁴⁷. Il s'agissait de comprendre les besoins que révélait la crise sanitaire dans le contexte du Val-d'Oise.

c. L'atelier du 9 octobre de co-construction de solutions

Afin de répondre à ces différentes problématiques, un atelier (présentiel) a été organisé le 9 octobre 2020. L'atelier avait pour objectif de co-concevoir des actions en réponse aux trois problématiques précédemment identifiées.

En raison de la situation sanitaire, l'atelier a été conduit sous la contrainte d'un protocole exigeant de distanciation physique. Il a été placé sur une après-midi, de sorte d'intégrer les contraintes de mobilisation des différents acteurs.

Les secteurs suivants étaient particulièrement représentés : le social, l'emploi, l'aménagement du territoire, la culture.

L'atelier a réuni 26 participants, accompagnés de facilitateurs⁴⁸ avec la présence des :

- ⇒ Agents et élus des collectivités ;
- ⇒ Bénévoles et salariés d'associations sociales ou culturelles ;
- ⇒ Responsables de structures culturelles ;
- ⇒ Artistes.

⁴⁷ **Cécile Gaillard-Reverdy**, responsable unité publics et territoires, direction de l'action culturelle, conseil départemental du Val d'Oise ; **Amélie Boché**, chargée de mission action culturelle et éducation artistique, direction culture et patrimoine, communauté d'agglomération Roissy-Pays de France ; **Isabelle Béquin**, coordinatrice enfance jeunesse, communauté de communes Vexin Centre ; **Anne-Sophie**

Ces ateliers ont permis de faire émerger un collectif d'acteurs du territoire prêts à s'engager dans des actions communes et d'identifier trois problématiques :

Trois problématiques identifiées

Comment pourrions-nous mettre en place des actions qui vont dans le sens de l'équité, donnent de l'espace aux élans de solidarité ?

Comment pourrions-nous concevoir des temps, des espaces, des manières d'agir, qui développent les capacités de chaque individu en matière de créativité, d'autonomie, d'engagement, qui créent des liens nouveaux et encouragent l'écoute, qui autorisent le temps long ?

Comment pourrions-nous apprendre à fonctionner de manière plus collective, mutualiser des communs, s'organiser en réseau pour répondre plus efficacement et plus solidairement aux situations problématiques ?

b. Enquête de terrain

Pour illustrer ces problématiques et les relier aux réalités du terrain, l'équipe projet du LUCAS Val-d'Oise est allée à la rencontre de différents acteurs et habitants du territoire. Ex. une session s'est déroulée au sein d'une ressourcerie afin d'échanger avec les salariés et bénéficiaires de ce service. Ces travaux ont permis de produire un ensemble de personas, de situations vécues et de verbatim qui illustrent les problématiques choisies. Cela a nécessité un important travail de relecture et de ré-écriture, pour en faire des supports adaptés à un usage lors des *Open labs*.

Les participants étaient répartis en cinq équipes de cinq à sept participants avec une diversité de profils. Deux équipes travaillaient sur la problématique de l'équité, 2 autres sur le développement des capacités de l'individu et la dernière sur la mutualisation. Les équipes exploraient leur problématique à partir de verbatim et de personas qui avaient été collectés, identifiaient des obstacles principaux à lever et imaginaient des actions à mettre en œuvre pour y répondre.

vous pouvez consulter les contributions de l'ensemble des équipes au lien suivant : <https://urlz.fr/fqn1>

« Équité »

« Développement des capacités de l'individu »

« Mutualisation »

Ramard, responsable emploi et politique de la ville, communauté d'agglomération Roissy-Pays de France ; **Jérôme Guerin**, maire-adjoint de Cléry-en-Vexin, vice-président de la Fédération départementale des Foyers ruraux (FDFR) du Val d'Oise ; **Edith Andouvie**, élue du Vexin, membre du conseil d'administration des FDFR ; **Laure Desbans**, directrice adjointe, Théâtre de l'Usine.

d. Les résultats de l'axe « équité »

Rappel de la problématique « comment pourrions-nous mettre en place des actions qui vont dans le sens de l'équité, donnent de l'espace aux élans de solidarité ? »

Actions proposées

⇒ Proposer au niveau des communautés de communes et du département un « kit tiers lieu » pour aider les communes à tester puis mettre en place un tiers lieu. Ce projet permettrait d'apporter les compétences techniques qui manquent aux communes (et pourtant sont présentes à l'échelle départementale) et proposerait des étapes progressives pour tester ces concepts.

⇒ Une caravane itinérante proposée par un acteur culturel du département servirait d'initiateur de projets sociaux et culturels sur les territoires. Elle pourrait être investie par des associations et divers acteurs locaux. Elle contribuerait aussi à créer du lien entre les territoires.

⁴⁸ **Nassima Benbrahim**, responsable d'équipe, service social départemental du Vexin, conseil départemental du Val d'Oise ; **Christine Bessodes**, Adjointe au Maire, Aavernes ; **Amélie Boché**, chargée de mission action culturelle et éducation artistique, direction culture et patrimoine, communauté d'agglomération Roissy-Pays de France ; **Magalie Bouchet**, directrice de l'action culturelle, conseil départemental du Val d'Oise ; **Aurélié Deremetz**, coordinatrice Fédération départementale des Foyers ruraux (FDFR) du Val d'Oise ; **Laure Desbans**, directrice adjointe, Théâtre de l'Usine ; **Sonia Douchkine-Gay**, responsable de l'animation culturelle du territoire, communauté d'agglomération Cergy-Pontoise ; **Virginie Duchatelle**, urbaniste, direction des territoires et de l'habitat, conseil départemental du Val d'Oise ; **Marie-Thérèse Duchène**, élue du Vexin, bénévole associative, Frémainville ; **Camille Goiny**, administratrice, Festival théâtral du Val d'Oise ; **Jérôme Guerin**, maire-adjoint de Cléry-en-Vexin, Vice-Président, FDFR du Val d'Oise

e. Les résultats de l'axe « développement des capacités de l'individu »

Rappel de la problématique : « comment pourrions-nous concevoir des temps, des espaces, des manières d'agir, qui développent les capacités de chaque individu en matière de créativité, d'autonomie, d'engagement, qui créent des liens nouveaux et encouragent l'écoute, qui autorisent le temps long ? »

Actions proposées

⇒ Faire réaliser un diagnostic d'usage d'un territoire par une équipe (artistes, consultants, chercheurs) qui irait à la rencontre des habitants. Et ceci en vue de mettre en place un tiers-lieu. Ce lieu serait une ressourcerie, un café-culturel, un lieu de ressources et d'échanges (réunions associatives, ateliers artistiques, numériques) de convergences (initiatives d'entraides, de solidarités, de convivialité).

⇒ Réunir des seniors et des jeunes volontaires pour échanger des pratiques et savoir-faire autour du numérique et des écrans afin de créer du lien, un partage d'expériences, de l'échange de compétences, sortir de l'isolement.

Agnès Lanthier, directrice, parc naturel régional du Vexin français ; **Véronique Lécullée**, directrice, Festival théâtral du Val d'Oise ; **Marie Loriné**, responsable du pôle éducation et culture, parc naturel régional du Vexin français ; **Jacqueline Maigret**, élue du Vexin ; **Laurence Manoff**, élue du Vexin, bénévole association culturelle ; **Claire Mistral**, référente territoire du Vexin, bibliothèque départementale, conseil départemental du Val d'Oise ; **Christelle Noblia**, maire d'Aavernes, vice-présidente déléguée au pôle petite enfance, enfance, jeunesse, seniors, culture, communauté de communes Vexin Centre ; **Agnès Prévost**, artiste plasticienne, paysagiste ; **Anne-Sophie Ramard**, responsable emploi et politique de la Ville, communauté d'agglomération Roissy-Pays de France ; **Christiane Reynaud**, bénévole Foyer rural d'Epiais Rhus, FDFR Val d'Oise ; **Annette Rolland**, présidente de la bibliothèque de Corneilles-en-Vexin ; **Guilain Roussel**, artiste, paysagiste ; **Pascal Valony**, directeur, conservatoire du Vexin ; **Bastien Vergnier**, fabmanager, LabBoîte, Cergy-Pontoise.

**f. Les résultats
de l'axe
« mutualisation »**

Rappel de la problématique : « comment pourrions-nous apprendre à fonctionner de manière plus collective, mutualiser des communs, s'organiser en réseau pour répondre plus efficacement et plus solidairement aux situations problématiques ? »

Actions proposées

Un dispositif de programmation participative, ciblé sur les usagers jeunes et familiaux du parc naturel régional et impliquant un théâtre, permettrait de rejoindre les habitants là où ils sont et de les intéresser durablement à une offre culturelle.

6. Synthèse et mise en perspective des résultats des Open labs

Les quatre *Open labs* déployés par le LUCAS nous donnent à voir des résultats différenciés en fonction des situations et des problématiques territoriales, des réalités géographiques, des contextes sociaux et politiques, des ressources présentes, des configurations d'acteurs et du niveau d'engagement des territoires dans les pratiques coopératives.

Les *Open labs* ont porté des modalités et contenus de coopération différenciés entre des démarches de coopération pensées par le haut, à travers l'implication des élus et des techniciens des collectivités (exemple Haut-Rhin et la création d'un cadre d'échange de bonnes pratiques de pair à pair), et des dynamiques de coopération qui s'ancrent dans une continuité de pratiques coopératives anciennes, entre les collectivités, les territoires (rural/urbain) et avec la société civile (exemple de la Haute-Loire). Dans ce dernier cas, l'ambition des méthodes déployées par le LUCAS a été plus grande, avec une volonté d'engager une réflexion davantage approfondie sur l'interterritorialité et l'intersectorialité, et d'ouvrir des *Open labs* non seulement aux élus, aux techniciens des collectivités, mais aussi aux réseaux professionnels et à la société civile.

Les méthodes déployées par les *Open labs* du LUCAS se sont donc adaptées à la culture de la coopération de chaque territoire (récente/ancienne/portée politiquement/contrainte...). Cependant et malgré cette diversité de méthodes mises en place et de résultats, les quatre *Open labs* du LUCAS nous ont donné à voir un certain nombre de caractéristiques communes à travers :

- ⇒ La définition de problématiques et de projets communs et concrets (a) ;
- ⇒ La construction d'apports (b) et de limites partagées (c).

a. La définition de problématiques et de projets communs et concrets

Les problématiques communes aux territoires des *Open labs*

Les *Open labs* du LUCAS ont permis d'identifier un certain nombre de problématiques communes aux différents territoires. Nous en identifions essentiellement trois.

La première problématique concerne la nécessité d'**inventer et de fabriquer les territoires autrement**, en proposant un cadre de coopération approprié par les habitants et les acteurs locaux,

et en mesure de construire une nouvelle mise en récit des territoires. Il s'agit d'inventer autrement le territoire :

- ⇒ en le projetant dans une démarche de transitions ;
- ⇒ en activant son patrimoine matériel (patrimoine bâti, naturel, industriel) et immatériel (vécu, histoires, cultures) ;
- ⇒ en renforçant la présence de la création artistique sur et dans la fabrique du territoire (résidences d'artistes en prise avec le tissu culturel et socioéconomique des territoires, association d'artistes à la conception des espaces publics et des projets urbains, etc.).

Une seconde problématique consiste à éclater l'**action publique et aller à la rencontre de la société civile**. Il s'agit de garantir l'accessibilité la plus large à la vie culturelle et d'impliquer au maximum les habitants dans l'action culturelle des territoires. L'enjeu est de favoriser de bonnes conditions de participation des habitants, en les mettant au cœur des projets et pas seulement dans un rôle de spectateur ou de consommateur d'une offre culturelle. Cette ambition se traduit souvent par une volonté de création de tiers lieux ou le développement de dispositifs culturels territoriaux itinérants.

Une troisième problématique consiste à **créer un cadre d'échanges et de coopérations au sein des institutions elles-mêmes et de leurs territoires**. Il s'agit de positionner les collectivités et les institutions culturelles comme des médiateurs, des facilitateurs, en capacité de mailler les territoires (espaces ruraux, péri-urbains et agglomérations) et de mettre en réseau l'ensemble des opérateurs qui y œuvrent de manière à constituer un écosystème (d'équipements, d'associations, d'acteurs culturels, socio-économiques, etc.), visant à faire émerger, sur un mode coopératif, des projets artistiques, culturels et sociétaux utiles au territoire.

La co-construction de projets communs et pragmatiques

Les *Open labs* du LUCAS ont favorisé l'émergence de micro-projets coopératifs, qui permettent de répondre de manière pragmatique et à petite échelle, aux

problématiques des différents territoires. **Chaque Open lab a généré cinq à six projets, avec différents archétypes de projets :**

- ⇒ **Des projets itinérants qui vont fertiliser le territoire :** aller à la rencontre des habitants par des propositions culturelles nomades (en camion, caravane, stand, etc.) ;
- ⇒ **Des projets de tiers lieux et d'hybridation des usages :** imaginer des tiers lieux ou convertir des commerces vides de centre-bourg :

- « On s'est rendu compte que l'on manquait de liens, même si l'on est dans une société qui est très connectée et donc on a créé des lieux qui répondent à des besoins pour que les gens viennent, et que par la suite, ces lieux puissent faire des offres, pour mobiliser les gens, les amener à plus de solidarité, à être plus dans l'échange et pour inventer et co-créer ensemble ».

(Magalie Bouchet, Directrice de l'action culturelle, conseil départemental du Val-d'Oise).

- « Nous avons décidé de créer des lieux de proximité pour que les gens puissent se rencontrer, des voisins, des habitants, des étudiants, des entrepreneurs, etc. Ces lieux, c'était un peu les maisons citoyennes ou les agoras publiques. Or, ces lieux ont eu tendance à disparaître ». (Bastien Vernier, Fab lab manager à LabBoîte).

- ⇒ **Des projets d'échanges de pair à pair et des groupes d'entraide :** organiser des formats d'échanges de pratiques professionnelles et sociales de différents domaines du territoire :

- « Notre projet est un lieu spécifique et physique de rencontre interprofessionnelle pour un temps d'échange autour de valeurs citoyennes ». (Eric Liabeuf, Chargé de mission territoire, conseil départemental de la Haute-Loire) ;

- « Notre projet cherche à réunir différents publics, des EPHAD, des centres de loisirs, des écoles, des collèges et des habitants des villes, pour créer via un support culturel une œuvre commune, et qu'à la fin, il y ait une restitution par le biais de l'histoire, du passé et du présent pour laisser

des traces et faire ce lien générationnel ». (Sandrine Tissot, responsable de l'accueil de loisirs de Saint-Just-Malmont).

⇒ **Des projets qui visent à créer un cadre de coopération interinstitutionnel, pour mutualiser les ressources et les équipements :**

- « *Nous avons cherché à créer un budget ou une enveloppe dédiée par DAC ou un budget inter-direction, qui permettrait de travailler main dans la main avec une autre direction sur ce sujet de la coopération. Dans mon cas, ce serait par exemple une enveloppe croisée avec la politique de la ville, l'ESS et l'emploi* ». (Amélie Boché, chargée de mission action culturelle et éducation artistique, direction culture et patrimoine, communauté d'agglomération Roissy-Pays de France).
- « *Notre souhait était de mutualiser à la fois les expériences qui marchent, apporter la connaissance de ce qui fonctionne aux autres. Et en même temps, mutualiser des moyens, donc plus des lieux, des salles qui sont inoccupées, une partie de la semaine, des vacances ou de la soirée et proposer ces salles à d'autres fins* » (Chrystelle Noblia, vice-présidente de la communauté de communes Vexin Centre).

⇒ **Des projets d'encapacitation :** organiser une programmation culturelle participative en mobilisant les familles dans des environnements propices. L'encapacitation a notamment pour objectif de « *transformer chaque citoyen en personne capable d'aller vers l'autre d'un point de vue culturel, donc de s'engager et de répondre à un besoin culturel* » (Pierre-Jean Bouillierce, Directeur Sceni Qua Non). On retrouve dans cette catégorie un projet de conseil cultivacteur, impliquant l'enfance et la famille dans la programmation d'un territoire ou le déploiement de méthodes de diagnostics d'usage et d'écoute des territoires.

les problématiques des territoires, afin d'éviter de développer des réflexions hors-sol. Les actions sont réalistes et, la plupart du temps, les équipes ont identifié des acteurs précis ainsi qu'un terrain de mise en œuvre. Les *Open labs* ont été construits à partir des acteurs, en cherchant à les inciter à développer une approche pragmatique, afin d'identifier des solutions concrètes et des projets opérationnels.

Cette caractéristique des *Open labs* a été saluée par de nombreux participants : « *C'est bien de pouvoir échanger avec des problématiques qui sont très concrètes, et qui vous forcent à chercher des solutions aussi concrètes que les problématiques qui se posent* » (Magalie Bouchet, directrice de l'action culturelle, conseil départemental du Val-d'Oise). Plutôt que de définir des grands schémas territoriaux de coopération autour d'enjeux culturels et d'innovation, les acteurs ont exprimé la nécessité d'imaginer des « *micro-projets* », en mesure de se déployer à court ou moyen terme, et d'impacter la vie quotidienne des gens. Une autre spécificité de ces « *micro-projets* » réside dans le fait qu'ils se structurent autour d'une logique de « *petits pas* », afin d'amorcer les dynamiques de coopération interterritoriale et intersectorielle, et de créer des liens étroits entre culture, développement économique, mobilité, énergie, agriculture et alimentation, déchets, mobilité, tourisme, économie circulaire, etc. Ces micro-projets ont vocation à agir « *ici et maintenant* » sur les grands enjeux transitionnels, écologiques, économiques ou sociaux, à travers des actions concrètes, qui articulent dans une réflexion systémique ces différentes dimensions.

Une autre spécificité des projets déployés au sein des *Open labs* réside dans leur caractère pragmatique. La méthodologie déployée par les *Open labs* du LUCAS a cherché à s'inscrire dans les besoins et

b. Les apports de la méthode LUCAS

Différents apports de la méthode LUCAS ont été soulignés par les participants. Nous synthétisons ici les principales plus-values exprimées par les parties prenantes des *Open labs*.

Au-delà des résultats, le processus de mise en coopération

Dans les projets définis au sein des *Open labs* « *l'œuvre n'est pas la seule finalité* ». Le processus coopératif engagé prime sur les résultats eux-mêmes. La valeur principale de projets coopératifs réside moins dans leurs outputs (les projets et leurs effets matériels immédiats) que dans leurs effets externes (transformation des institutions, mutation des modes de faire, encapacitation des acteurs, processus d'innovation, transmission et apprentissage, maillage des territoires, etc.).

L'invention et la transmission d'outils méthodologiques adaptés au contexte des territoires et à la crise sanitaire

La phase de déploiement des *Open labs* a permis de **développer et de tester plusieurs outils méthodologiques qui pourront être réutilisés et adaptés par les territoires**, pour la mise en œuvre des projets de coopération. Leur vocation est de créer des espaces de rencontre, d'échange et de définition de projets partagés entre une diversité d'acteurs des territoires. Ces formats facilitent la collaboration entre la collectivité et les acteurs locaux.

Ainsi, plusieurs formats ont été testés. Ces différents outils méthodologiques sont présentés et détaillés en annexe 3 du présent rapport : « **KIT LUCAS. Ensemble d'outils méthodologiques et de conseils pratiques pour réaliser un atelier similaire au LUCAS** ».

Le déploiement de ces outils a permis aux participants d'apprendre de nouvelles méthodes de coopération. C'est ici d'ailleurs l'une des raisons principales pour laquelle les territoires se sont engagés dans la démarche du LUCAS : « *Nous sommes allés à la formation du 6 Février 2020 du LUCAS avec l'envie d'apprendre des méthodes de travail et ensuite de les tester pour entrer rapidement dans le cœur du projet* » (Carine Demourgues,

cheffe de Pôle adjointe, Coordination de la Mission « *publics* », Pôle « *culture, patrimoines, animation et vie associative* », conseil départemental de Haute-Loire).

Ces méthodes se sont aussi adaptées au contexte de la crise sanitaire, comme le décrit Sébastien Prioul-Bernard (directeur culture, éducation et sports, conseil départemental du Haut-Rhin) : « *L'Open lab dans le Haut-Rhin a été extrêmement vivant et, du fait de la crise, s'est adapté tout au long de son parcours en mobilisant les outils du numérique pour arriver à un résultat éloigné de ce que l'on attendait au début* ».

La création d'un cadre de rencontre et de coopération privilégié

Les *Open labs* ont permis une mobilisation de ressources diversifiées sur les territoires. Précisons que cette mobilisation a été favorisée par la crise sanitaire et par la nécessité d'identifier de nouvelles solutions par le prisme de la culture et de la culture de coopération :

⇒ « *Au moment de la candidature pour l'Open lab, il y avait une volonté de « faire coopération », d'aller regarder de plus près ces endroits où l'on sait qu'il y a frictions, désaccords (...). On avait prévu tout un plan, un peu complexe, il faut bien le dire, et le confinement est arrivé. S'agissant d'une expérimentation, cela représentait pour les personnes quelque chose en plus de leur mission, qui venait s'ajouter. Il était donc difficile de les mobiliser. Face à cette situation, [LUCAS] nous a réunis et écoutés et nous avons amorcé un diagnostic du vécu du confinement. Avec le recul, je suis épatée par la puissance de ce qui s'est passé. Cela correspond aussi à cette période très particulière du premier confinement, où notre quotidien mêlait le professionnel et le personnel. Il n'empêche que les alliances sont là. Et lors de la séance de co-construction, les gens étaient présents et ont su mobiliser. J'associe ce succès au fait que nous ayons levé la cloison entre le personnel et le professionnel, et que nous ayons osé ouvrir nos bras plus généreusement* » (Cécile Gaillard-Reverdy, responsable unité publics et territoires, direction de l'action culturelle, conseil départemental du Val d'Oise).

⇒ « *Le confinement nous a stoppés net dans nos élans. Nous étions déjà en discussion notamment avec des collègues*

du social (...). Nous avons déjà la volonté de travailler pour les habitants ayant des difficultés ou des personnes fragiles. Les collègues du social nous ont dit que « le LUCAS n'était plus la priorité, même si on sait qu'il peut nous apporter quelque chose, on n'a pas les moyens humains de le mettre en place. En même temps, parce que nous vivions aussi ce confinement, nous savions que des problèmes de lien social et de difficultés éducatives allaient se poser dans les mois suivants et que la culture pouvait y apporter des réponses. C'était donc assez frustrant de ne pouvoir rien faire alors que nous savions que la culture pouvait apporter des réponses à ces questionnements-là. Nous avons eu la chance de pouvoir échanger avec les autres départements impliqués dans le LUCAS, l'équipe de la Fédération et le Bureau des possibles pour partager cela et rebondir » (Carine Demourgues, cheffe de pôle adjointe, coordination de la mission « publics », pôle « culture, patrimoines, animation et vie associative », conseil départemental de Haute-Loire).

La mobilisation d'une diversité d'acteurs du territoire n'a pas été une tâche aisée.

Ce que nous explique Denis Pellet-Many (directeur de la culture et du sport, conseil départemental de la Nièvre) : « Tout le monde s'est retrouvé dans le même bateau, au niveau international. À notre niveau dans la Nièvre, nous nous sommes dit qu'il n'était pas possible de partir qu'entre collègues du département et personnes de la culture. Il fallait que l'on se parle de manière à faire ressortir des thématiques pour l'Open lab. Avec un petit groupe de dix personnes réuni deux fois (un boulanger installé en milieu rural, un responsable d'une structure d'aide aux migrants (la Cimade), un responsable enfance-famille, une cheffe d'entreprise, un agriculteur responsable syndical, des artistes et des structures culturelles), nous avons échangé pour faire sortir trois thématiques comme base du travail de l'Open lab. Il était très compliqué d'avoir dix personnes, de faire équipe et de fonctionner ensemble. Chacun a sa temporalité. Le temps du boulanger n'est pas celui du responsable de structure ou de l'artiste. Comment dégager du temps pour pouvoir se parler à dix ? Sans parler des problèmes techniques et d'accès à internet. Une de mes collaboratrices s'est rendue chez certains pour les aider à se connecter avec l'application zoom. Certains sont venus dans nos bureaux parce qu'ils n'étaient pas équipés pour avoir l'image et le son ».

Les Open labs ont également permis aux participants de rencontrer d'autres acteurs et cultures professionnelles. C'était d'ailleurs un objectif essentiel pour de nombreux participants à la démarche du LUCAS :

- ⇒ « Dans mon projet, j'ai une vocation départementale, et ça m'intéresse de rencontrer d'autres partenaires et de comprendre ce que chacun fait, afin que l'on se connaisse » (Véronique Lécullée, directrice du Festival théâtral du Val-d'Oise).
- ⇒ « Élargir au-delà du seul champ culturel, pouvoir aussi rencontrer des acteurs du champ social, des chefs d'entreprises, pour réfléchir ensemble aux questions de coopération » (Frédérique Janand, directrice RESO EPCC Nièvre).
- ⇒ « C'est important d'avoir différents points de vue et l'on s'aperçoit très vite que l'on a beaucoup de problématiques qui sont les mêmes, sans forcément qu'on le sache » (Pascal Valony, directeur du conservatoire à rayonnement intercommunal du Vexin).

Le format des Open labs a aussi permis de créer des proximités non-institutionnelles, et davantage inscrites dans une logique relationnelle :

- ⇒ « Normalement, on a une relation qui est assez institutionnelle entre le département et la communauté de communes, et là, on a pu dire les choses un peu plus librement, en profitant aussi du fait que la situation de crise que l'on a vécue en 2020 a révélé la possibilité d'une écoute plus simple, plus large. (Serge Macri, responsable culturel, communauté de commune Sundgau).

Ce format de travail avec une grande mixité d'acteurs culturels et territoriaux a favorisé un certain nombre de rencontres et d'échanges nécessaires, afin de co-produire des problématiques et des objectifs communs. La recherche d'un « intérêt commun » entre les territoires a été un objectif du LUCAS. Les formats d'ateliers devaient permettre de trouver progressivement un vocabulaire commun autour de problématiques partagées. Ils devaient également illustrer le fait qu'en rassemblant les différentes compétences et connaissances de chacun, il était possible d'inventer des solutions ainsi que des projets de coopération ambitieux,

en s'appuyant simplement sur les ressources existantes des territoires. Ce point a été souligné par de nombreux acteurs :

- ⇒ « L'une des plus-values du LUCAS a été de mettre autour de la table des gens qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble et de réfléchir ensemble à des projets communs. Chacun avec des intérêts et des objectifs qui peuvent être divergents, mais qui concourent à résoudre et à répondre à un objectif commun » (Jérémy Langlois, coordinateur Coop'art coopérative artistique et culturelle en Haute-Loire).
- ⇒ « Je trouve, à titre personnel et à titre professionnel, très riche et réconfortant de pouvoir avoir ce type d'échanges et de se rendre compte qu'avec des acteurs de secteurs parfois très différents, l'on peut partager un certain nombre de points de vue » (Frédérique Janand, directrice RESO EPCC Nièvre).
- ⇒ « Moi, je suis un acteur culturel plutôt éducatif, mais je vois qu'on est d'accord avec le Parc naturel régional, avec des théâtres, avec des élus, en fait, on est d'accord sur énormément de choses » (Pascal Valony, directeur du conservatoire à rayonnement intercommunal du Vexin).
- ⇒ « L'Open lab du LUCAS a permis d'avoir un temps d'échanges avec des gens qui sont au premier front sur le terrain dans la culture, les arts, les services publics et de se dire, c'est quoi le diagnostic qu'on a en commun » (Bastien Vernier, Fab lab manager à LabBoîte).
- ⇒ « C'était très riche, et on a pu vraiment échanger et on a pu construire un projet ambitieux en assez peu de temps » (Sandrine Tissot, responsable de l'accueil de loisirs de Saint-Just-Malmont).

Ce format d'Open lab a aussi suscité des « désirs de coopération », comme nous l'explique Denis Pellet-Many (directeur de la culture et du sport, conseil départemental de la Nièvre). « Dans la Nièvre, l'atelier mené avec les communautés de communes de Morvan Sommets et Grands Lacs et des Bertranges, a abouti à l'identification de cinq thématiques. Nous avons dégagé aussi trois mots importants : décroïsonner, aller vers, relier (...). Ce qui est intéressant, c'est que des désirs de coopérations ont vu le jour à l'intérieur des ateliers. Des personnes se sont découvertes au sein des ateliers et auront envie de faire des choses ensemble.

Nous avons tenté de respecter les rythmes de chacun, notamment en intégrant des participants à 18 h 30. Par exemple, trois vice-présidents Culture de communautés de communes sont arrivés à 18 h 30. Le vice-président Culture du département était présent (...). Cela a permis aux élus présents de prendre la mesure de ce qui était en train de naître. Au-delà du travail sur les thématiques, cette étape a favorisé les interactions entre les participants. D'ailleurs les méthodes d'animation du [LUCAS] ont intéressé des structures pour les mettre en place dans leurs propres projets ».

Le premier bénéfice de la démarche de coopération du LUCAS, reconnu par les acteurs a donc été **la découverte et une meilleure connaissance, à la fois des personnes, des pairs, des capacités d'innovation propres à chacun et des échanges capables de faire émerger les problématiques et enjeux communs.** Ce constat est attesté par des évaluations qui ont été conduites sur trois Open labs (Nièvre, Haute-Loire et Val-d'Oise). Il ressort de ces évaluations que :

- ⇒ Plus de 90 % des participants ont apprécié les méthodes de travail collaboratif du LUCAS ;
- ⇒ Pour 2/3 des participants, les formats Open labs ont ouvert de nouvelles perspectives et idées ;
- ⇒ Plus de 60 % des participants ont repéré, lors des rencontres, des coopérations possibles avec des personnes présentes ;
- ⇒ Avec, pour plus de 70 % des participants, le désir de s'impliquer dans les projets co-construits par le LUCAS.

Engager une réflexion autour des pratiques coopératives

Les Opens labs du LUCAS ont également été l'occasion d'interroger les pratiques de coopération engagées au sein des territoires, comme nous l'explique Sébastien Prioul-Bernard (directeur culture, éducation et sports, conseil départemental du Haut-Rhin). « Cette expérience nous a permis de remettre en perspective nos pratiques de coopération et de regarder comment elles ont évolué depuis 20 ans : conventions, différents types d'approche... 2020 nous a amenés à évoluer encore dans une temporalité courte. Initialement, nous avons besoin d'un regard sur nos

modes de coopération, et rapidement, nous nous sommes rendu compte avec les communautés de communes qu'il fallait que l'on réinterroge collectivement la place de la culture sur les territoires. Ce travail sur les modes de coopération se faisait aussi dans la perspective de la création de la Collectivité européenne d'Alsace ».

Remettre la culture au cœur de l'action publique, du développement des territoires et des transitions

De nombreux participants aux *Open labs* du LUCAS ont contribué à la démarche, afin de repenser le développement des territoires, sous le prisme de la culture et de la culture de la coopération :

⇒ « *Ce qui m'a intéressé c'est de raccrocher la notion de territoire à une approche culturelle, à une recherche-action qui m'a semblé innovante* » (Eric Liabeuf, chargé de mission territoire, conseil départemental de la Haute-Loire).

⇒ « *Je suis convaincue par l'intégration de nos populations, de nos territoires par la culture* » (Bernadette Groff, vice-présidente de la commission culture, département du Haut-Rhin).

Cette intention nous est plus particulièrement décrite par Sébastien Prioul-Bernard (directeur culture, éducation et sports, Conseil départemental du Haut-Rhin). « *L'Open lab du LUCAS organisé avec une trentaine de personnes réparties en ateliers, a constitué une bouffée d'oxygène pour les équipes et les élus des communautés de communes et du département. Il a permis de partager les réflexions qui irriguent nos travaux du quotidien, et de remettre la culture au cœur de nos débats. On voit, suite aux annonces [gouvernementales], que cela ne va pas de soi de considérer la place essentielle de la culture. Le choc de la crise nous a obligés à réinterroger cette démarche. Cela nous a posé beaucoup de questions, et nous en avons parlé avec les communautés de communes. Nous avons décidé ensemble de maintenir le projet LUCAS, mais en le réorientant, pour aller au-delà de la réflexion initiale sur les modes de coopération, et pour répondre aux attentes des communautés de communes ; ce qui correspondait au positionnement classique du département dans son mode de coopération. Nous avons donc réorienté l'Open lab sur un timing court, dans un moment où tous nos*

schémas étaient bousculés du fait de la crise sanitaire, et dans un contexte politique également particulier, avec le report des élections municipales et la perspective de la fusion pour nos élus départementaux.

La séquence de travail du LUCAS a présenté plusieurs intérêts. Trois heures d'échanges riches et vivifiants qui ont fait du bien collectivement, et nous ont confortés sur la place de la culture dans les territoires. Un panel d'initiatives culturelles a été présenté avec des initiatives purement culturelles d'une part, et d'autres, qui relevaient de dynamiques locales, sociales, économiques en faisant le lien avec la dimension culturelle sur le territoire. Collectivement, cela nous a convaincus du rôle essentiel de la culture. Étaient présents de nouveaux élus de communautés de communes, des élus historiques nouvellement délégués à la culture, des élus départementaux sensibles à la question culturelle, et d'autres plus sensibles aux territoires ruraux, des agents intéressés par les retours du terrain qui ne portaient pas que sur le culturel, mais qui étaient intersectoriels. Ce travail nous a permis de prendre conscience qu'on ne partait pas de rien. Nous le savions au niveau des techniciens, mais cela était important de le rappeler aux élus. Sans faire beaucoup de bruit, nous avons développé des formes de coopération assez polymorphes, qui répondaient aux spécificités et aux attentes des territoires. C'était important d'en prendre conscience avant la fusion avec le Bas-Rhin qui a développé une politique culturelle très ambitieuse avec une structuration de son organisation et des dispositifs dédiés. Pour les élus du département, cela a permis de marteler le caractère essentiel de la culture.

Quelques jours après la séquence du LUCAS du 25 novembre, lors d'une commission culture, nous avons fait un point sur la démarche d'Open lab. Beaucoup d'élus départementaux qui avaient participé à la réunion du 25 novembre ont pris la parole, afin de dire que les échanges étaient très riches et qu'ils leur avaient permis d'aborder la place de la culture sur les territoires d'une autre manière. Cela nous a permis d'aborder la thématique des territoires ruraux et péri-ruraux. Cette appropriation par les élus est importante dans l'articulation technique-politique. Pour conclure, cela a été compliqué pour les équipes, mais des graines ont été plantées, des pousses qui étaient déjà là ont été confortées, tout cela va pouvoir s'inscrire dans le terreau de la nouvelle collectivité européenne d'Alsace ».

c. Des limites de la méthode LUCAS

Différentes limites ont également été soulignées de la part de participants et des observateurs des *Open labs* du LUCAS. Évoquons notamment les limites suivantes :

Des projets insuffisamment innovants ?

De nombreux participants et observateurs des ateliers du LUCAS se sont étonnés du caractère peu innovant des projets issus du LUCAS. **Certes, les projets du LUCAS n'ont pas permis de créer des « innovations de rupture », mais la question de l'innovation n'est pour autant absente des projets déployés.** L'innovation se situe notamment dans les méthodes de conception des projets et leur capacité à s'ancrer dans les besoins et les problématiques des territoires. L'innovation réside également dans la configuration sociale au sein de laquelle l'action culturelle est déployée, à la frontière des politiques culturelles et d'autres politiques publiques. Elle naît enfin de l'utilisation d'actions et des dispositifs certes déployés dans d'autres territoires (à l'image des tiers lieux), mais qui, recontextualisés, génèrent de nouvelles formes et perspectives de développement.

Un cadre de coopération restreint : quid de la société civile ? des artistes ? des artisans ?

De nombreux participants aux ateliers et aux *Open labs* ont fait part de **la nécessité d'élargir le cadre de coopération à la société civile et aux artistes.** Les *Open labs* ont en effet essentiellement impliqué des élus, des agents des collectivités, des acteurs culturels et quelques « *citoyens professionnels* ». À moyen terme, il sera essentiel d'ouvrir le cercle des *Open labs*, aux citoyens, aux artistes, aux associations, aux entrepreneurs, etc. afin de mettre en œuvre les projets de coopération, d'enrichir le programme des nouvelles actions et coopérations, et d'impacter plus largement la vie quotidienne des habitants des territoires.

Cette difficulté à mobiliser la société civile s'est particulièrement posée lors du déploiement de l'étape 2 des *Open labs*, dont l'objectif était « *d'aller à la rencontre des habitants* », mais aussi de dresser des personas à partir de situations vécues. C'est ce qu'explique Denis Pellet-Many, (directeur de la culture et du sport, conseil départemental de la Nièvre) : « *Cette deuxième étape a été la plus difficile à réaliser. On ne pouvait pas rencontrer véritablement les personnes. En plus, il fallait les emmener sur notre terrain, leur expliquer notre démarche. Beaucoup, et c'est cela qui était intéressant, n'en avait rien à faire de la coopération. On les a interviewés, on les a invités au colloque, mais vraiment, cela ne les intéressait pas. Il y a un enjeu pour convaincre nos concitoyens* ».

Cette difficulté est également soulignée par Carine Demourgues (cheffe de pôle adjointe, coordination de la mission « *publics* », pôle « *culture, patrimoines, animation et vie associative* », conseil départemental de Haute-Loire). « *Le diagnostic des besoins a été fait par un groupe-projet réunissant plusieurs services du département et des communautés de communes partenaires. Ce groupe*

a été élargi à d'autres partenaires locaux dans différents secteurs. C'est donc collectivement, que nous avons établi un diagnostic des besoins des habitants. Il nous a fallu ensuite aller sur le terrain pour vérifier nos problématiques. Nous avons quelques craintes concernant cette phase, et l'avons repoussée au maximum. Nous nous sommes finalement lancés avec quelques collègues au sein du département. On a mis en place un livre d'or sur un site où se tenait une saison culturelle du département. On s'est déplacés sur site pour poser des questions aux spectateurs, pour savoir ce qu'ils étaient venus chercher. On avait du mal à savoir comment s'y prendre pour faire ce travail-là. On l'a fait avec les collègues du département et cela nous a permis de partager notre expérience avec les deux communautés de communes, qui ont ensuite fait le même travail de manière différente, avec d'autres méthodes : une communauté de communes a organisé une réunion de travail avec quelques acteurs variés du territoire, pour poser des questions assez simples autour de ces problématiques ; l'autre est allée à la rencontre d'acteurs ou d'habitants ou les a appelés pour réaliser les personas. Ce n'était pas évident à faire, mais cela nous a permis de confirmer et de compléter les besoins identifiés au départ ».

Au-delà de la difficulté à mobiliser la société civile, Cécile Gaillard-Reverdy (responsable unité publics et territoires, direction de l'action culturelle, conseil départemental du Val d'Oise) nous fait part de la difficulté à écrire un persona. « Quand on écrit un persona, l'on doit choisir avec soin les termes utilisés pour décrire la situation de la personne sans jugement. Dans les différents réseaux, l'on a pu rencontrer des personnalités très différentes qui ont exprimé des choses proches. Il fallait trouver dans ces différentes paroles et situations, une sorte d'équilibre qui signifiait la thématique tout en disant ce que j'avais perçu des personnes ». Précisons néanmoins qu'un effort a été fait pour réaliser un diagnostic des besoins au plus près des territoires « au sein d'une ressource, auprès d'un panel de personnes très varié (usagers, personnels de la ressource à tous les postes...). Cette étape a été très structurante, car elle offrait un panorama très vaste, qui permettait de donner du corps aux personas ».

L'insuffisante mutualisation des outils et méthodes déployés par le LUCAS

L'amplification des démarches de coopération mises en place par le LUCAS résidera aussi dans la capacité à approfondir et partager les méthodes employées pour articuler les échelles, mutualiser les ressources, créer des espaces d'hybridation, associer la société civile, transformer les compétences des acteurs culturels, conforter des communautés, etc. Les participants ont en effet exprimé la nécessité de capitaliser et de créer une plateforme commune, afin de partager les outils et les bonnes pratiques. L'enjeu est le passage à l'échelle : « Comment l'on capitalise, diffuse, transmet pour aller au-delà de quelques projets ».

Quelles suites opérationnelles aux projets coopératifs du LUCAS ?

Les suites du LUCAS dépendront de la manière dont les élus et les agents des collectivités se saisiront des projets issus des *Open labs*. Les suites seront également liées aux capacités politiques (échéances électorales et alternances politiques), techniques, humaines et financières des collectivités, afin d'accompagner le développement de projets expérimentaux et coopératifs.

Malgré ces difficultés, les suites du LUCAS ne sont pas absentes des réflexions actuelles des territoires, comme nous l'explique Carine Demourgues (cheffe de pôle adjointe, coordination de la mission « publics », pôle « culture, patrimoines, animation et vie associative », conseil départemental de Haute-Loire) : « Après l'atelier de co-conception, nous avons mis en place une phase complémentaire avec quelques élus et directeurs du département et des communautés de communes partenaires, pour leur présenter trois projets qui ont émané de l'Open lab du 5 novembre. L'idée étant de les faire monter à bord, et de leur montrer comment l'on travaille en intelligence collective, dans une démarche ascendante de projet grâce à l'expérience LUCAS. On leur a montré qu'il y a des perspectives de mise en œuvre concrètes avec les acteurs que nous avons associés, mais aussi des obstacles, identifiés par chacun des groupes, qu'il reste à lever collectivement pour permettre à ces projets d'exister. À présent, on avance vers la concrétisation des ateliers ».

Ce processus de concrétisation nous est confirmé par Cécile Gaillard-Reverdy (responsable unité publics et territoires, direction de l'action culturelle, conseil départemental du Val d'Oise). « *L'existence de pistes de projets constitue une base d'échanges concrète. Par exemple, avec le Parc du Vexin, nous sommes en train de voir comment articuler nos moyens de manière plus concertée. Le fait d'avoir précipité la réflexion de plusieurs mois dans des projets concrets dont on peut parler de manière simple, permet de travailler avec un autre écosystème. Les projets se concrétiseront ou pas, mais ce qui compte, c'est de voir si les trois collectivités vont avoir le désir de continuer ensemble* ».

Une idée également exprimée par Denis Pellet-Many (directeur de la culture et du sport, conseil départemental de la Nièvre). « *Je pense revenir vers nos collègues, par exemple dans le cadre des réunions de comités de direction avec notre directeur général, et faire une information sur la question de la coopération. Quelques collègues étaient présents pendant le colloque, mais je pense que cela vaudrait la peine d'informer plus largement les directeurs de la collectivité, les DGA, le DG. Il est important de réfléchir avec tous avant de poursuivre l'aventure. Il est possible que cela ne parte pas des collectivités, que ce ne soit pas forcément à notre niveau qu'il faille nous organiser. Peut-être qu'on peut ouvrir la possibilité, par exemple aux tiers lieux, d'amorcer des démarches de coopération (certains en ont déjà démarré sans trop savoir), et peut-être les soutenir financièrement pour faire vivre la coopération et accompagner le mouvement. C'est la réflexion que nous allons avoir dans la Nièvre à partir de ces lieux que nous avons repérés, en les questionnant sur leur « responsabilité ». Le département doit se mettre en ordre de marche pour accompagner avec une ligne budgétaire ces mouvements-là* ».

Les autres difficultés : transsectorialité, moyens financiers et appropriation sémantique

On évoquera enfin les difficultés des projets issus des *Open labs* à s'engager pleinement dans la transsectorialité, à identifier des moyens financiers mobilisables, ou à proposer un vocabulaire qui soit appropriable par tout un chacun. Évoquons notamment cette remarque émise par une élue en charge de la culture d'une communauté de communes : « *Je n'ai pas participé au colloque alors que j'étais très intéressée, Pourquoi ? J'ai été abasourdie par le langage employé dans la rédaction du contenu des ateliers. «Dépasser l'inter pour se mouvoir dans le transsectoriel ??? Sérieusement ??? Je ne me suis pas sentie légitime du tout au vu de ce langage de «cultureux»* Je viens de regarder la synthèse et quand je lis par ailleurs «*sortir de l'entre-soi*» je me demande comment c'est possible en utilisant ce langage. Ce colloque s'adressait à des «*cultureux*» et non des élus de «*base*» qui se battent au quotidien pour faire exister la culture en milieu rural ».

CHAPITRE 4.

ÉPROUVER LE TROISIÈME ÂGE DE LA COOPÉRATION DANS LES POLITIQUES CULTURELLES

Introduction

Les trois cycles de la coopération dans les politiques culturelles

Lors du colloque national de restitution du projet LUCAS des 10 et 11 décembre 2021, Aurélien Djakouane (Sophiapol/Cepel) nous a rappelé que **la coopération n'était pas nouvelle dans les politiques culturelles.**

« Il y a toujours eu des formes de coopération dans la mise en œuvre de l'action et des politiques culturelles pour la bonne et simple raison qu'il a toujours fallu "faire avec". Il n'y a jamais eu un seul et unique opérateur disposant d'une légitimité suffisante pour mener l'ensemble des politiques culturelles.

Du coup, il a toujours existé des partenariats, des co-constructions, des collaborations entre collectivités, entre artistes, entre institutions, voire entre collectifs de citoyens ». Dans cette même perspective, Vincent Guillon, directeur adjoint de l'Observatoire des politiques culturelles (OPC), identifie **trois séquences de la coopération dans les politiques culturelles.** Ces séquences mettent en jeu de façon différenciée la question coopérative dans les politiques culturelles.

La première séquence correspond à la **coopération de la décentralisation** du début des années 80. Elle répond à la nécessité pour le ministère de la Culture et ses partenaires locaux de coopérer entre les différents niveaux de l'administration publique culturelle. Cette coopération est

organisée par l'État, à travers différents dispositifs contractuels mis en place entre l'État, les collectivités et les départements.

La seconde séquence se déploie au milieu des années 90, lorsque **la culture se retrouve intégrée dans des stratégies de développement économique et urbain de métropoles**, à l'image du déploiement de grands quartiers créatifs (ex. Nantes) ou des capitales européennes de la culture (ex. Lille, Marseille). On assiste alors *« à l'émergence des systèmes de coopération urbains qui amènent les politiques culturelles sur la voie de la métropolisation. On retrouve dans ces formes de coopération, les acteurs traditionnels des politiques culturelles de la décentralisation. Mais elles sont élargies dans des modes de gouvernances plus larges, impliquant également les acteurs de l'économie, du tourisme, de l'aménagement, etc. »* (Vincent Guillon, directeur adjoint de l'OPC).

Les valeurs de référence de cette séquence coopérative se construisent autour des logiques d'attractivité, d'économie créative et de développement local.

La troisième séquence correspond à un troisième cycle des politiques culturelles. *« Ce cycle ne se substitue pas aux deux précédents, mais il s'ajoute dans le sillage de la montée en puissance de notions comme les droits culturels, les tiers lieux, les biens communs culturels, le design thinking, les cultures numériques*

et participatives » (Vincent Guillon, directeur adjoint de l'OPC). **Ce nouveau cycle que Vincent Guillon qualifie de « facilitation culturelle » induit de nouvelles configurations coopératives**, autour de nouvelles valeurs, de nouveaux acteurs et de nouveaux savoirs professionnels.

C'est cette nouvelle vague de coopération que nous avons souhaité éprouver dans la recherche du LUCAS. Avec comme objectif d'identifier les principales caractéristiques et transformations induites par le passage d'une coopération culturelle (descendante, contractuelle, sectorielle et souvent imposée), à une culture de la coopération.

De l'urgence coopérative

Ce troisième cycle de coopération correspond aussi à un impératif de coopération. Comme nous l'avons vu précédemment (Partie 1), les raisons expliquant l'engagement des acteurs dans un processus de coopération sont nombreuses : politiques, économiques, institutionnelles et territoriales (reconfigurations des périmètres et des compétences). Elles sont aujourd'hui exacerbées par plusieurs tendances :

⇒ **Les transitions écologiques, démocratiques ou sociétales, qui engagent de nouvelles manières de développer les territoires et d'habiter le monde.** Les crises actuelles « pointent les conséquences et les limites d'une culture institutionnelle néolibérale, qui considère la compétition économique, individuelle ou territoriale, comme le mode le plus performant de relation aux autres » (Vincent Guillon, directeur adjoint de l'OPC).

⇒ **L'impuissance des institutions à répondre aux grands enjeux transitionnels contemporains et à bâtir une vision commune ;** « face à l'impuissance d'un certain nombre d'organismes censés nous représenter, la coopération donne beaucoup de force (...). On fait beaucoup appel à la coopération quand les institutions sont devenues défailtantes à créer du lien social, ou à donner aux gens les moyens matériels à leur survie » (Joëlle Zask, philosophe). Dans le champ des politiques culturelles, Aurélien Djakouane (Sophiapol/Cepel) constate que « certains objectifs des politiques culturelles n'ont pas pu être accomplis ou assumés dans

la réalité des faits (...). C'est aussi le constat de la faillite d'un certain nombre de processus, de relations entre institutions, de jeux politiques ou d'intérêts divergents de certains acteurs, qui ont du mal à partager une vision commune de ce que peut être une action culturelle sur un territoire ». Pour Emmanuel Négrier (Cepel), la coopération, c'est « l'arme des faibles » : « Quand on regarde le secteur culturel, le développement de la coopération correspond à l'affaiblissement général des stratégies individuelles et donc, la recherche de compensations – de récits compensatoires et d'actions de compensation par la coopération – pour mutualiser des moyens qui sont en baisse. La coopération entre départements et intercommunalités est l'arme des faibles certes, mais c'est une arme ». Face à cette accumulation de crises, dont les origines sont aussi culturelles, la coopération apparaît comme l'une des voies de changement possible.

⇒ **La montée des individualismes et la crise du social.** Face à cette crise du social et à l'apologie de l'efficacité de la concurrence des années 80/90, la coopération apparaît, là aussi, comme une alternative possible. « Au-delà des avantages matériels, la coopération est une modalité de lien social qui est absolument irremplaçable. On peut penser la coopération comme une forme de base de socialisation, ou plus exactement comme le disait Georg Simmel à propos de la conversation, comme un fait social pur. Sur la base d'une réciprocité, on peut très bien voir dans la coopération l'une des formes les plus satisfaisantes de la vie sociale » (Joëlle Zask, philosophe, Université d'Aix-Marseille). La coopération apparaît aujourd'hui comme un moyen de refaire société et d'identifier de nouvelles formes d'émancipation. « On mesure la nécessité de refaire société, d'agir ensemble, de créer des interactions renforcées, de sortir des coupures et de conquérir de nouvelles pratiques pour répondre à des défis d'émancipation de catégories de populations spécifiques » (Nadine Richez-Battesti, Université d'Aix-Marseille, LEST).

Ces différentes tendances incitent les acteurs, les institutions, les collectifs ou les communautés, à s'engager pleinement dans la coopération. Ce processus nous est

plus particulièrement décrit par Philippe Teillet (Sciences Po Grenoble, PACTE), dans son texte de synthèse du colloque national du LUCAS, intitulé « *Vagues et expérimentations* ».

Les huit piliers de la culture de la coopération

Les entretiens conduits auprès de chercheurs et d'experts des questions coopératives⁴⁹, et les résultats des *Open labs* et du colloque national du LUCAS, nous ont permis d'identifier huit piliers essentiels à la construction d'une culture de la coopération. Ces piliers reprennent en partie ceux que nous avons identifiés dans le chapitre 1 consacré à « *l'ingénierie de la culture de la coopération* », mais ils sont enrichis de nouveaux piliers :

1. Une extension du cadre de coopération ;
2. Une ingénierie coopérative fondée sur de nouveaux savoirs professionnels ;
3. Une action culturelle ancrée dans les territoires et les transitions ;
4. Une transformation des institutions culturelles et des modes de faire ;
5. Une reconnaissance des « tiers-intercesseurs » ;
6. Un nouveau récit de l'action culturelle et artistique ;
7. Une évaluation collective de la valeur des externalités coopératives ;
8. Un engagement politique « d'intensité quotidienne ».

1. Une extension du cadre de coopération

La culture de la coopération ne limite pas l'engagement coopératif à des formes de mutualisation (mise en commun d'outils, de moyens et de méthodes), de collaboration (travail en commun pour atteindre un objectif ou accomplir une tâche) ou de contractualisation (plans, conventions, contrats, etc.).

La culture de la coopération implique que les partenaires soient placés sur un pied d'égalité, afin de « *faire œuvre commune* », autour de finalités, de valeurs partagées, mais aussi des savoirs communs qui rendent possible cette coopération. Dans une culture de la coopération, **les parties prenantes sont non seulement coproducteurs, mais aussi co-auteurs du projet commun.** C'est-à-dire qu'ils participent non seulement à l'opération mise en commun, mais aussi à la « *définition de l'objectif commun et du modèle de gouvernance* » (Samuel Bausson, Les Champs Libres).

Pour coopérer, il faut avoir des **outils de coopération et des moyens de coopération.** « *Il faut que chacun apporte quelque chose en propre, mais en même temps, pour apporter quelque chose en propre, il faut que chacun ait reçu les moyens d'identifier quelle pourrait être sa place dans l'ensemble, et d'autre part, pouvoir identifier la manière dont chacun va pouvoir corrélérer son action à une entreprise commune* » (Joëlle Zask, philosophe, Université d'Aix-Marseille). La coopération suppose par conséquent « *d'avoir des méthodes et de disposer d'outils (...), afin de favoriser la rencontre entre des acteurs hétérogènes (...). Il faut réfléchir à des modèles organisationnels formels ou informels qui soient plus horizontaux* » (Nadine Richez-Battesti, Université d'Aix-Marseille, LEST).

Enfin, précisons qu'une culture de la coopération **renvoie davantage à un processus, qu'à des résultats.** Ce qui suppose du temps, et de « *travailler le processus lui-même de mise en coopération* » (Nadine Richez-Battesti).

2. Une ingénierie coopérative fondée sur de nouveaux savoirs professionnels

Une culture de la coopération suppose **la reconnaissance, la consolidation et le transfert de nouvelles compétences**. Il faut en effet que chaque partie prenante soit suffisamment outillée « pour se former un jugement, pour arriver à une forme de clarté sur la complexité des problèmes qui sont posés » (Joëlle Zask, philosophe, Université d'Aix-Marseille).

Les moyens de transmission d'une culture de la coopération sont multiples. À commencer par l'acquisition des **compétences de facilitation, d'animation et de médiation**, en mesure de créer des proximités relationnelles et un cadre de mise en débat entre des acteurs hétérogènes. « Il faut rendre possible la mise en débat. Chacun d'entre nous doit accepter que l'autre en sait autant que soi et donc accepter de revisiter ses certitudes et de déplacer son regard » (Nadine Richez-Battesti).

Une culture de la coopération implique également d'engager une **ingénierie participative, fondée sur l'encapacitation des individus et des communautés dans la production de politiques publiques et des actions culturelles**. Elle envisage une autre manière d'impliquer les citoyens, les organisations et les communautés locales (artistiques, patrimoniales, entrepreneuriales, sexuelles, activistes, usagers, etc.) à la vie politique et culturelle. « Une attention est portée aux procédures délibératives, afin d'intégrer l'expression des attentes, des besoins sociaux, des usages et des demandes diverses. L'intérêt collectif doit être considéré comme

n'existant pas en soi, mais il doit être co-construit avec une diversité des parties prenantes et ancré dans un milieu de vie et un territoire (au-delà des jugements esthétiques et scientifiques qui font autorité dans un secteur professionnel) » (Vincent Guillon, directeur adjoint de l'OPC).

Dans ce nouveau processus participatif, « le destinataire n'est plus seulement récipiendaire, il est aussi acteur » (Aurélien Djakouane, Sophiapol/Cepel). Il est incité à reprendre la main sur les lieux et les outils de la production culturelle. Par conséquent, la culture de la coopération amène à réfléchir sur la question de l'émancipation des individus, des communautés et des usagers, et leur capacité à contribuer « à un projet collectif quel que soit leur niveau de compétence (...). [Elle fait écho] aux droits culturels, et l'idée d'un passage de la démocratisation de la culture à l'idée de démocratie culturelle, où le public participe au développement de projet culturels » (Nadine Richez-Battesti). Il s'agit non seulement de « faire pour », mais de « faire avec », en reconsidérant la place des usagers. Ce dernier point était l'un des objectifs des *Open labs* du LUCAS, qui ont cherché à « mettre les participants dans la posture de l'observateur, du chercheur ou du sociologue. Cela pointait du doigt les savoir-faire et compétences nécessaires pour entrer en lien avec d'autres individus, échanger avec d'autres acteurs, d'autres secteurs et d'autres compétences nécessaires pour bâtir une culture de la coopération. Une observation qui, précédant l'action, a permis de faire émerger des idées

d'actions, des besoins des territoires ou de secteurs particuliers » (Aurélien Djakouane).

Une culture de la coopération **implique également de créer des plateformes communes**, afin de partager les analyses, les méthodes, les outils, les compétences et les retours d'expériences.

Ces plateformes doivent chercher à valoriser ce qui existe déjà, avant de construire de nouveaux outils, avec la valorisation par exemple « *de structures comme OPALE qui ont une capacité de diagnostic, et d'évaluation. Des organisations ont l'habitude de faire dialoguer des structures hétérogènes, à l'image de « L'université du nous »* qui produit des fiches techniques sur la manière de travailler l'action collective, ou d'animer des débats. Des avancées dans le champ du design thinking ou du design de service existent. Elles cherchent notamment à promouvoir le jeu comme un outil pertinent d'expression des besoins et des aspirations. Un enjeu essentiel, est de valoriser et de mettre en lien les outils afin qu'ils soient accessibles et appropriables par le plus grand nombre » (Nadine Richez-Battesti).

Il existe enfin un **enjeu de requalification et de transmission de ces nouveaux savoirs professionnels**. L'ère de la « *facilitation culturelle* » induit des compétences nouvelles, par rapport aux formations classiques des métiers de la culture et aux canons de l'ingénierie culturelle. Ces compétences peuvent être professionnalisées, à travers des formations

qui ne devront pas être « *individualisées, mais partagées entre différentes catégories d'acteurs et de politiques publiques* » (Nadine Richez-Battesti). Il s'agit aussi « *d'apprendre à coopérer à travers l'acquisition de qualités comme l'empathie, l'écoute, la reconnaissance de l'autre, la pratique. (...) À l'image de la pratique d'un artisan, dont la connaissance s'incarne dans le corps, sans être totalement rationalisée* » (Marcos García). À travers ces nouvelles formations, les acteurs et les agents culturels doivent aussi éprouver et expérimenter de nouvelles méthodologies, des outils de facilitation et d'intelligence collective, ainsi qu'un certain nombre de savoir-faire et savoir-être. Car coopérer ce n'est pas seulement un principe méthodologique, mais l'expression d'une attitude. Le déploiement de « *kits méthodologiques* » clés en main ne suffira donc pas. Les formations à l'« *ingénierie de la coopération* » devront être éprouvées aussi corporellement, et ancrées dans une expérience de territoire.

3. Une action culturelle ancrée dans les territoires et les transitions

Une action culturelle ancrée dans une culture du quotidien

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre 1, une culture de la coopération est **une culture qui s'immerge au cœur des transformations profondes qui travaillent nos sociétés. Souvent, cette coopération s'engage par de l'informel et des petits niveaux de coopération** (échange d'informations, partage de ressources...). Les acteurs procèdent fréquemment « *par petits pas, ils cherchent à inventer, à ruser, à se saisir des "marges d'indétermination du système" (...).* Ces micro-dynamiques d'acteurs et ces micro-coopérations vont progressivement permettre le développement des projets communs et vont, dans un second temps, créer des espaces de coopération plus formels, qui demain deviendront des opportunités pour réinventer les grandes stratégies » (Nadine Richez-Battesti).

Une culture de la coopération ne limite pas son objet d'intervention aux spectacles, aux projections, aux expositions, ou œuvres d'art présentées à un public. **Une culture de la coopération envisage « la culture dans son sens anthropologique. Il s'agit de replacer les œuvres et leur présentation publique en continuité par rapport au phénomène culturel.** Créer cette continuité est absolument essentiel, car ce n'est qu'à cette condition qu'on va désacraliser les œuvres d'un côté, et qu'on va faire ce qu'il faut pour qu'elles existent de l'autre » (Joëlle Zask). Tout l'enjeu consiste à ré-encadrer les arts et la culture dans la société, dans une « *culture du quotidien* ». Une culture qu'André Gorz définit comme « *l'ensemble des savoirs intuitifs, des savoir-*

faire vernaculaires (...), des habitudes, des normes et des conduites allant de soi, grâce auxquels les individus peuvent interpréter, comprendre et assumer leur insertion dans ce monde qui les entoure » (Gorz, 2008).

Cette **culture du quotidien implique de se « mettre au niveau des individus sur les territoires, qui ont souvent des représentations de leurs territoires différentes de celles que les territoires ont d'eux-mêmes** » (Yves-Armel Martin, Le Bureau des possibles). Elle implique de **mobiliser les « acteurs du quotidien »** à l'image « *des boulangers ou des pharmaciens, ceux qui sont naturellement au contact des habitants et qui, souvent, sont éloignés des actions et des lieux culturels* » (Grégory Lasson, directeur de la culture au Conseil départemental de la Haute-Loire). Désormais, il s'agit d'aller chercher et de se mettre en lien avec ces « *acteurs du quotidien* » et leurs territoires vécus. Il s'agit de bénéficier d'une représentation plus juste des besoins de la société et des pratiques des citoyens, dont les territoires vécus sont souvent différents des territoires professionnels ou institutionnels.

Vers des micro-politiques culturelles et ancrées dans les transitions

Une culture de la coopération doit s'étendre dans la vie quotidienne des habitants, afin de les accompagner à participer à la vie sociale, culturelle ou démocratique. Il existe un besoin d'outiller et d'encapaciter les communautés et les individus dans leur quotidien, afin qu'ils soient en capacité d'agir

sur les transitions. Les *Open labs* du LUCAS ont montré l'envie des acteurs institutionnels, associatifs ou économiques, de devenir acteurs des transitions, qu'elles soient culturelles, écologiques, sociales, sanitaires, démocratiques ou numériques.

Il existe par conséquent une vraie **opportunité pour les politiques culturelles et leurs acteurs, à inventer d'autres manières de penser et d'habiter le monde.**

Les **politiques culturelles ont un rôle décisif à jouer dans les transitions**, dans la mesure où l'un des conflits centraux qui structure nos sociétés est d'ordre culturel. Ce conflit porte sur le sens ou le non-sens de la vie en commun (Touraine, 2005 ; Carton, 2015).

« *Si l'on considère qu'une partie des problèmes contemporains et des réponses ont une dimension culturelle (les modes de vie, les valeurs, les représentations, les imaginaires, les récits...), alors on peut penser que les politiques culturelles puissent être reconsidérées sur cette base. Je doute que les modèles des politiques culturelles dont nous héritons soient calibrés pour relever les défis contemporains, ne serait-ce que pour se rendre sensibles à la complexité d'une transition générale dont nous avons du mal à nous saisir et à nous représenter, car elles se situent à l'entrecroisement des crises écologiques, socioéconomiques et démocratiques. Et si l'on fait l'hypothèse que ces transitions ont pour condition de réalisation leur adossement à des formes d'organisation sociale plus coopératives, alors dans ce cas, il est pertinent de mettre au travail cette question d'une culture de la coopération* » (Vincent Guillon). **Une culture de la coopération essentielle pour organiser la coopération entre les individus, les communautés et les institutions, et contribuer à l'édification d'une société coopérative.**

Pour illustrer cela, évoquons le travail réalisé par les **centres culturels de Wallonie-Bruxelles**. « *Ces centres mettent en place des espaces pour délibérer avec les communautés locales autour de questions de société et s'efforcent de les transformer en enjeux culturels à travers des opérations de symbolisation où l'on retrouve l'importance de la création artistique.* » (Vincent Guillon). Évoquons également les travaux conduits par le **Medialab Prado de Madrid**. Ce « *laboratoire citoyen* » est « *un lieu, une institution publique, où les personnes, les habitants, les gens se rassemblent pour faire des projets, des expériences, des tentatives qui cherchent à*

améliorer la vie en commun ou simplement la situation personnelle d'individus. Au Medialab Prado, on essaye, on tente des choses, ce qui est impossible dans d'autres lieux. Cette infrastructure facilite, rend possible la coopération de toute personne (...). Pour cela, le Medialab Prado ne considère pas la culture comme un secteur fermé, mais elle l'incorpore à tout le reste. Des personnes, des mondes, des institutions, des domaines, des champs de connaissance, des expériences, des biologistes, des anthropologues, des designers, des artistes, des institutions officielles, des universités, des mairies, des entreprises, des communautés » (Marcos García, Directeur du Medialab Prado).

Le Medialab Prado crée des dynamiques coopératives entre une pluralité de savoirs, afin de participer au développement de projets transitionnels. « *Des projets de visualisation des données : qualité de l'air, migrations, bruit dans la ville. Des projets de science citoyenne pour obtenir des données sur la qualité de l'eau ou de l'air (...). Des projets de prothèses en open source pour des enfants qui n'ont pas de mains, et qui participent, avec leurs familles et d'autres personnes, au co-design et à la production de ces prothèses. Des projets à caractère éducatif, de traduction collaborative de livres, et de lecture. Des projets plus artistiques aussi, qui combinent diverses disciplines, des arts de la scène, des sciences, de la science-fiction et des nouvelles technologies. Des projets de participation citoyenne, des outils de délibération et de création de budgets participatifs. Des projets environnementaux, comme un système de bio-digestion à échelle domestique, permettant de transformer les résidus organiques d'une famille en gaz pour la cuisine. Nous développons de nombreux projets, certains ont une orientation plus théorique, d'autres plus pratique, certains relèvent plus de l'activisme, d'autres de l'art.* » (Marcos García).

La crise du COVID, constitue aujourd'hui une opportunité pour ériger la culture comme un axe essentiel pour refaire société. Avec le confinement, les individus souffrent de ne pas avoir accès à la culture. Or, « *la culture est déterminante, mais elle est absente des débats actuels sur la crise du COVID que nous vivons en ce moment* » (Claudy Lebreton, président de la Fédération Arts Vivants et

Départements). Il apparaît donc essentiel que **la mise en œuvre d'une culture de la coopération s'accompagne d'une prise de position du rôle de la culture dans la crise sanitaire, mais aussi dans les crises économiques ou écologiques** que nous connaissons. « *La perte de biodiversité, la prédation des ressources, les effets du changement climatique, les politiques énergétiques, les politiques de transport et la mobilité, sont des questions en prise directe avec les pratiques et les expressions culturelles des habitants (...). La crise écologique est d'abord une crise de la sensibilité du rapport au vivant. Nous avons besoin des artistes, des lectures, des alertes travaillées du point de vue du sensible, sinon on ne comprendra pas. Les artistes*

sont prêts à nous aider à faire cette lecture. On a longtemps été dans un dualisme nature-culture, il faut en sortir, car c'est scientifiquement faux » (Pascale Bonniel Chalier, directrice des études pour « *La Terre est Ronde* », fondatrice et responsable du Master 2 professionnel Développement de projets artistiques et culturels internationaux à l'université Lumière Lyon 2).

L'on comprend ici **tout l'enjeu de ré-encastrement des arts et de la culture dans le quotidien, dans la société, dans les transitions, dans la nature, dans le vivant, qu'il soit humain ou non-humain, avec, en ligne de mire, la redéfinition de la notion d'arts vivants,** à la lumière d'un monde « *en crise sans fin* ».

4. Une transformation des institutions culturelles et des modes de faire

La **coopération n'est pas un processus naturel, elle ne s'improvise pas.** La coopération implique la mise en place de nouvelles méthodes et de nouvelles règles de gouvernance. Elle induit un « **changement radical de posture pour l'institution** » (Nadine Richez-Basttesti), qui doit apprendre à « *faire avec* », à faire confiance et à ne pas surimposer un cadre formel et contraint de coopération. Pour bâtir une culture de la coopération, il faut engager un processus de transformation interne et profonde des institutions publiques et culturelles. Elles doivent apprendre à devenir des « *institutions généreuses, et non plus des institutions accaparatrices. C'est-à-dire des institutions dont le rôle serait de confisquer pour renommer, d'accaparer pour qualifier (...). C'est très important de penser non pas quantitativement, mais qualitativement le rapport à un public en nombre indéfini, c'est-à-dire à un public qui n'est pas restreint d'avance* » (Joëlle Zask).

Pour coopérer, les institutions culturelles doivent **apprendre à engager « une autre relation aux citoyens et aux publics.** *Peut-être moins pour faire pour, que pour faire avec* » (Samuel Bausson). Dans ce changement de posture, l'institution doit apprendre à lâcher prise, et à faire confiance. Le cadre du travail et du projet commun ne peut pas être régi uniquement par des règles formelles. Il doit aussi reposer sur un cadre de confiance.

Pour cela, il semble essentiel que l'institution culturelle repense son modèle de gouvernance et aborde sans faux semblant la question du pouvoir et des tensions liées aux coopérations entre acteurs hétérogènes. « *Ce n'est pas parce qu'on est dans des formes coopératives que les questions de pouvoir sont réglées. Les questions de pouvoir sont permanentes : il faut créer une gouvernance qui permette de les affronter, de les aborder et de les faire vivre (...). Ces modalités de gouvernance, elles*

ne peuvent pas être stabilisées une fois pour toutes. Elles sont nécessairement évolutives au fil des parties prenantes associées et des projets qui sont mis en œuvre » (Nadine Richez-Battesti).

Les institutions doivent **apprendre à vivre dans la transformation permanente et l'inconfort, et œuvrer au milieu des tensions, tout en apprenant à les habiter**, « Pour maintenir l'inconfort dans sa réalité et sa richesse, il faut de la méthode, des exigences et de l'intelligence collective (...). Cela nécessite une construction progressive dans le temps avec des exigences progressives et un droit à l'erreur » (Emmanuel Négrier).

Pour sortir de leur zone de confort, les institutions doivent accepter un **processus de transformation permanent**. « La mise en coopération, ça prend du temps. Ce processus va être mis à l'épreuve d'expériences qui vont être partagées en commun, qui vont être plus ou moins réussies. Il n'y a pas de résultat garanti. Ce processus, qui prend du temps, ne doit pas être négligé. Car souvent, on est éduqué à la concurrence. Il y a un enjeu de transformation de l'imaginaire » (Nadine Richez-Battesti).

Ce processus de transformation permanent doit s'accompagner de la mise en place d'un cadre d'expérimentation. Il s'agit de réinventer les modes de relations entre les services, entre les territoires, entre les agents culturels, en les immergeant par exemple au cœur de tiers lieux culturels ou d'expériences coopératives. La perspective est la création d'institutions moins froides et plus ouvertes à des formes de coproductions et d'expérimentations. Dans la lignée de la psychothérapie institutionnelle défendue par François Tosquelles, Félix Guattari ou Jean Oury, il s'agit aussi **d'humaniser le fonctionnement des institutions culturelles, et donc à soigner le collectif en charge de ces institutions.** En introduisant par exemple davantage d'enchantement, de poésie, d'expérience ou d'irrationnel dans la pratique des professionnels de la culture. Le déploiement d'une culture de la coopération doit aussi comprendre cette dimension « thérapeutique ».

Il s'agit notamment d'accompagner les institutions dans l'acceptation de la prise de risque et de l'échec potentiel. Dans un

processus coopératif, on ne connaît pas par avance le résultat auquel on va aboutir. Le processus de coopération n'est pas figé, il faut donc accepter aussi d'échouer, ou de produire quelque chose d'autre que ce que l'on avait prévu initialement. « Ce décalage peut avoir des effets positifs, mais aussi des effets négatifs ». On comprend aisément les réticences et résistances de nombreux élus à porter politiquement des projets coopératifs, faute d'assurance sur la solidité ou la faisabilité des projets. Pourtant, l'implication des élus est ici fondamentale : les démarches de coopération, qu'elles soient formelles ou non, se révèlent fragiles sans un réel portage politique. D'où un enjeu d'accompagnement et de formation des élus, dans une évolution de la conception de leur rôle. Ils doivent aujourd'hui plus que jamais, accepter l'idée que la coopération génère autant d'opportunités que d'incertitudes. La coopération est un processus d'expérimentation vivant, dont les effets sont incertains. Elle nécessite de la souplesse et des adaptations permanentes sur les territoires, dans les modèles de gouvernance (formels/informels, publics/privées....) et dans le temps.

5. Une reconnaissance des « tiers intercesseurs »

⁵⁰ Collectifs d'artistes ou d'architectes-urbanistes, centres d'arts numériques, laboratoires de recherche, coopératives, sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), SCOP culturelles, centres de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI), résidences de création collaborative, agences parapubliques départementales ou régionales, etc.

Comme nous l'avons vu au cours des chapitres précédents, les dynamiques de coopération nécessitent l'intervention d'un tiers intercesseur, en capacité d'assurer des fonctions d'intermédiation, de régulation, d'expérimentation et de création de nouveaux imaginaires. Ce tiers peut prendre des formes multiples⁵⁰, mais son rôle est primordial dans la mise en œuvre de dynamiques coopératives. Cette figure du tiers doit être désormais reconnue comme un maillon essentiel des politiques publiques et de l'action culturelle.

6. Un nouveau récit de l'action culturelle et artistique

La mise en œuvre d'une culture de la coopération interroge la place de la culture et des arts dans la société. Elle questionne le rôle des « experts culturels » et notamment dans leur travail d'autodéfinition des « critères d'appréciation des œuvres d'art (...) ». Ces individus, qui se sont intitulés les experts ou les spécialistes, ont prétendu pouvoir distinguer l'art du non-art. [Ils ont participé] à enlever au public la compétence de l'identification ou de l'appréciation esthétique et à finalement enlever les arts de la société, ou en tout cas à prétendre que le seul art véritable se situe dans une région qui est une chasse gardée des pouvoirs patentés » (Joëlle Zask).

Une culture de la coopération doit par conséquent écrire un nouveau récit sur le statut des artistes et des œuvres, sur la place des publics, sur le rôle de la médiation, sur la fonction des équipements culturels et du patrimoine, etc. Pour écrire ce nouveau récit, il sera essentiel de déconstruire les représentations sacrées (l'artiste qui crée seul), romantiques ou utilitaristes des artistes (l'artiste comme seul dépositaire légitime de la créativité ou du lien social). Cela permettra d'envisager un double processus :

⇒ De **socialisation de la création**, dans les territoires et dans les expériences partagées du quotidien. **Un travail de pollinisation de la création** est à engager dans les usines, dans les écoles, les collectivités, les espaces publics, les hôpitaux, les centres sociaux et culturels ;

⇒ De **socialisation et de pluralisation des critères d'appréciation et de qualification de la culture et des œuvres d'art**.

Il sera aussi fondamental de **déconstruire les dualismes qui ont historiquement structuré le déploiement des politiques culturelles** : culture savante/culture

populaire, art primitif/beaux-arts, culture/nature, culture/économie, culture écrite/culture numérique, art/société, art/science, art/artisanat, art numérique/art contemporain, esthétique/technique, etc.

À travers ces processus de déconstruction des dualités, l'enjeu sera notamment de **ré-encastrent la culture et les arts dans la société et dans la nature**. Ce double ré-encastrement pourrait permettre la création de nouveaux imaginaires et de nouveaux espaces de symbolisation et d'esthétisation des transitions, qu'elles soient technologiques, sociales, culturelles ou écologiques.

7. Une évaluation collective de la valeur des externalités coopératives

Comme nous l'avons décrit dans les chapitres 1 et 2, le déploiement d'une culture de la coopération doit inciter les acteurs publics à **développer des recherches et de nouveaux protocoles d'évaluation en mesure d'analyser l'ensemble des effets des actions culturelles coopératives**.

Les effets directs et quantitatifs (nombre de projets culturels, nombre et types de partenariats, fréquentation, publics cibles, etc.), ainsi que les effets indirects en lien avec l'encapacitation citoyenne, la stimulation des dynamiques coopératives, la participation à la transformation de l'action publique et des modes de faire, la création de nouveaux modes d'apprentissage, le développement local, etc.

Pour cela, il est essentiel de **renouveler les méthodes d'évaluation, en imaginant des protocoles co-construits avec des chercheurs-experts, mais aussi des parties prenantes des politiques évaluées et des citoyens des territoires**. L'imbrication de ces différents protocoles d'évaluation et d'une pluralité d'écritures et de savoirs (expérientiels, spécialisés,

académiques), doit permettre d'assurer une évaluation collective, décentralisée et ancrée dans le territoire. Elle doit permettre de **discuter collectivement de la valeur des actions culturelles coopératives et des externalités produites**.

In fine, la démarche d'évaluation doit être couplée à une démarche de quantification et de qualification collective de la valeur sociale, économique, culturelle et artistique des actions engagées. Cette estimation de la valeur pourrait s'effectuer selon trois approches : monétaire, redistributive et réciproitaire (Polanyi, 1983). L'approche monétaire est particulièrement complexe, dans la mesure où elle implique non seulement de négocier la valeur entre différents partenaires (les parties prenantes contributrices, les bénéficiaires, les financeurs), mais aussi de fixer un prix à des réalités souvent « hors marché ». Les questions sont nombreuses : comment estimer monétairement des biens, des produits et des services sociaux, économiques, environnementaux ou culturels développés

sur le mode de la coopération, du libre et de l'open source ? Comment valoriser économiquement des biens dont les caractéristiques d'indivisibilité, de non-rivalité, de non excluabilité, les rendent semblables aux biens publics et par conséquent, irréductibles au statut de marchandise (Boutang, 2008) ? Quel est le juste prix de la solidarité, des savoirs, du lien social, de la préservation de l'environnement ou du bien-être ?

En réponse à ces problématiques, des solutions sont actuellement expérimentées. Évoquons notamment la notion de « *paiement pour services écosystémiques* » (PSE) dont le principe repose sur « *l'idée d'un paiement (récompense, dédommagement) effectué par ceux qui bénéficient des services fournis par les écosystèmes à ceux qui en assurent le maintien* ». La Commission européenne réfléchit aussi à la mise en œuvre d'un dispositif qui permettrait de rémunérer les agriculteurs qui protègent et valorisent l'environnement. Cet instrument novateur pourrait être étendu aux activités des projets engagés dans le développement d'une culture de la coopération.

Cette analyse de la valeur économique des pratiques coopératives, permettrait de réhabiliter les dynamiques de coopération, de don/contre-don, d'échange d'informations tacites et de confiance, dans leur dimension économique (Laurent, 2012, Ferrary, 2001). Elle permettrait aussi de réinterroger une conception de l'économie pensée comme une sphère autonome et débarrassée des contraintes sociales, culturelles, environnementales ou territoriales.

Au-delà de la question de la valeur économique d'une culture de la coopération, l'évaluation collective de la valeur doit permettre de « *partager le prestige des politiques culturelles. La culture s'inscrit dans une économie des biens symboliques où la question du prestige est un enjeu de pouvoir. Partager ce prestige entre acteurs devient décisif pour engager des formes de coopération. Il s'agit non seulement de partager les retombées symboliques et matérielles associées à la mise en œuvre d'une action culturelle... Mais c'est aussi de partager la légitimité de définir ce qu'est une œuvre d'art, un objet culturel, pourquoi on le valorise ou pas... Accepter le partage du prestige, c'est donc accepter le partage du pouvoir. C'est essentiel pour*

coopérer. Et pour étendre territorialement ces coopérations. (...) Prenons l'exemple des festivals dont beaucoup portent le nom de la ville où ils sont implantés. Si l'on souhaite faire d'un festival un instrument de politique culturelle au service d'un territoire élargi, il est essentiel d'organiser un partage du prestige associé à cet événement. C'est vrai pour la plupart des instruments de politique culturelle : musée, théâtre par exemple » (Aurélien Djakouane, Sophiapol).

Pour Vincent Guillon, une culture de la coopération doit permettre de réévaluer les systèmes d'attribution de la valeur au sein des politiques culturelles. « *Les critères qui permettent de hiérarchiser parmi les propositions et les projets pour l'octroi des aides, doivent être revus au regard des nouveaux référentiels qui irriguent ces nouvelles politiques culturelles. En mettant davantage au centre la dimension relationnelle des projets culturels, la capacité de ces projets culturels à favoriser les coopérations, les délibérations, les échanges entre les personnes, mais aussi le rôle des professionnels pour instruire et faciliter ces processus* ».

8. Un engagement politique « d'intensité quotidienne »

La culture de la coopération est un apprentissage de l'humilité. Elle suppose d'accepter une pluralité de points de vue et de s'ouvrir à la complexité. « *La coopération des années 1960 visait à répondre à un problème compliqué, c'est-à-dire un problème qu'on identifie bien, mais qu'on n'a pas les moyens de résoudre. À présent, la coopération vise à répondre à un problème complexe, c'est-à-dire qu'on n'est pas d'accord sur la finalité, sur les valeurs ; on n'est pas sûrs spontanément que l'objectif corresponde à un goût consensuel entre les gens* ». (Emmanuel Négrier, CEPEL)

Si la culture de la coopération s'inscrit dans une forme d'humilité, elle n'est pas, pour autant, dénuée de tout engagement politique. En incitant les individus et les organisations à agir et à créer dans la vie culturelle et leurs espaces du quotidien, la culture de la coopération défend un « *activisme d'intensité quotidienne* » (Toni Negri 2008). Certes, cet engagement se différencie d'un militantisme politique, mais il s'inscrit de manière diffuse et tactique, dans une diversité de lieux, d'espaces publics, d'expériences, de situations sociales, éducatives ou culturelles. Dans cet activisme doux, l'espace public d'« *en bas de chez soi* » devient le nouvel espace « *où pourrait commencer une reconstruction politique* » (Petcou et Petrescu 2008). Par ailleurs, le fait de jardiner, d'échanger, de fabriquer ou de créer en commun, procède aussi d'une dimension politique. Cette critique « *par le faire* », par l'engagement dans une culture du quotidien, intervient également comme une remise en cause de la culture de masse, de la culture savante et du « *new public management* » et l'incapacité des institutions publiques « *modernes* » (« *productives* », « *efficaces* »), à répondre aux besoins essentiels des individus et aux grands enjeux transitionnels. Elle constitue aussi une critique des politiques culturelles, en révélant notamment leur

difficulté à s'ancrer territorialement et à s'ouvrir à d'autres politiques publiques, qu'elles soient éducatives, urbaines, économiques ou environnementales.

La tactique associée à la mise en œuvre d'une culture de la coopération, réside dans la « *stratégie des petits pas* », et l'hypothèse suivante : que les micro-expérimentations, les micro-politiques culturelles et les micro-solutions issues de ces processus coopératifs, auront cette capacité, par accumulation successive, à transformer progressivement les régimes dominants de production économique, sociale ou culturelle.

Cette stratégie des « *petits pas* » n'est donc pas dénuée de tout engagement politique. Mais elle nécessite d'être renforcée par :

- ⇒ - Un travail « *sur des mots d'ordre (en bas) qui permettrait de mettre du désordre créatif (en haut)* » (Romain Lajarge (université de Grenoble) ;
- ⇒ - Une recherche de moyens financiers permettant de trouver les ressources nécessaires à la mise en œuvre des volets animation, formation et expérimentation de la culture de la coopération ;
- ⇒ - Une ouverture nationale, mais aussi européenne et internationale (réseaux transnationaux de la coopération) ;
- ⇒ - Une analyse critique et distanciée de la coopération, en tant que nouvelle promesse ou nouveau Graal de la résolution de problèmes. Un point de vigilance concerne tout particulièrement les écarts possibles entre des « *discours politiques qui relèvent d'une certaine forme de messianisme coopératif et la cruelle réalité des actions engagées. Les décalages entre les deux sont légion* » (Emmanuel Négrier (Cepel)).

CONCLUSION

La conclusion du rapport du LUCAS se compose des contributions suivantes :

- ⇒ Phénix vs Arlésienne : le match retour, Emmanuel Négrier
- ⇒ Vagues et expérimentations, Philippe Teillet.
- ⇒ La co-construction des politiques culturelles à l'épreuve, Emmanuel Wallon.
- ⇒ Extension du domaine culturel, Aurélien Djakouane.
- ⇒ Le LUCAS... saison 2, Cédric Hardy.
- ⇒ De la démocratie, encore et toujours, Claudy Lebreton.

Les trois premières contributions sont des réflexions issues du Colloque national de restitution de la recherche LUCAS des 10 et 11 décembre 2020. Les trois contributions suivantes ont été écrites par les auteurs, à la suite de la lecture du rapport du LUCAS.

1. Phénix vs Arlésienne : le match retour

Emmanuel Négrier, directeur de recherche CNRS en science politique au CEPEL (Centre d'Études Politiques de l'Europe latine) à l'Université de Montpellier

C'est l'histoire d'un couple improbable. D'un côté, le Département, sans doute l'institution la plus rétive au leadership concentré, où la légitimité procède de subtiles coalitions de cantons, tous travaillés par le singulier et le commun. On y vit moins la personnalisation du pouvoir urbain. On y fait moins référence aux allégeances partisans qu'en région. On y coopère depuis plus de deux siècles, au risque que cette coopération soit tour-à-tour ringardisée sur l'autel de la modernité, ou célébrée sous l'angle des amortisseurs territoriaux à la française. Phénix, le Département disparaît régulièrement des radars de la réforme,

mais renaît en fin de navette parlementaire. On n'en a jamais fini avec le Département, notamment depuis 2015, avec la fusion des régions (Négrier, Simoulin, 2021), dont les critiques, quant aux nouvelles distances entre décision et territoire ont – momentanément ? – congelé le projet de supprimer l'institution départementale. Dans les mois sombres qui s'annoncent pour la société française, au plan des conséquences sociales de la pandémie, on se félicitera de n'avoir qu'écorné la résilience du département ; celle dont parle Boris Cyrulnik : il s'en sort, mais sans être en rien devenu invulnérable (Cyrulnik, 2015). D'une certaine manière, le département c'est le phénix des stratégies, où la tactique (De Certeau, 1990) laisse parfois à désirer.

De l'autre côté, l'Intercommunalité, nouvelle frontière de la coopération, en devenir depuis plus de vingt ans. La vulnérabilité du phénix départemental s'est électrisée avec son surgissement. Certains y ont vu son arrêt de mort. D'autres ont nuancé, en concédant une survivance en zone rurale. Tous ont fait le pari qu'une fois la carte des EPCI achevée et rationalisée, la République des cantons céderait devant la démocratie intercommunale. 22 ans après, celle-ci reste en devenir. En termes de coopération, c'est l'Arlésienne. L'idée de changer les Départements en fédérations d'Intercommunalités s'est heurtée au mur de périmètres sous-optimaux (une métropole ne comprenant pas l'aéroport sur son territoire ; un EPCI construit dans le seul but de ne pas être vassalisé par son puissant voisin), puis de périmètres fusionnés à la préfectorale, brisant les ailes de coopérations patiemment bâties sur la confiance naissante entre anciens rivaux. L'intercommunalité culturelle progresse, mais elle demeure loin de la promesse du gouvernement coopératif initial. Tout n'est pas transféré, loin s'en faut, et les compétences ne sont pas forcément suivies par le transfert des ressources humaines pour les gérer, d'une part, mais surtout pour les inscrire dans un projet plus global. Même dans les EPCI les plus intégrateurs, on voit poindre, ici ou là, de nouvelles velléités municipales en matière culturelle. À cet égard, Montpellier est un cas d'école (Négrier, Teillet, 2020). D'une certaine manière, l'intercommunalité, c'est encore le lieu des tactiques, en attente de stratégie.

Alors qu'on imaginait l'Arlésienne disperser les cendres du Phénix, un autre récit s'est imposé, dont le LUCAS nous montre le visage de façon éclatée, expérimentale, parfois hésitante. Ce visage, c'est celui de l'alliance du Phénix et de l'Arlésienne. La vulnérabilité du premier voit dans le jeu intercommunal une consolidation possible : par les projets culturels de territoire, la coopération assemble et produit des ressources de natures diverses : ingénierie, mutualisation et coordination au sein du secteur culturel ; partage d'imaginaires, d'altérités, de compétences. La tactique peut rejoindre la stratégie : en s'associant à un niveau enraciné et puissant, l'Intercommunalité ne tire pas seulement parti de nouveaux guichets qui s'ouvrent. Elle affirme son potentiel en direction de ses propres membres, et s'inscrit dans une historicité. Sans récit, pas de stratégie. De son côté, le département se projette aux côtés de nouveaux acteurs, sur des

territoires de projet en partie distincts des « siens », s'y rendant utile, parfois incontournable, et même irremplaçable par des régions trop vastes. Il gagne en capacité tactique. L'intercommunalité voit dans l'appui sur les ressources et instruments départementaux des vecteurs d'accomplissement. Comme cela a été souligné plus haut, ces modalités exigent un sens de l'expérimentation, la possibilité d'erreurs de bonne foi, du temps.

Bientôt, Philippe Teillet et Emmanuel Wallon diront tous les mérites, mais aussi toutes les limites actuelles de cette expérimentation grande nature. Elle est confrontée à de nombreuses difficultés, à commencer par le fait que la période sanitaire nous contraint à l'action et à la pensée dans un contexte d'incertitude inédit. Le sociologue Albert Hirschmann (1970) nous dirait d'ailleurs que ce n'est pas si mal, de persévérer dans l'agir et la pensée, lui qui a théorisé les réactions aux défaillances institutionnelles selon trois modalités : la défection (on quitte la scène) ; la loyauté (on y croit malgré tout) ; la prise de parole (on vocifère). Le LUCAS, c'est la persistance de la pensée. Teillet-Wallon ne s'y trompent pas : tout effort de réflexion implique un écart, souvent mal ressenti par les acteurs de terrain, entre idéal et contraintes, entre facilités du discours et dure réalité. C'est d'autant plus vrai dans le cas des politiques culturelles et leur cortège de paradigmes successifs et cumulatifs. Comme le dit Emmanuel Wallon, l'émergence des droits culturels semble parfois réactiver d'anciennes formules, voire de vieilles lunes. La force de ces paradigmes (excellence, démocratisation, démocratie ou droits culturels) c'est de continuer d'être la grammaire d'acteurs aux perspectives opposées, mais sous l'ombre portée du politique, contraints au compromis. La coopération culturelle, c'est aussi cela : la recherche d'une conciliation entre visions antagoniques de ce pourquoi l'action culturelle se justifie. Philippe Teillet le dit bien : toutes les perspectives offertes par la coopération sont d'autant plus sources d'innovation qu'elles sont travaillées par des rapports de force. À cet égard, il y a une vérité empirique aux situations de coopération qu'il faut rappeler : les coopérants se retrouvent sur un terrain commun, y échangent visions et instruments, élaborent des projets... Mais n'y ont pas forcément les mêmes objectifs. Ceux-ci peuvent même se révéler contradictoires sans en corrompre l'esprit. La coopération, ce n'est pas l'alignement

des uns sur les autres. C'est pourquoi coopération et collaboration sont, fort justement, distinguées dans ce rapport.

Fragiles, ces coopérations ne résistent pas toujours aux bourrasques d'une alternance politique, au veto d'intérêts dominants. Comme les démarches transversales, elles sont toujours offertes à la régression sectorielle, au retour au bercail professionnel de ses francs-tireurs (Douillet, Lebrou & Sigalos-Santos). Mais elles font trace dans un contexte plus général qui affecte le secteur culturel dans son ensemble. On y constate la légitimité déclinante de l'action unilatérale. Elle procède de la moindre emprise des grands solitaires (l'élus charismatique qui renverse à lui seul les rapports de force, le « *grand professionnel* » qui dicte sa loi depuis son label), et de l'essor des petits solidaires. Les nouveaux professionnels de la culture n'ont ni les moyens, ni le dessein de réussir seuls. Pour y parvenir – et la crise sanitaire contraint à le penser sous le sceau de l'urgence – il appelle des politiques publiques renouvelées où la délégation devient l'affirmation d'une responsabilité au lieu d'apparaître comme son évitement ; où la décentralisation n'implique aucune nostalgie des petites différences ; où le commun se construit et n'est plus donné d'avance, comme dans une certaine mystique de l'intérêt général en France. C'est aussi la raison pour laquelle on doit prêter attention aux processus autant qu'aux produits de ces coopérations : des transformations essentielles s'opèrent chemin faisant (Lacarrière, 1974).

Parmi les horizons de ce nouveau collectif en recherche, on évoque souvent la participation des citoyens. Ici aussi, les actions qui la sous-tendent font apparaître des écarts parfois considérables entre les attendus et les réalisations. Le parallèle que fait Emmanuel Wallon entre participation culturelle et participation politique est assez pertinent pour ne pas y insister. Nos travaux à ce sujet montrent cependant qu'il faut examiner ces dispositifs sans trop se focaliser sur la dimension du pouvoir que, par la participation, l'on transfère ou abandonne à autrui (Négrier & Dupin-Meynard, 2020). En effet, développer un projet participatif peut avoir deux sens qui ne sont pas nécessairement liés. Le premier est de facto la dévolution de pouvoir à des participants qui n'en avaient pas sur des décisions de programmation, d'organisation, de financement. Le second, est l'octroi de capacités à des participants qui n'en avaient

pas : ils s'impliquent dans la vie d'un lieu, dans l'accueil d'artistes, dans la création au sein de résidences de création fondées sur la participation des personnes. En France, en particulier, l'on considère souvent que le second est de moindre ambition que le premier. Mettre le pouvoir en question a plus de lustre, présente plus de risque, et aurait donc une portée plus longue. Pourtant, prenons un exemple : un équipement culturel décide de lancer un appel au public afin qu'il vote sur plusieurs programmations possibles. Le verdict tombe bientôt, et la saison est devenue le fruit de cette consultation. Le transfert de pouvoir a eu lieu. Y a-t-il eu le moindre développement de capacité chez les personnes ? Sans même imaginer la nature des choix qu'elles opéreraient par ce truchement, la réponse est négative. Seconde situation : le même lieu organise une résidence, avec mission pour l'artiste d'associer les habitants à la création en train de se faire : l'artiste se documente auprès d'eux, et de l'échange entre un contexte et une œuvre émerge une œuvre, à la représentation de laquelle des personnes participent. Là, c'est l'artiste qui signe l'œuvre, qui assume la création. Chemin faisant, les personnes ont vu leur perception de l'art se modifier, des a priori tomber, des vocations, peut-être, s'affirmer. Elles ont gagné en capacité. Ont-elles reçu plus de pouvoir ? Non. Comment penser que le premier dispositif a une portée supérieure au second ? Sans doute peut-on rêver d'une combinaison des deux ? Mais en quoi est-elle nécessaire ? Pourquoi la coopération devrait-elle s'embarasser d'une identité des rôles, quand c'est leur complémentarité active, parfois conflictuelle, qui est le sel de ces projets ?

2. Vagues et expérimentations

Philippe Teillet, maître de conférences en sciences politiques à l'Institut d'Études Politiques de Grenoble

Reconnaissons-le : les pratiques de coopération territoriale en matière culturelle ne sont pas des enjeux d'une gravité comparable à ceux de la crise sanitaire actuelle. À leur propos, le registre de la dangerosité et de l'urgence ne convient pas. Il y aurait toutefois un risque certain à ne pas prêter une attention suffisante à l'épuisement de leurs acteurs et actrices, comme aux expériences conduites pour les réinventer. Les initiateurs et participants du LUCAS ont le mérite d'avoir su en faire le diagnostic et prescrire une posologie innovante associant recherches et échanges d'expériences. À la différence de crises tangibles, un épuisement ne se donne pas facilement à voir. Il importe donc de le repérer avant l'effondrement de ses victimes. Cynthia Fleury rappelait la nécessité de « *soigner l'hôpital* » pour bien soigner les malades⁵¹. S'agissant de questions culturelles, notre société fait face à de multiples problèmes. Mais notre secteur public, lui-même en difficulté, ne pourra s'y investir efficacement qu'à la condition d'avoir surmonté ce qui le menace. La coopération culturelle territoriale est, en effet, aussi cruciale aujourd'hui que confrontée à plusieurs défis. La mobilisation dont le LUCAS a pu bénéficier en a témoigné « *en creux* ». Les participants au colloque ont fait preuve d'un courageux souci de réinventer leurs pratiques. Toutefois, la quête louable de pistes pour l'action a peut-être laissé dans l'ombre l'exposé de ce qui menace.

Des vagues inquiétantes

Les réformes structurelles des années 2010 ont conduit à de nouvelles recompositions des territoires (fusion de régions, d'intercommunalités, de communes). Une énième réforme est en vue, associant à la déconcentration et à la décentralisation, la différenciation et la décomplexification ! L'expérience des réformes antérieures montre que leur dimension anxiogène est inversement proportionnelle à leurs innovations réelles. Mais il faut reconnaître que la perspective de nouveaux jeux avec les nouvelles règles du jeu peut raisonnablement inquiéter les agents chargés de mettre en œuvre l'action publique. Au-delà de ces secousses structurelles, les questions budgétaires ont posé des problèmes plus sérieux. Après des années de baisse des dépenses culturelles territoriales, puis une stabilisation faite de situations contrastées, la nouvelle donne s'esquisse difficilement. La loi de programmation des finances publiques pour 2018-2022 avait prévu des baisses de la dette, de la dépense publique et des prélèvements obligatoires. La Conférence nationale des territoires (Cahors, 2017) avait défini un plan d'accompagnement des collectivités dans ces perspectives. Depuis, la crise sanitaire et la logique du « *quoiqu'il en coûte* » ont bousculé ces résolutions. Mais la capacité des pouvoirs locaux à agir en faveur de leurs territoires paraît encore plus fragilisée. En effet, si la situation financière globale des collectivités s'était, disait-on, « *nettement améliorée* »⁵², avec la crise du Covid-19, la baisse sensible des recettes rebat les cartes et conduit à

⁵¹ *Le soin est un humanisme*, Gallimard, Tracts, 2020, p. 27.

⁵² J.R. Cazeneuve, « *Impact de la crise du Covid-19 sur les finances locales et préconisations* », 29 juillet 2020.

en appeler à l'État. Dès lors, bien malin qui pourra dire de quelles ressources financières les projets culturels territoriaux pourront bénéficier dans les prochaines années.

Les politiques culturelles participent de perspectives de transformations sociales. C'est leur dimension politique. Mais cette colonne vertébrale ne cesse de s'affaiblir. D'abord, dans le contexte actuel, par la légitime priorisation des mesures de sauvetage du secteur culturel professionnel. Construire le monde d'après attendra... Ensuite, par la crise de la représentation qui enfle depuis la fin des années 1980. La légitimité des politiques à décider, notamment en matière culturelle⁵³, n'a jamais été aussi faible. Les partis politiques ne sont plus capables de porter des projets de société. Le débat politique se noie dans son individualisation et la concurrence entre des porteurs d'offres trop peu débattues (dont le Pass Culture est un bel exemple). La revitalisation de la vie politique et démocratique par des démarches participatives a laissé beaucoup de déceptions et d'amertumes. Les régressions politiques sont légion, mais leurs opposants semblent préférer la dénonciation à la construction d'alternatives politiques viables. Ce que P. Rosanvallon nomme les « *radicalités d'impuissance* »⁵⁴. Noir tableau, sans doute excessif, mais qui, pour sa part de vérité, explique les difficultés des administrations et agences pour, dans de telles conditions, traduire en actes l'intérêt général.

Au-delà, le cumul des paradigmes en matière culturelle, comme l'évoquait E. Négrier lors de son intervention, est une autre source de difficultés (et non des moindres). Si les droits culturels ont été reconnus par deux lois récentes comme le cadre de l'action conjointe de l'État et des collectivités territoriales, on ne peut que constater la résistance discursive de l'égal accès à la culture (dite « *démocratisation culturelle* »). Si ces deux paradigmes ne sont pas orthogonaux, ils présentent néanmoins de sensibles différences. La référence aux droits culturels se décentrant des œuvres pour s'attacher aux personnes et à leurs relations productrices de culture. Surtout, inscrite dans des lois, la référence aux droits culturels possède une force supérieure à la démocratisation. Mais frappés d'inertie, les discours politiques préfèrent évoquer cette dernière alors que les enquêtes sur les pratiques culturelles des Français montrent les unes après les autres qu'elle ne marque ni les institutions ni les formes

culturelles qui ont le plus bénéficié du soutien public. Et que dire de l'intitulé de la nouvelle délégation ministérielle qui ressuscite la « *démocratie culturelle* »⁵⁵ ? La perplexité s'accroît quand est précisé qu'elle devra notamment définir les moyens pour « *garantir l'accès de tous les habitants à l'offre et aux pratiques culturelles dans le respect des droits culturels* ». Mais le respect des droits culturels ne consiste-t-il pas justement à rompre avec la logique de l'offre ? Les interrogations sur le sens des politiques culturelles ont encore de beaux jours devant elles...

Expérimenter en des temps incertains

Une autre vague, bien plus impressionnante, s'annonce. Raphaël Besson a plusieurs fois souligné la faible présence dans la coopération culturelle territoriale des questions liées à la transition écologique. Questions culturelles s'il en est, puisqu'il s'agit des croyances, représentations, pratiques organisant nos relations avec ce que nous concevons comme « *la nature* ». Or, cette culture est à l'origine du développement économique dont nous savons maintenant qu'il a épuisé et perturbé pour longtemps les ressources de la planète. Les politiques de transition présentées à différentes échelles (dont le récent plan de relance du gouvernement et les contrats de relance et de transition écologique visant à y associer les collectivités territoriales), tentent d'orchestrer une stratégie globale. Mais elles se heurtent à des logiques sectorielles encore puissantes, comme en matière culturelle, structurant les comportements d'acteurs attachés aux priorités et valeurs qui les animent et définissent de longue date.

Il a beaucoup été question durant le colloque d'intersectorialité et de transsectorialité. La première désigne certains programmes mobilisant plusieurs secteurs en coordination pour traiter un même problème⁵⁶. L'éducation artistique et culturelle (EAC) correspond bien à cette

⁵³ J.G. Lowies, *Décider en culture*, PUG & UGA éditions, 2020.

⁵⁴ *Notre histoire intellectuelle et politique (1968-2018)*, Le Seuil, Points, 2020, 239 et s.

⁵⁵ *Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle*.

⁵⁶ S. Jacquot, Ch. Halpern, *L'instrumentation comme logique de (dé)sectorisation*, in Laurie Boussaguet et al., *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?*, Presses de Sciences Po, 2015, p. 57 à 84

définition. La transsectorialité se définit plutôt par la nature d'un problème qui n'est pas seulement pluridimensionnel (comme l'EAC à la fois éducative et culturelle) mais multidimensionnel. C'est bien entendu le cas de la transition écologique, mais aussi des inégalités entre femmes et hommes. Or, la transsectorialité implique la multiplication des acteurs concernés ainsi qu'un bouleversement cognitif dans la mesure où il s'agit de « dépasser la division en secteurs et d'intégrer une préoccupation extérieure ou étrangère dans un champ de compétences défini »⁵⁷. Là où, comme dans l'EAC, il s'agit d'apporter des compétences respectées par les partenaires, la transsectorialité invite à sortir d'une expertise sectorielle pour prendre en compte les interactions entre plusieurs politiques publiques (culturelles et environnementales, par exemple). Si la transsectorialité semble poser plus de difficultés, des témoignages ont montré que la crise sanitaire a parfois eu pour vertu de mettre en coopération des acteurs et des organisations habituellement plus éloignées et isolées les unes des autres. C'est la force déjà observée à propos des crises politiques⁵⁸, de ces conjonctures fluides où s'opère une « déssectorisation conjoncturelle » de l'espace social...

Sans lien direct, l'autre couple conceptuel qui a traversé le colloque, distinguant collaboration et coopération, présente toutefois un air de famille. On le trouve dans les travaux d'Éloi Laurent⁵⁹ qui s'attache à montrer et à regretter que la coopération soit dévorée par la collaboration. Selon lui : « La collaboration s'exerce au moyen du seul travail, tandis que la coopération sollicite l'ensemble des capacités et finalités humaines ; la collaboration est à durée déterminée, tandis que la coopération n'a pas d'horizon fini ; la collaboration est une association à objet déterminé, tandis que la coopération est un processus libre de découverte mutuelle »⁶⁰. Une telle distinction montre aussi la difficulté que des agents publics auront à construire des coopérations reposant sur des relations interpersonnelles éloignées de la neutralité des services publics et de la distinction entre agents et fonctions. Les projets culturels de territoire sont des instruments transsectoriels (le territoire dans toutes ses dimensions est leur enjeu), qui appellent à des formes dynamiques de coopération. Les définitions que nous avons rappelées permettent mieux de comprendre pourquoi certain-e-s

participant-e-s ont parlé d'une sortie de leur zone de confort, et plus souvent encore d'expériences ou d'expérimentations.

On voudrait suggérer ici, pour terminer, tout le bénéfice qu'il y aurait à donner, au sein de la gouvernance territoriale, une pleine reconnaissance à l'expérimentation. Joëlle Zask a fait beaucoup pour la diffusion et la présentation en France des travaux de John Dewey (1859-1952)⁶¹. Ce dernier avait placé l'expérimentation au cœur des pratiques politiques démocratiques. J. Zask note, à juste titre, que la politique « réclame plutôt des principes et des actes efficaces »⁶². Mais la réflexion de Dewey s'est développée durant les années 1920, période de mutations telles (scientifiques, sociales) qu'un décalage croissant est apparu entre ce monde nouveau et les mentalités, épuisant les valeurs politiques héritées d'un autre mode de vie. Face à la même situation, W. Lippmann considérait que les principes démocratiques devaient être profondément revus faute de capacités du peuple à porter sur les affaires nouvelles un jugement suffisamment éclairé. Pour Dewey, il s'agissait au contraire de restituer au public le pouvoir et la compétence que la complexité du monde contemporain lui avait fait perdre. La participation du public et l'expérimentation apparaissant alors comme « le pouvoir des individus à influencer concrètement sur les conditions qui les affectent, donc à les changer »⁶³. Les réflexions de Dewey, qui visent le public, excèdent largement les seules parties prenantes de l'action publique. Mais elles ont le double mérite, notamment pour la coopération culturelle territoriale, de poser l'expérimentation comme nécessaire tant aux démocraties menacées qu'aux temps incertains.

⁵⁷ Ibid, p. 78.

⁵⁸ M. Dobry, *Sociologie des crises politiques*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1986.

⁵⁹ *L'impasse collaborative, Les liens qui libèrent*, 2018.

⁶⁰ <https://www.nonfiction.fr/article-9588-entretien-avec-eloi-laurent-a-propos-de-limpasse-collaborative.htm>

⁶¹ Introduction à John Dewey, *La Découverte*, 2015 ;

⁶² John Dewey, *Le public et ses fantômes*, Folio, Essais, 2010, présentation de J. Zask : « La politique comme expérimentation », p. 11.

⁶³ Ibid, p. 37.

3. La co-construction des politiques culturelles à l'épreuve

Emmanuel Mallon, Professeur de sociologie politique à l'Université Paris Nanterre

Que des élus territoriaux et des chercheurs en sciences politiques et sociales s'engagent de concert avec des agents des administrations et associations culturelles dans une recherche-action sur les politiques locales n'est pas chose banale. Quand ce travail collectif entre dans sa phase décisive à la veille d'un confinement pour cause de pandémie, avant d'aboutir au cours d'une nouvelle phase de rigueur sanitaire, il y a lieu de s'intéresser au processus autant qu'à ses résultats, car il nous renseigne sur les aspirations et les représentations des acteurs. Lancée à Avignon en juillet 2019 sur le thème de la coopération culturelle entre les départements et intercommunalités, la réflexion menée par le Laboratoire d'usages culture(s)- arts-société (LUCAS) pour la Fédération Arts Vivants & Départements (FAVD), avec les communautés de communes et d'agglomération partenaires⁶⁴, s'est peu à peu tournée vers les problématiques de mise en œuvre des droits culturels inscrits dans les lois NOTRe de 2015 et LCAP de 2016⁶⁵, pour déboucher finalement, lors du colloque en ligne des 10 et 11 décembre 2020⁶⁶, sur une exégèse de la notion même de coopération. Les intervenants se sont évertués à la distinguer de la simple consultation des usagers, de la coordination entre les niveaux d'administration, de la collaboration entre élus et experts, ou entre agents et administrés, et même du partenariat entre les pouvoirs publics, pourtant valorisé tout au long des années 1980 et 1990, lorsque les relations contractuelles et la pratique des conventions se sont répandues à tous les étages de la République des arts, des lettres et du patrimoine.

Une philosophie de la coopération

Quand d'autres ne désignent sous ce nom que les modalités d'un travail commun, ils y entendent pour leur part les principes d'une philosophie politique. Même s'ils ne se sont pas toujours compris au mot près, on relève de vibrants accents proudhoniens chez ces élus et ces chercheurs : en coopération, le tout paraît plus élevé que la somme

⁶⁴ Haut-Rhin : Communauté de communes Thann-Cernay, Communauté de communes du Val-d'Argent, Communauté de communes Sundgau ; Haute-Loire : Communauté de communes Loire-Semène, Communauté de communes des Sucs, Communauté de communes Mézenc-Loire-Meygal ; Nièvre : Communauté de communes Les Bertranges, Communauté de communes Morvan Sommets et Grands Lacs ; Val-d'Oise : Communauté d'agglomération de Roissy-Pays de France, Communauté de communes du Vexin centre, Collectivités associées.

⁶⁵ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République : loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

⁶⁶ « De la coopération culturelle à la culture de la coopération », colloque des 10 et 11 décembre 2020, en ligne. FAVD et LUCAS, conseil départemental de la Haute-Loire, Le Puy-en-Velay, vidéos mises en ligne le 16 janvier 2021.

⁶⁷ Pierre-Joseph Proudhon, *Qu'est-ce que la propriété ?* Paris, Garnier Flammarion, 1966, p. 155.

⁶⁸ Emmanuel Chaput, « La Solidarité et le problème de la propriété dans l'œuvre de Proudhon », Université d'Ottawa : <https://core.ac.uk/download/pdf/55656348.pdf>

des parties. « *Deux cents grenadiers ont en quelques heures dressé l'obélisque de Luqsor sur sa base ; suppose-t-on qu'un seul homme, en deux cents jours, en serait venu à bout ? Cependant, au compte du capitaliste, la somme des salaires eût été la même* »⁶⁷, écrivait le théoricien du fédéralisme en 1840. Avant d'être culturelle, c'est-à-dire de s'appliquer à un domaine spécifique de l'action publique, la coopération serait en elle-même une culture, autrement dit un système d'interprétation du monde. « *Elle fournit aussi l'occasion de faire apparaître le moment positif de la culture, car la coopération est l'exemple parfait de la solidarité inhérente à toute société humaine. En effet, pour Proudhon, la coopération, la force collective constitue une véritable puissance civilisationnelle* »⁶⁸.

Mais sur la place de la Concorde en 1836, loin d'être volontaires, les grenadiers étaient enrôlés (pour reprendre le mot de Joëlle Zask) dans l'effort physique, sous l'œil du roi, fondus en un corps soumis à l'autorité, alors qu'ici, la pierre à lever est un projet culturel de territoire aux contributeurs aussi divers qu'autonomes, à la substance aussi variable qu'impalpable : développement de la lecture publique, mise en valeur d'un monument ou d'un site, aménagement d'un lieu de création et de transmission, construction d'une salle de spectacles, accueil d'une compagnie en résidence, mise en place de parcours d'éducation artistique, encouragement du chant choral, action culturelle dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville, commande publique par en bas, essor d'un festival à haute responsabilité environnementale...

Si la perspective est tracée, le but à atteindre dans de telles opérations n'est pas entièrement fixé d'avance : il se découvre au fur et à mesure du chemin, à travers la confrontation des points de vue et la contagion des expériences. La coopération culturelle ne se décrète pas : elle est par définition à co-construire, à échafauder dans un jeu continu de propositions et d'ajustements réciproques. C'est d'autant plus vrai à l'échelle territoriale que l'accord entre les parties doit résulter du croisement de trois lignes : tout d'abord un axe horizontal, produit par la convergence des volontés au sein d'un « *bloc communal* » qui s'avère souvent fissuré, par exemple entre un bourg et les villages qui l'entourent, voire entre des municipalités aux majorités rivales ; ensuite un axe vertical, permis par l'entente sur une approche de l'intérêt général entre la communauté

de communes ou d'agglomération, d'une part, et le département, d'autre part, mais aussi la région et l'État dont les critères d'intervention ne coïncident pas forcément ; enfin un axe transversal, favorisant une démarche intersectorielle et si possible transsectorielle, grâce à l'implication d'opérateurs émanant de plusieurs domaines d'action publique (éducatif, sportif, social, sanitaire, économique, touristique, environnemental, etc.).

Dynamique de projet et logique de proximité

Cette vision quelque peu idéale ne résout toutefois pas par enchantement les problèmes affrontés sur le terrain. Répéter comme un mantra qu'il faut passer « *de la coopération culturelle à une culture de la coopération* » stimule la motivation des acteurs, mais ne suffit pas pour identifier les conflits qu'il s'agit de régler, les rapports de force qu'il convient d'amortir, les disparités auxquelles il importe de remédier, les rivalités qu'on cherche à déjouer. La sociologie de la participation électorale l'enseigne, le mouvement « *des gilets jaunes* » l'a rappelé, la crise sanitaire l'a souligné, au risque d'imposer la représentation schématique d'un pays à deux vitesses : des clivages opposent des villes-centres à leurs périphéries proches ou lointaines, des agglomérations urbaines à des espaces ruraux, des métropoles aux cités moyennes, des îlots pavillonnaires à des archipels de HLM, des contrées connectées à des zones blanches, la France du TGV à celle des autocars. Ils tendent aussi à partager (au sens rancierien de diviser) la sphère du sensible entre des quartiers équipés et des faubourgs démunis, des populations instruites et initiées et des publics délaissés, les familiers de l'offre artistique subventionnée et les abonnés aux industries de programme.

Sur fond de transition écologique, ces tensions appellent des solutions politiques globales, en termes de carte scolaire, d'urbanisme commercial, d'habitat, de transports, de formation permanente et d'insertion professionnelle, de déploiement des services publics, que les promoteurs de la coopération culturelle ne sont pas en mesure d'arrêter, mais dont ils peuvent révéler l'urgence, montrer la voie, suggérer le procédé, amorcer l'élaboration. La question n'est plus dès lors de se demander « *de quoi la coopération est-elle le nom ?* », mais de déterminer ce qu'elle comporte de spécifique dans le champ culturel. Qu'est-ce qui changerait, dans les enjeux

et les méthodes, si l'on remplaçait le mot culture par éducation, environnement, action sociale, solidarité ou santé ?

La réponse est sans doute à chercher dans la reconnaissance de la teneur en subjectivité de toute décision publique, que les acteurs de ce champ revendiquent ouvertement au lieu de la dissimuler sous une couche de statistiques, de normes juridiques et de prescriptions techniques. La singularité de chaque action dérive certes de critères objectifs, selon la physionomie du territoire, la composition de la population et les ressources des collectivités, mais elle découle aussi de la particularité du projet culturel, qu'il soit le fruit de l'imagination des artistes, de la sensibilité des médiateurs, du désir des citoyens, de l'ambition des édiles. Ce projet commence à prendre forme dans l'ordre politique, administratif et budgétaire dès lors que ces quatre composantes se combinent, que les diverses attentes et conceptions s'entremêlent. Le secteur culturel n'a pas le monopole de la transversalité : il lui arrive au contraire de se complaire dans une exceptionnalité autoproclamée. Son rôle dans la fertilisation d'un territoire dépend pourtant de son aptitude à tisser des liens de partenariat, non seulement entre les administrations, mais encore entre des entités à caractère économique, associatif, éducatif, social, hospitalier ou autres, en s'inspirant des logiques de proximité mises en œuvre dans l'économie sociale et solidaire. C'est donc en affirmant sa dimension expérimentale, en se présentant comme le banc d'essai de relations décloisonnées entre les collectivités de différents niveaux, entre plusieurs champs d'intervention publique, mais surtout entre les acteurs professionnels et les habitants, que la coopération culturelle a des chances de s'étendre et d'entraîner des démarches similaires dans les secteurs contigus.

La grammaire des droits culturels

La pétition de principe risque néanmoins de se heurter à la résistance d'organes arc-boutés sur leurs prérogatives. La répartition des responsabilités entre les collectivités territoriales, ce serpent de mer de la décentralisation, n'a pas été magiquement réglée par la loi NOTRe et son aimable notion de « *compétence partagée* ». Cette dernière n'a fait qu'habiller de neuf le système quarantenaire des financements croisés, sans éviter l'écueil plus ancien du déficit de volonté ou de constance de certains exécutifs. Pratiquer la coopération

sur des projets à courte ou moyenne échéance, plutôt que la coordination qui n'en est qu'une amorce ou la mutualisation qui n'en est qu'un moyen, ne dispense pas de remédier aux défauts d'articulation entre les politiques de long terme. L'usure des mots, évoquée par Emmanuel Négrier n'épargne pas celui-ci. Les acteurs culturels ont coutume de se rassurer sur les finalités et l'efficacité de leurs entreprises par l'usage immodéré de paradigmes dont ils espèrent la résolution dialectique des contradictions qu'ils affrontent. D'une génération à l'autre, furent successivement invoqués l'action culturelle, la démocratisation culturelle, le développement culturel, la démocratie culturelle, sans que l'addition de ces formules et des dispositifs qui s'en réclament ne solde le conflit entre œuvres consacrées et culture au quotidien, excellence artistique et mainstream, les camps en lice ne cessant d'échanger des accusations d'élitisme contre des soupçons de démagogie. À peine gravé dans le marbre de deux lois, le référentiel des droits culturels pourrait connaître un sort analogue... à moins que l'on ne prenne la peine de le mettre à l'épreuve dans cette dynamique de coopération, d'en faire une grammaire plutôt qu'un vocabulaire.

La Déclaration de Fribourg, qui propose une énumération de ces droits, a suscité depuis sa publication en 2007 une abondante littérature dans laquelle sont surtout discutées leur consistance, leur association avec les libertés fondamentales, le rapport entre les aspirations individuelles et les appartenances collectives, enfin leur éventuelle opposabilité. Son article 8 concerne justement la coopération culturelle : « *Toute personne, seule ou en commun, a le droit de participer selon des procédures démocratiques : au développement culturel des communautés dont elle est membre ; à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des décisions qui la concernent et qui ont un impact sur l'exercice de ses droits culturels ; au développement de la coopération culturelle à ses différents niveaux.*⁶⁹ »

La « *volonté de faire du citoyen la pierre angulaire des actions que nous devons porter* », exprimée par Bertrand Bellanger, président du conseil départemental de Seine-Maritime, lors du webinaire du 22 septembre 2020⁷⁰, s'en trouve légitimée. Les riches débats menés tout au long de la recherche du LUCAS, au sein de quatre *Open labs* et lors du colloque de décembre 2020, n'en montrent pas

moins que les bonnes intentions ne sauraient suffire à concrétiser ce droit de participation. Ils ont soulevé à ce sujet des questions qu'il faudra approfondir.

Force est d'abord d'admettre que les leviers de la coopération et les moyens de faire prospérer les droits culturels sont très contrastés d'un territoire à l'autre, d'un centre métropolitain à une zone périurbaine, d'un pays d'agriculture extensive à une contrée de bocage, d'une zone touristique à une friche industrielle. Les Départements, dont le rôle a, contre tout pronostic, été préservé à l'issue des réformes de 2014-2016, n'ont pas le pouvoir de combler ces écarts, mais ils ont le devoir de les atténuer. Cela leur impose de partir des expériences existantes, souvent sous-estimées, et des forces disponibles, parfois négligées, pour dérouler des scénarios adaptés à chaque situation particulière. Cette politique de proximité, inspirée par une dynamique ascendante (ou bottom-up), ne les dispense pas pour autant de travailler avec les autres collectivités, l'État, les régions et les métropoles, à la clarification et à l'articulation de leurs missions respectives, que ce soit en matière de valorisation du patrimoine, de soutien à la création ou d'éducation artistique et culturelle.

Les obstacles à l'implication des citoyens

Bien que la situation sanitaire en rendît la consultation malaisée, les ateliers ont largement abordé la relation aux habitants et la nécessité de les impliquer davantage dans la conception des actions culturelles, voire des programmations, et plus seulement dans des réalisations ou des spectacles tels qu'un nombre croissant d'artistes en ont encadrés dans les dernières années. Des expériences de cet ordre ont été conduites sur plusieurs territoires, souvent dans une optique transdisciplinaire. Il est cependant rare qu'elles préfigurent le saut qualitatif qui permettrait aux particuliers de s'investir dans la co-construction des politiques publiques et de peser directement sur la coopération entre intercommunalités et départements. Comme le notait Raphaël Besson (directeur de Villes Innovations) dans sa présentation du rapport intermédiaire de juillet 2020, « *la contribution de la société civile reste le point aveugle de la fabrique de la coopération culturelle* »⁷¹.

Un constat sociologique s'impose : les obstacles à la participation politique ne diffèrent guère des freins à la fréquentation culturelle : la disponibilité des individus à la rencontre, leur connaissance du fonctionnement des institutions, leur appétence pour les aventures hors des chemins balisés sont fortement corrélées à leur capital culturel, c'est-à-dire aux dispositions acquises dans leur milieu familial, leur environnement social et leur parcours de formation.

Si malgré ces déterminismes les processus coopératifs accouchent bel et bien d'« *expériences inspirantes* » et de « *projets co-construits* », il reste à comprendre comment les institutions peuvent s'en saisir sans en dénaturer les intentions ni les propositions. Il importe d'anticiper les contradictions susceptibles de surgir, au seuil de la décision puis de la réalisation, entre la formulation d'objectifs longuement couvés par une

⁶⁹ <https://droitsculturels.org/observatoire/wp-content/uploads/sites/6/2017/05/declaration-fr3.pdf>

⁷⁰ <https://youtu.be/L-Qq0vVRK14>

⁷¹ Raphaël Besson, Magali Roberto, Aurélien Djakouane, Emmanuel Négrier, *La coopération culturelle entre départements et intercommunalités, Rapport intermédiaire, LUCAS, juillet 2020, 120 p.*

pluralité de partenaires de tous statuts, les programmes sur lesquels ont été élus les organes des collectivités impliquées – que leurs exécutifs estiment avoir toute légitimité d'appliquer –, les habitudes des fonctionnaires et les convictions des professionnels des divers secteurs. Le passage à l'action menacerait sinon de s'étirer en trois temps dissociés : élaboration partagée avec les habitants, sollicitation des élus intercommunaux et départementaux, négociation avec les autres niveaux d'administration.

L'ingénierie de la coopération, pas si légère avec ses protocoles d'enquête, son cortège de « *facilitateurs* », ses dispositifs d'accompagnement, ne risque-t-elle pas parfois de prendre le pas sur son enjeu, le projet lui-même ? Comment éviter qu'elle ne s'empêtre dans une mise en œuvre qui réclame de l'obstination, mais aussi des aménagements, de nouvelles concertations, des évaluations ? Dépasser le stade de la mutualisation des dépenses, s'affranchir des logiques descendantes induites par les dispositifs nationaux ou régionaux, abattre les cloisons entre les services : pour entraîner l'adhésion, ces buts louables ont besoin de s'exemplifier. La fabrique territoriale doit fournir des instruments de transformation du réel et s'illustrer par des cas concrets. À défaut, la culture de la coopération se diluerait dans des formules rebattues depuis deux décennies (aller vers les vrais gens, mettre l'humain au cœur du projet, réduire la fracture sociale, retisser le lien intergénérationnel), tandis que les mutations économiques, technologiques et environnementales s'accélèrent, avec leurs séries de dégâts collatéraux. Si la démocratie se définit par la plus ample contribution de tous à la détermination de l'intérêt général, dans le domaine culturel les aspirations et l'imagination de chacun.e entrent en jeu avec autant de légitimité que ses besoins. C'est pourquoi l'engouement pour le dernier concept ou le plus récent référentiel n'empêche pas de méditer la tumultueuse histoire de ces questions, des percées de l'éducation populaire jusqu'à la promotion des droits culturels.

4. Extension du domaine culturel

Aurélien Djakouane, sociologue, maître de conférences à l'université Paris-Manterre

La réflexion initiale qui anime le LUCAS part du constat d'une inertie de la fabrique culturelle territoriale qui traduit le double échec de l'inscription de la culture dans le quotidien des habitants d'une part, et d'une territorialisation accrue des politiques culturelles d'autre part. Le premier échec s'entend comme l'incapacité des politiques culturelles à « *élargir le cercle des connaisseurs* » pour citer Brecht ou, pour le dire autrement, à lutter contre les inégalités persistantes d'accès à la participation culturelle⁷². Et cela, en dépit même de l'ouverture du périmètre des pratiques culturelles soutenues par les pouvoirs publics au début des années 1980. Le second échec renvoie, quant à lui, à la difficulté des collectivités territoriales à s'affranchir des référentiels nationaux dans la mise en œuvre de leur propre politique culturelle. Depuis les premiers pas de la décentralisation jusqu'aux réformes plus récentes, la fabrique territoriale de l'action culturelle reste largement imprimée par le sceau des injonctions politiques venues « *d'en haut* ». Les « *territoires* » étant considérés davantage comme des espaces d'exécution que des espaces d'initiatives ou d'expérimentations.

Bien que sévère, ce constat reste juste si l'on raisonne en termes de référentiels d'action publique. Il ne rend toutefois pas justice aux initiatives qui œuvrent, depuis de nombreuses années, dans les marges des politiques nationales, pour que, justement,

les choses changent. Le caractère marginal de certaines initiatives témoigne cependant de l'intérêt convergeant, mais disparate, des acteurs culturels et des élus envers les questions culturelles. Sans qu'il soit réellement permis de parler de rupture, ou de remise en cause, ces initiatives ont donné lieu à de nombreux débats autour du périmètre de l'action culturelle, notamment à l'occasion de la résurgence d'une politique d'éducation artistique et culturelle. Mais, sans doute, n'ont-ils pas permis d'aller jusqu'au bout d'une réflexion sur la définition même de ce que l'on entend par « *culture* » quand on parle de politique culturelle.

L'une des grandes leçons du LUCAS est donc de s'emparer avec force de cette question : de quoi la politique culturelle est-elle le nom ? Comment sortir des « *sentiers de dépendance* »⁷³ institutionnels et idéologiques ? Comment réarmer, pratiquement et intellectuellement, à partir de logiques coopératives, le cœur de la fabrique territoriale des politiques culturelles ? L'une des conclusions du LUCAS est de défendre l'idée d'une extension plus large encore du domaine culturel. Et c'est aussi le sens des lignes qui suivent. D'abord, en revenant sur le terme de culture et les ambiguïtés qu'il véhicule. Ensuite, en rappelant la contribution, directe et indirecte, des départements à la remise en question du périmètre traditionnel de l'action culturelle.

Retour sur un malentendu fondateur

À bien des égards, les politiques culturelles entretiennent un rapport ambigu avec la notion de culture. Si les réflexions portées

⁷² LOMBARDO Ph., WOLF L., 2020, « Cinquante ans de pratiques culturelles en France », *Culture Études*, n°2, Paris, DEPS-Ministère de la culture.

⁷³ DAVID P., 1985, "Clio and the Economics of QWERTY", *American Economic Review*, n°75 (May), p.332-337.

par le LUCAS s'attaquent à cette ambiguïté, elles ne parviennent pas toujours à s'en affranchir. Au fil des pages, on passe ainsi de la « culture de la coopération », à la « culture du quotidien » en passant par la « culture dans son sens anthropologique » ou encore par la « culture au cœur de la coopération ». Son invocation récurrente relève d'une forme de pensée magique qui aurait le pouvoir de résoudre bien des problèmes. Personne n'est à blâmer ici tant la culture est une notion hautement polysémique. Mais c'est aussi sur cette polysémie que repose un malentendu fondateur, et persistant, des politiques culturelles.

En 1959, l'irruption du mot culture dans les catégories d'intervention publique marque une rupture à la fois idéologique et sémantique⁷⁴. Le terme de culture se substitue à celui d'art : le ministère des Affaires Culturelles d'André Malraux remplace le sous-secrétariat aux Beaux-Arts de Jeanne Laurent du ministère de l'Éducation Nationale. C'est affaire ancienne : la flamboyante démocratisation remplace la laborieuse éducation⁷⁵. Convertir sans éduquer tel est le pari surprenant des premières politiques culturelles. En dépit des objections sociologiques qui mettent à distance le don et la sensibilité innée pour l'art⁷⁶, la culture, et sa vocation universelle, remplace les arts et leur éternelle disputatio. Cette substitution métonymique (les arts faisant partie de la culture) n'a rien d'innocent. Elle laisse dans son sillage une empreinte durable qui rejoue, tout en souhaitant l'éviter, la partition réglée de la Barrière et du Niveau⁷⁷. En outre, si cette perspective universaliste des politiques culturelles tourne le dos à la sociologie, elle se détourne également des leçons de l'anthropologie culturelle qui montre qu'en tant que système de représentations et de pratiques apprises et partagées, la culture permet à des individus de se constituer en une collectivité particulière et distincte⁷⁸. Pour le dire autrement, la culture n'est pas un remède aux inégalités. Tout comme les arts, elle rassemble autant qu'elle sépare les individus, les groupes et les communautés. C'est d'autant plus vrai qu'on utilise, dans les politiques publiques, le terme de culture pour désigner ce qui, au fond, n'en est qu'une composante particulière : les arts. Et pas n'importe lesquels, puisque la grande prérogative des politiques culturelles est bien de distinguer les arts qui méritent d'être soutenus par l'effort public : la danse contemporaine plutôt

que les danses du monde, l'art contemporain plutôt que le graffiti, la musique expérimentale plutôt que le rap, etc.

C'est sous ce malentendu originel que la politique culturelle se développe comme une politique des arts qui ne dit pas son nom. C'est pourtant ce malentendu qui, depuis 50 ans, fait qu'aujourd'hui encore, l'on s'étonne des difficultés à rendre accessible, sans éducation, « la » culture venue d'en haut auprès d'une population qui lui en préfère une autre. On s'étonne encore, quarante ans après les travaux de Pierre Bourdieu, que la culture demeure l'un des rouages essentiels d'une économie des biens symboliques qui transpose les conflits sociaux dans l'arène policée d'une guerre du savoir, centrale dans l'organisation des démocraties contemporaines. L'on s'étonne encore, que l'enjeu des politiques culturelles reste celui de détenir le prestige de définir in fine ce qu'est l'art. Sans doute faut-il voir dans la résurgence de telles questions, dont le LUCAS se fait l'écho, le succès grandissant de la notion de droits culturels.

Dans une société désormais plus fluide⁷⁹, où les cadres institutionnels dans lesquels se forment l'expérience du citoyen (l'école, la famille, l'État...) sont en crise⁸⁰, les anciennes « ficelles » qui fondent la légitimité des institutions sur leur capacité à détenir et à transmettre une culture et un savoir essentiel, peuvent sembler révolues... Que faut-il donc entendre lorsque l'on parle de droits culturels ? De prime abord, il peut sembler paradoxal d'associer ces termes dans une même expression. Pourquoi exiger un droit de quelque chose qui fait partie, intrinsèquement ou anthropologiquement, de la condition humaine ? C'est, sans doute, que l'on parle ici encore d'injustice

⁷⁴ DUBOIS V., 1999, *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin.

⁷⁵ URFALINO Ph., 1996, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, Hachette.

⁷⁶ BOURDIEU P., 1966, *L'Amour de l'art. Les musées d'art européens et leurs publics*, Paris, Minuit.

⁷⁷ GOBLOT E., 2001 (1925), *La barrière et le niveau. Étude sociologique sur la bourgeoisie*, Paris, P.U.F.

⁷⁸ TYLOR E. B., 2012 (1871), *Primitive culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, Cambridge, Cambridge University Press.

⁷⁹ BAUMAN Z., 2006, *La Vie liquide*, Rodez, Éd. du Rouergue.

⁸⁰ DUBET F. 2002, *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil.

et d'inégalité. Non pas en termes d'accès à une culture dite « cultivée », mais bien en termes de reconnaissance d'une diversité culturelle. Ce déplacement d'une problématique de l'accès vers une problématique de la reconnaissance, marque un tournant décisif dans les référentiels de politique culturelle, notamment en plaçant la culture sur le terrain du droit et de la morale. Car c'est bien de cela dont il s'agit. La dimension morale est une composante essentielle du discours des promoteurs des droits culturels ; qu'on pense aux travaux de Patrice Meyer Bisch⁸¹ ou à ceux de Jean-Michel Lucas⁸². Mais c'est véritablement dans les travaux récents de l'école de Francfort, et singulièrement chez ceux d'Axel Honneth, que l'on trouve matière à penser cette problématique de la reconnaissance : l'expérience de l'injustice est une part de l'essence de l'homme⁸³ ; un homme méprisé, sans reconnaissance, perd son intégrité, son autonomie morale, ses droits. Suivant cette perspective, les conflits sociaux qui animent les démocraties modernes sont avant tout une lutte pour la reconnaissance.

Que penser alors de l'arrivée des droits culturels dans le giron des politiques culturelles ? Ces dernières ayant eu la plus grande difficulté à faire partager la culture savante à une population qui, pour des raisons diverses, s'en détourne ; parviendront-elles à résoudre des injustices qui les dépassent largement ? Avec, dans le meilleur des cas, 1 % des finances publiques, il est permis d'en douter. L'on salue l'optimisme du législateur et l'engagement des acteurs culturels, militants infatigablement optimistes, à s'investir dans un tel combat. Mais la question reste entière : pourquoi inscrire les droits culturels dans la loi à propos de la responsabilité exercée conjointement par l'État et les collectivités locales en matière de politique culturelle⁸⁴ ? La reconnaissance des droits culturels, ne relève-t-elle pas de l'ensemble des politiques publiques ? S'agit-il alors d'une caution morale dont on sait, par avance, l'inexorable destin ? Comment déjouer les pièges de l'identité culturelle⁸⁵ ? N'est-il pas paradoxal de vouloir revenir à des objectifs plus réalistes tout en se dotant d'un référentiel qui porte des ambitions encore plus vastes ?

Indéniablement, sur le plan intellectuel, l'espoir humaniste que suscitent les droits culturels participe d'une extension du domaine culturel en élargissant le champ des arts à celui de la culture et en passant d'une démarche d'offre à une démarche inclusive et participative. Cet espoir ne doit cependant pas masquer les difficultés concrètes de la mise en œuvre de ces droits culturels, au-delà de leur inscription à l'agenda des politiques publiques. C'est d'autant plus vrai que l'avènement de ce nouveau référentiel n'abolit pas les précédents auxquels il viendra, très probablement, s'agréger en dépit même de la logique de rupture qu'il implique.

Par ailleurs, l'invocation des droits culturels occasionne un autre déplacement sémantique. Si les politiques culturelles ont longtemps mis à distance les questions éducatives – à bien des égards l'Éducation Artistique et Culturelle est une autre Arlésienne des politiques culturelles⁸⁶ – les droits culturels réinvestissent ces questions en parlant d'*encapacitation* ou d'*empowerment*⁸⁷. Ils rappellent, au passage, qu'impliquer les citoyens dans la prise de décision publique nécessite des compétences, elles aussi,

⁸¹ MEYER-BISCH P., 2008. « Les droits culturels. Enfin sur le devant de la scène ? », *L'Observatoire*, 1(1), p.9-13 : <https://doi.org/10.3917/lobs.033.0009>

⁸² LUCAS J., 2017, « Les droits culturels des personnes : une volonté, une méthode », *L'Observatoire*, 1(1), p.45-48 : <https://doi.org/10.3917/lobs.049.0045>

⁸³ HONNETH A., 2000 (1993), *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.

⁸⁴ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030985460/> ; Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032854341/>

⁸⁵ Meyran R. Rasplus V., 2014, *Les pièges de l'identité culturelle*, Paris, Berg International.

⁸⁶ BORDEAUX M.-C., DESCHAMPS F., 2013, *Éducation artistique, l'éternel retour ? Une ambition nationale à l'épreuve des territoires*, Toulouse, Éd. de l'Attribut.

⁸⁷ BACQUE M.-H., BIEWENER C., 2013, « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? [1] », *Idées économiques et sociales*, 2013/3 (N° 173), p. 25-32 : <https://www.cairn-int.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2013-3-page-25.htm>

inégalement distribuées. Même s'ils restent encore au stade incantatoire, ces néologismes traduisent par ailleurs un besoin de démocratie. Ils confirment, en outre, la fin d'un processus d'institutionnalisation descendant et autoritaire mais aussi celle d'une éducation descendante (elle aussi), silencieuse et cartésienne dont témoigne, par exemple, les transformations du rapport à la culture et au savoir chez les jeunes générations⁸⁸. Faut-il y voir l'avènement de l'ère des pédagogies alternatives, de l'expérimentation et du « *learning by doing* » chers à John Dewey⁸⁹ ? Les travaux du LUCAS nous incitent à croire à une telle hypothèse. Même s'il est très difficile pour chacun d'entre nous de mesurer concrètement l'étendue des transformations et transitions qu'elle appelle. On peut toutefois se réjouir que la coopération culturelle soit placée sous le signe d'un renforcement de la démocratie, par l'expérience, l'inclusion et la participation. La crise sanitaire exacerbe ce moment. Elle marque une époque qui réinterroge avec force les ficelles de l'ancien monde, et leurs impasses face aux nouvelles urgences climatiques, sanitaires et sociales.

La coopération : une autre histoire des départements

Si l'on s'étonne de l'usage ambigu de la notion de culture, l'on s'étonnera moins, en revanche, que les départements se trouvent à l'origine d'une réflexion sur le renouvellement de la fabrique territoriale des politiques culturelles sous l'angle de la coopération. Si leur trajectoire en termes de politiques culturelles montre un certain goût pour les marges, qui s'accommode parfois des miettes laissées par l'État et les villes, elle se situe désormais à une étape essentielle où se rencontrent les prérogatives de ces derniers. Outre les archives et la lecture publique, la spécificité et la légitimité des départements en matière de politique culturelle s'est largement construite dans leur investissement particulier en matière de pratiques amateurs et d'enseignements artistiques. Depuis la fin des années 1960, cet investissement s'apprécie aussi bien du point de vue financier, que du point de vue des modalités d'action. Il offre un bel exemple de territorialisation des politiques publiques et de coopération entre acteurs et échelons territoriaux.

Le « *Plan de dix ans en faveur de l'enseignement musical* », dit « *Plan Landowski* », a abouti à un maillage territorial dense des établissements d'enseignement artistique – notamment dans le domaine musical – que certains considèrent sans équivalent en Europe⁹⁰. Impulsée par l'État, cette politique nationale est relayée et portée par les collectivités territoriales, au premier rang desquelles figurent les communes. Cette territorialisation des enseignements artistiques laisse un héritage riche, mais avec une certaine opacité quant aux responsabilités des différentes collectivités. C'est dans cette opacité que se sont engouffrés les départements. En effet, si les premières lois de décentralisation évoquent timidement la question des enseignements artistiques⁹¹, dès 1984, les départements ont été à l'initiative de la création de réseaux d'écoles de musique. Pour construire et animer ces réseaux, ils vont massivement se doter d'organismes associatifs capables d'ausculter les territoires et de faire travailler ensemble les différents acteurs des enseignements artistiques. C'est la glorieuse époque des associations

⁸⁸ Cf. DJAKOUANE A., 2016, « Les jeunes et la culture. Socialisation et transmissions culturelles à l'ère numérique », Passage à l'ACTE- UBIC Université de Bordeaux, p. 68-77 ; OCTOBRE S., 2009, « Pratiques culturelles chez les jeunes et institutions de transmission : un choc de culture ? », Culture Prospective, Ministère de la Culture : <http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/pdf/Cprospective09-1.pdf>

⁸⁹ ZASK J., 2015, Introduction à John Dewey, Paris, La Découverte.

⁹⁰ Rapport d'information n° 458 (2007-2008) de Mme Catherine MORIN-DESAILLY, fait au nom de la commission des affaires culturelles, déposé le 9 juillet 2008 : <https://www.senat.fr/rap/r07-458/r07-458.html>

⁹¹ L'article 63 de la Loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT00000320195/>



⁹² On pense aux agences régionales et leur logique sectorielle : cinéma, livre, arts vivants, etc.

⁹³ POUTHIER F., 2019, « Les projets culturels de territoire dans les intercommunalités ». L'Observatoire, 2(2), p. 65-68.

⁹⁴ COLIN J.-M., DJAKOUANE A., 2014, Étude sur les dispositifs départementaux d'éducation artistique et de soutien aux arts vivants et aux arts plastiques, Rapport pour le ministère de la Culture, la fédération Arts Vivants et Départements et l'Assemblée des Départements de France : <https://www.arts-vivants-departements.fr/documentation/474/rapport-colin-djakouane.pdf>

⁹⁵ « La participation des habitants à la vie artistique et culturelle », L'Observatoire, n°40, 2012 : http://www.observatoire-culture.net/rep-revue/rub-article/ido-430/de_la_participation.html

⁹⁶ Droits culturels : exigence éthique, ambition démocratique, Rapport du CESER Nouvelle Aquitaine, mars 2020 : http://le-rim.org/wp-content/uploads/2020/07/200305_ceser_abstract_pratiquesculturelles_final_web.pdf

(ou agences) départementales (ADDA, ADIAM et autres ADDM). Leur souplesse de fonctionnement, leur expertise et leur positionnement intermédiaire entre collectivités, acteurs et élus, feront d'ailleurs des émules dans d'autres secteurs de l'action publique (solidarité, logement, environnement, social...) et à d'autres échelons⁹². Leurs missions d'animation territoriale, d'accompagnement des acteurs, de médiation, d'identification et de mobilisation des ressources artistiques locales en ont fait les rouages essentiels d'une formule coopérative des politiques des enseignements artistiques. De ce point de vue, rien d'étonnant à évoquer, aujourd'hui, leur rôle de « *tiers intercesseurs* » dans la fabrique des projets culturels de territoires⁹³. Ces acteurs de la médiation entre institutions culturelles et politiques d'une part, et acteurs culturels et population d'autre part vont, jusqu'à la fin des années 1990, représenter la marque de fabrique des départements en matière de politique culturelle. Notamment dans leur capacité à faire des ponts entre enseignements, diffusion et création artistiques. Soit autant d'étapes d'une politique d'éducation artistique et culturelle. En effet, si par bien des aspects la politique culturelle est une politique artistique qui ne dit pas son nom, celle des enseignements artistiques des départements a pu, dans une certaine mesure, constituer les prémices d'une politique d'éducation artistique et culturelle qui, elle non plus, n'a pas dit son nom.

C'est d'autant plus vrai que la spécialisation des départements autour des enseignements artistiques ne s'arrête pas à cela. La loi du 13 août 2004 va renforcer cette singularité en donnant compétence aux départements pour développer des schémas départementaux des enseignements artistiques. En leur octroyant une légitimité singulière (eux seuls ont cette compétence), et en renforçant leur savoir-faire en matière de dialogue avec les opérateurs culturels des territoires et les collectivités territoriales impliquées dans les politiques des enseignements artistiques (communes et communautés de communes), cette loi a été une étape majeure pour faire de cet échelon territorial, le chef de file des politiques d'éducation

artistique. Du moins, elle aurait dû l'être. En effet, bien qu'obligatoire, les conseils départementaux se sont emparés de cette loi de diverses manières⁹⁴, tant et si bien qu'au niveau national, on ne peut s'empêcher d'avoir le sentiment d'un rendez-vous manqué. Certains y ont vu un cadeau empoisonné au moment où l'État commençait à se désengager de la prise en charge des pratiques amateurs par une première réforme des critères de classement des établissements d'enseignements artistiques. Dès 2006, l'arrêté du 15 décembre transforme progressivement toutes les écoles de musique en conservatoires, dont le rayonnement sera défini par le niveau de collectivité qui la soutient : commune, intercommunalité, département, région, État. Orientation qui sera d'ailleurs renforcée dans la loi NOTRe. L'État se délaisse progressivement de ce qui a longtemps constitué un caillou dans sa chaussure, tant les relations entre amateurs et professionnels demeurent symboliquement conflictuelles. Aussi, n'est-il pas étonnant, que la réflexion qui amène à désacraliser la notion de culture et la symbolique du pouvoir culturel, s'accommode fort bien de la réflexion sur les droits culturels et de l'opportunité qu'offrent, de ce point de vue, les pratiques amateurs : un espace de « *participation des habitants* »⁹⁵ ou une « *exigence éthique* »⁹⁶.

Ces différentes injonctions mettent la culture de la coopération et l'extension du domaine culturel promues par le LUCAS face à plusieurs défis : faire vivre le débat tout en parvenant à une convergence des intérêts ; faire vivre la culture de tous et non plus celle de quelques-uns ; favoriser un partage élargi de l'expérience esthétique. En somme, un vaste programme de conversion, de transition, mais aussi de partage et de transmission. Ce sont ces partages et ces transmissions qui, en soit, font œuvre de culture, au sens anthropologique du terme. Pour l'esthète de l'ineffable qu'était Valdimir Jankélévitch, la musique, comme la philosophie, est un « *je-ne-sais-quoi* », un « *presque-rien* » impalpable, inconsistant, furtif, précaire. Un art du temps irréductible au moment de sa transmission ; un presque rien en somme, mais ô combien essentiel !

5. Le LUCAS... saison 2

Cédric Hardy, délégué général de la Fédération Arts Vivants & Départements

C'est à la fin de l'année 2017 que la Fédération a proposé à ses partenaires de porter une étude sur la coopération entre les départements et les intercommunalités dans le champ des politiques culturelles. La préoccupation d'alors, était de mesurer l'impact des dernières réformes institutionnelles sur les politiques culturelles mises en œuvre à l'échelle de l'espace géographique départemental.

Il aurait été facile de livrer un état des lieux de la « coopération » entre ces deux échelons institutionnels et de s'arrêter là. Mais la Fédération a souhaité aller au-delà, en proposant dès le départ, en complément d'une démarche d'étude rigoureuse, l'expérimentation d'un cadre méthodologique relativement innovant pour le secteur culturel, celui du Living lab, largement décrit dans le cadre de ce rapport.

Ce choix n'était pas anodin et il venait probablement répondre à l'exigence du « pas de côté » tant attendu par les partenaires de ce projet, au premier rang desquels le ministère de la Culture. Bien entendu, si cette posture a pu être investie aussi aisément par la Fédération, c'est probablement par le fait que cette organisation représente à l'échelle nationale ce tiers acteur qui, en dehors de tout jeu institutionnel, rassemble dans un cadre associatif à la fois des élus et des professionnels de la culture à l'échelle nationale.

Pour mettre en œuvre cette dynamique de projet, la Fédération a su s'entourer des meilleures compétences pour assumer les responsabilités qui lui étaient confiées dans le cadre du pilotage de ce chantier

national. C'est ainsi que le Laboratoire d'Usage Culture(s) Arts Société - autrement dit le LUCAS - a été fondé, dans un premier temps de façon expérimentale et avec pour premier sujet d'étude la recherche-action sur la coopération culturelle entre départements et intercommunalités.

Le cadre méthodologique proposé a pu être éprouvé dans un contexte hautement instable avec la crise sanitaire d'une part, la montée en puissance d'enjeux politiques majeurs (écologiques, économiques, sociaux) d'autre part, mais aussi et surtout cette crise de la démocratie exacerbée par « l'épisode » des gilets jaunes, et plus récemment dans le contexte de la pandémie mondiale.

La proposition du LUCAS est modeste et perfectible. Pour autant, elle tente de mettre en acte, à sa mesure, ce sacro-saint principe, puisque cela ne reste bien souvent qu'un principe, celui des droits culturels. Elle a l'ambition de l'expérimentation et la liberté du droit à l'erreur. Surtout, elle tente de proposer une approche théorique et méthodologique concrète pour répondre - pour partie - aux enjeux auxquels se trouve confrontée la « fabrique » des politiques culturelles aujourd'hui en France (et au-delà, des politiques publiques en général). Parmi ces enjeux, nous retenons les suivants :

- ⇒ Co-construire des politiques publiques en associant citoyens et acteurs locaux (transdisciplinaires) dans une logique ascendante ;
- ⇒ Se mettre à l'écoute des territoires, de leurs besoins, en accompagnant les dynamiques locales, « pour » et « par » les habitants ;
- ⇒ Prendre en compte, respecter ce qui fait culture sur les territoires ;

⇒ Passer d'une politique des arts, sectorielle, à une politique culturelle fondée sur le transsectoriel, encadrée dans les enjeux transitionnels majeurs de notre époque.

Le rapport sur la coopération culturelle entre départements et intercommunalités constitue une première étape de travail qui sera largement diffusée et mise en débat tout au long de l'année 2021 au sein des instances exécutives des membres du comité de pilotage, y compris pour la Fédération Arts Vivants & Départements. Les travaux seront également présentés et débattus dans le cadre des conventions et séminaires organisés par la Fédération ainsi que par ses partenaires.

Forte de cette première expérimentation grandeur réelle, la Fédération s'attellera en 2021 à structurer et pérenniser ce laboratoire, désormais désigné par l'acronyme LUCAS, avec le Bureau des possibles et Villes Innovations.

Un plan d'action à 3 ans est actuellement discuté avec les membres du comité de pilotage en vue de consolider les partenariats existants. Parmi les orientations majeures, 4 axes peuvent déjà être partagés en conclusion de ce rapport :

Un cadre de gouvernance plus coopératif

L'expérimentation d'un cadre de gouvernance plus coopératif sera recherché avec les membres du comité de pilotage, en vue de structurer une vision partagée et appropriée du LUCAS.

Aux côtés des membres actuels du comité de pilotage (ministère de la Culture, ADF, ADCF, ANCT), cette démarche impliquera nécessairement les adhérents de la Fédération Arts Vivants & Départements, mais aussi les collectivités partenaires de la recherche-action « *pilote* », objet de ce rapport. En effet, ces collectivités seront désormais invitées à s'impliquer dans la gouvernance du LUCAS pour les trois prochaines années, au même titre que des représentants de la Fédération, désignés par ses propres instances exécutives.

La Fédération cherchera aussi à faire évoluer le rôle des partenaires en leur proposant d'expérimenter par eux-mêmes et pour eux-mêmes « *le LUCAS* ». Pour cela, plusieurs formats expérimentaux seront proposés dès 2021 : expéditions apprenantes, résidences de co-design, etc.

Enfin, de nouveaux partenariats seront recherchés sur le plan institutionnel, universitaire ou bien encore dans les connexions restant à établir avec des réseaux nationaux et européens. Sur ce dernier point, une attention particulière sera portée à l'opportunité de favoriser les échanges de pratiques et les transferts de connaissances à l'échelle européenne.

La mise en œuvre des projets issus de la recherche-action #1

Un accompagnement à la mise en œuvre des projets issus de ce que nous avons appelé les *Open labs* (ateliers ouverts de co-construction d'actions/de projets culturels de territoire tenus fin 2020) sera proposé aux collectivités des territoires de la recherche-action « *pilote* ».

La Fédération mobilisera ses ressources et son réseau pour proposer un accompagnement sur-mesure aux collectivités et aux organismes associés qui en feront la demande et formaliseront des besoins spécifiques.

Cet accompagnement sera observé, analysé et documenté par les universitaires associés au LUCAS. Les données produites contribueront de manière continue aux « *communs* » de la recherche-action.

Poursuivre l'accompagnement de nouveaux territoires dans une posture d'action-recherche

Tirant partie de l'expérimentation nationale déployée entre 2019 et 2021, La Fédération sera en situation d'accompagner 3 à 4 nouveaux territoires dès 2021. Un programme d'accompagnement sur-mesure sera proposé aux collectivités qui manifesteront leur intérêt.

Les acteurs-clés de la recherche-action « *pilote* » seront sollicités pour intervenir aux côtés du LUCAS auprès des futurs territoires concernés, dans une logique d'échange de pratiques, d'entraide professionnelle et de diffusion des savoirs (formation, coaching de pair à pair, etc.).

De nouveaux experts seront mobilisés par le LUCAS pour enrichir son offre d'accompagnement, notamment sur les dimensions artistiques ou européennes, mais aussi sur la question de l'organisation et de la structuration de communautés d'acteurs locaux.

Cette dynamique se poursuivra en 2022 puis 2023, en fonction des bilans et de l'évolution des partenariats. À l'instar de ce qui avait été fait en 2019, la possibilité de recourir à un appel à projets est à l'étude, à compter de l'année 2022.

Vers la publication d'un ouvrage « boîte à outils »

Enfin, considérant la densité du matériau que le LUCAS a su agréger au cours de ces deux dernières années, la possibilité d'une édition sera explorée au cours de l'année 2021.

L'ambition sera d'élargir l'audience et de prolonger la réflexion amorcée dans le cadre du rapport, notamment sur la place et le rôle déterminant que peut jouer la culture dans l'édification d'une société plus coopérative.

Des auteurs seront invités à prolonger leurs écrits ou prises de paroles dans le cadre de cet ouvrage « *boîte à outils* », fondé sur l'articulation d'approches théoriques pluridisciplinaires et d'outils méthodologiques et pratiques « *libres de droits* ».

6. De la démocratie, encore et toujours

Claudy Lebreton, président de la Fédération Arts Vivants & Départements

J'ai exercé les fonctions de maire, de président de communauté de communes après les lois Joxe de 1992, de président d'un département et j'ai siégé au conseil régional de Bretagne. Cela ne fait pas de moi un départementaliste, mais avec l'expérience du temps cela fait de moi très sûrement un décentralisateur convaincu et un fédéraliste affirmé. La question du fédéralisme est un débat qui viendra sûrement dans les mois qui viennent, lors d'échéances futures, et qui pourrait être éclairé par ce que nous vivons actuellement et sur les réussites de certains États en fonction de leur organisation démocratique et territoriale face à la crise du Covid.

À la lecture de ce rapport, deux éléments de constat m'interrogent. Tout d'abord, l'expression d'Emmanuel Négrier : « *la coopération, c'est l'arme des faibles* » : pour le Breton des Côtes d'Armor que je suis, cela me parle, car cela me renvoie aux années 1950-1970. Il faut se rappeler que la Bretagne était une terre d'une très grande pauvreté, voire d'une certaine misère. C'est sur ces terres de Bretagne que se sont fortement développés l'esprit de coopération et de mutualisme. Beaucoup de coopératives, dans tous les domaines et pas simplement agricoles, se sont constituées avec cet esprit d'entraide et de solidarité. Je pense que si la Bretagne est devenue l'une des régions les plus prospères de notre pays avec une forte identité culturelle et historique, c'est grâce à cette coopération et à cet esprit mutualiste. Les collectivités costarmoricaines et bretonnes ont été parmi les premières à expérimenter avant toute loi l'idée de coopération entre les collectivités

locales, surtout dans le monde rural, voire au-delà. Je me souviens qu'en 1977, dans le territoire dans lequel je me trouvais, pour pouvoir surmonter un certain nombre de difficultés, voire de concurrence, nous avons créé un syndicat intercommunal – les communautés n'existaient pas à l'époque. Son objet statutaire était de porter la coopération territoriale, économique, sociale, éducative, culturelle, sportive... Même si comparaison n'est pas raison, je pense que ce qu'a fait l'Europe dans une forme de coopération pour pouvoir exister dans la théorie des blocs est de la même essence et de la même histoire. C'est un élément important de compréhension.

Et en tant que président de la Fédération Arts Vivants & Départements, je tiens à rappeler que chacun de nos adhérents, conseils départementaux et associations départementales financées par les conseils départementaux, représente une forme originale de coopération démocratique sur son territoire.

Ensuite, l'idée de passer d'une politique de l'offre publique – de pratiques ou de politiques publiques culturelles – à une politique de la demande. Je pense d'abord que cette formulation n'est pas la plus pertinente même s'il m'arrive de l'utiliser. Dans le débat sur la coopération, l'on parle de coopération entre collectivités, institutions, élus, administrations, mais l'absent de tout cela, c'est le premier des coopérateurs, le citoyen. Où est le citoyen dans cette politique de coopération ?

Quand je lis l'histoire de ces 40 dernières années, je constate les nombreux progrès réalisés au cours de ces décennies, notamment dans le domaine culturel. Il est vrai que nous – collectivités, acteurs,

artistes – avons été créatifs et innovants, mais nous nous sommes toujours situés dans une politique descendante de ce qu'il convenait de proposer, pensant qu'il y avait une attente des citoyens, en offrant les possibilités et les conditions d'apprécier des spectacles ou d'autres formes d'expression artistique. Aujourd'hui, quelle est la demande de la part de nos concitoyens en matière de politique culturelle, de création et de diffusion ? C'est une question déterminante pour aujourd'hui et pour demain.

J'ai écrit un rapport sur une nouvelle ambition territoriale pour la France en Europe en 2016, en affirmant que le temps de la co-construction des politiques publiques est venu. Quand on dit co-construction de politiques publiques, cela induit le questionnement suivant : comment dans le processus de délibération, introduit-on une participation effective de nos concitoyens ?

J'ai toujours été convaincu que tout projet politique est un projet culturel dans son acceptation globale. Il s'agit d'émancipation, d'acculturation, de participation à la vie de nos territoires. Départements et intercommunalités sont des territoires politiquement administrés. La question est de savoir quel est le territoire que nos concitoyens choisissent. Selon les personnes, cela va du territoire de la commune, du quartier de la ville au territoire-monde, en passant par la diversité de tous les territoires connus et reconnus : intercommunal, pays, département, région, État et Europe.

On dit que la coopération isole. La coopération est aussi là pour trouver une forme d'identité territoriale. Qui dit coopération, dit solidarité entre les individus, les acteurs du monde économique, social... Je crois que la coopération peut renforcer la solidarité territoriale. Nos concitoyens ne veulent plus des réponses toutes faites, mais que nous soyons aussi en capacité de répondre à leurs attentes.

Aujourd'hui, nous vivons de plus en plus dans la gestion de la complexité. Le sociologue Edgar Morin disait, dans un entretien il y a quelques années, qu'aujourd'hui la solution à tous nos maux dans le cadre des crises que nous vivons - économiques, environnementales, sociales, culturelles et autres - réside dans un concept déjà rejeté par l'opinion publique, la complexité.

La complexité, nous y sommes. Comment, face à cette complexité, allons-nous - en tant qu'individus - nous organiser dans nos territoires, pour arriver à apporter des solutions à tous les maux d'aujourd'hui ? La culture est déterminante, mais elle est absente des débats actuels sur la crise du Covid que nous vivons en ce moment.

Je pense qu'avec la conjonction historique des crises – crise environnementale, crise économique, crise sanitaire, crise sociale, crise numérique – nous sommes dans une période de grande incertitude, avec une demande de protection et de sécurité. Cela s'inscrit, se vit dans les territoires, au niveau des villes, des quartiers, des départements et des régions. Comment essayons-nous d'y répondre ?

Il s'agit d'avoir une vision de l'avenir. Les enseignants, les chercheurs, nous aident à comprendre le monde dans lequel nous vivons. Les artistes aussi, montrent que par la création, il y a espoir et confiance, et que l'on peut s'en sortir. L'acte de création montre par son originalité créative que tout est possible, encore et toujours.

Il s'agit d'une transition très certainement parce qu'on ne peut pas passer d'un état à un autre aussi rapidement. Dans le domaine de l'environnement, on parle beaucoup de transition écologique. On pourrait parler des transitions démocratiques aussi.

On ne peut écarter que des révolutions sont possibles. On l'a vu modestement aujourd'hui, mais cela pourrait prendre une autre ampleur, avec ce qui s'est passé dans les territoires avec les Gilets jaunes. Dans un monde aussi instable, il peut y avoir des éruptions d'une grande violence, que cela vienne des individus, du climat, ou de l'environnement.

Je suis plutôt un adepte de la transition, en misant sur une forme de progrès qui nous rendra capables de passer de la situation actuelle à une autre. Je pense que c'est la coopération intercommunale qui a été motrice pour les collectivités locales, qui a permis l'émergence des établissements publics de coopération intercommunale, puis de l'intercommunalité, puis aujourd'hui, du concept de communauté. Il y a des questions sur le rapport entre la communauté et les communes qui composent la communauté. Les communautés, ne seraient-elles pas les communes du XXI^e siècle ? Les mêmes questions se posent d'ailleurs entre les

États et l'Union européenne et le caractère supranational. Toutes ces questions nous sont posées en matière d'organisation démocratique. Comment serons-nous capables d'avoir une vision du futur, de se fixer des caps et de mettre en place des process collectivement pour avancer ?

Convenons que depuis 40 ans beaucoup de progrès importants ont été effectués. Pour autant, tel le mythe de Sisyphe, il faut toujours refonder, repenser la coopération pour passer à une culture de la coopération.

Aussi, pour ce que j'en connais, s'il y a bien un élément déterminant dans toutes les politiques, qu'elles soient économiques, sociales, sportives, c'est que la culture est dans tout. Elle n'est pas centrée sur elle-même. On ne peut la réduire à la diffusion et à la création artistique, à l'éducation et aux enseignements artistiques, compte tenu de la diversité des territoires ou des pratiques démocratiques liées à l'histoire.

Je me souviens avoir été à l'initiative, avec la ligue nationale de l'enseignement dans les Côtes d'Armor, d'un colloque sur le thème « *solidarité et culture* », avec la participation de travailleurs sociaux. Cela avait été d'une grande richesse de faire dialoguer durant deux jours des artistes, des compagnies, des médiateurs culturels et les praticiens qui mettent en œuvre les politiques de solidarité sociale. C'était la première fois que l'on rassemblait ces acteurs qui venaient de différents domaines et d'horizons divers, avec des parcours singuliers. Si l'on considère que la culture irrigue les différentes formes d'organisation, alors on pourrait sortir la culture d'une forme d'isolement.

Pour revenir sur les propos de Raphaël Besson dans le présent rapport, je vois la transition dans une forme de temporalité. Je suis d'accord avec ce qui est dit de la résilience. Évidemment, les citoyens et les individus subissent des chocs provoqués par ces phénomènes de crise. Comment y répondre collectivement ? Cela peut se faire par la révolution, mais aussi dans un processus de transition, cela veut dire qu'il faut imaginer des formes de relations, de démocratie, de confrontation avec les acteurs pour que l'on puisse trouver ensemble les moyens, notamment pour pouvoir sortir des difficultés dans lesquelles nous nous trouvons.

Et je suis favorable au renforcement du bloc communal : à quand une véritable grande loi de décentralisation digne des grandes lois Defferre de 1982 ? Il y a encore des blocs de compétences de l'État à transférer vers les collectivités locales. Je pense à la politique de santé, à la politique de sécurité, à la politique de l'emploi et du développement économique, de la recherche et de l'enseignement supérieur... Il y a encore des choses à faire que l'État ne fait pas bien. Il faut aller vers cela.

S'agissant de la place du ministre de la Culture, j'ai toujours pensé que c'est un sujet tellement fort – d'ailleurs, François Mitterrand avait beaucoup théorisé sur cette question dans les années 1970, puis lorsqu'il était président de la République – que le ministre de la Culture devrait être le Premier ministre, parce que la culture est présente dans tous les domaines. Ce serait un signe fort, si le Premier ministre du gouvernement avait cette responsabilité. Ce serait un symbole et cela correspondrait à une forte réalité.

Aujourd'hui, nous ne sommes pas dans un état fédéral. En Allemagne, quand le chancelier veut négocier des politiques y compris culturelles, il est obligé de réunir les ministres présidents des Länder, voire des grandes villes et des grandes métropoles, car il ne peut pas y avoir de politiques publiques de la culture sans cela dans un pays organisé de cette façon-là. Cela donne aussi une plus grande diversité, beaucoup plus de mouvements, beaucoup plus de richesse.

En France, on a fait la décentralisation, mais avec une conception du rôle de l'État et de ses organisations dépassées et du passé. Un ministre, aujourd'hui, devrait passer une partie de son temps dans la négociation, surtout dans le domaine culturel, où 70 % des financements viennent des collectivités territoriales.

Il existe par exemple le conseil des collectivités pour la culture. J'y ai participé. C'est une instance de proclamation, mais pas une instance de négociation ou de discussion. Chaque association représentant tel ou tel niveau de collectivité territoriale vient pour délivrer son discours. Alors que l'on devrait être dans un processus de discussion, d'échange, de négociation puisqu'il est placé sous l'autorité du ministre de la Culture. D'ailleurs, il devrait être coprésidé par un élu et le ministre. Il faudrait

une (r)évolution culturelle des esprits de celles et ceux qui sont dans la pratique de cette élaboration de politiques contractuelles voire coopératives.

Raphael Besson évoque régulièrement la question des tiers lieux. Certes, il y a les tiers lieux classiques, qui sont des espaces de travail collaboratifs. Pour moi, un tiers lieu, c'est d'abord un état d'esprit et une conception originale sans modèle unique, avec une grande diversité de formes.

Aujourd'hui, nous sommes face à un bouleversement du monde du travail. Si je prends un certain nombre d'entreprises et de services publics, les gens vont toujours au bureau, dans des espaces physiques, alors que le bureau est dans leur sacoche : l'ordinateur est aujourd'hui devenu le bureau. La crise sanitaire nous a obligés à aller vers des formes d'organisation telles que le télétravail parce qu'on ne pouvait pas faire autrement, alors qu'il y a bien longtemps que l'on dit qu'il faut aller vers ces formes d'organisation du travail.

Cela veut dire que des structures culturelles existantes, comme les scènes nationales ou des théâtres, peuvent devenir aussi des tiers lieux où les gens se retrouvent. La notion de tiers lieux revêt des concepts multiples et différenciés, elle favorise très certainement la possibilité de brasser des milieux professionnels très différents, en donnant la possibilité aux individus de construire ensemble.

Ce que l'on veut, c'est faire en sorte que les citoyens soient créatifs et innovants (et non faire d'eux des artistes). Cela ne peut passer que par l'éducation, la culture, l'émancipation. La mère de toutes les réformes dans un état démocratique, c'est la culture et l'éducation. Y compris pour gommer progressivement les différences entre les catégories sociales, si l'on veut aller vers une forme plus aboutie d'un pays moderne et véritablement dans le temps que nous traversons aujourd'hui.

Saint-Exupéry écrivait qu' « *être un homme, c'est contribuer à bâtir le monde en posant sa pierre* ». C'est ce que nous avons à faire de mon point de vue, avec une grande ambition partagée dans nos organisations démocratiques, territoriales, sociales, car il s'agit bien du SENS que nous voulons donner à notre vie sur terre.

ANNEXES

| | |
|-----|---|
| 184 | 1. Bibliographie |
| 191 | 2. Bibliographie des territoires enquêtés |
| 195 | 3. Étude de cas inspirants |
| 207 | 4. Kit Lucas |
| 226 | 5. Questionnaire diffusé auprès des départements |
| 243 | 6. Questionnaire diffusé auprès des intercommunalités |
| 263 | 7. Acronymes |
| 265 | 8. Liste des entretiens |

1. Bibliographie

- Alvarez, C., 2016, Les lois naturelles de l'enfant, Les Arènes.
- Ambrosino, C., Guillon, V., 2018, « *L'organisation sociale de la créativité métropolitaine. Du milieu des arts numériques à la scène du faire* ». Géographie, économie, société, vol. 20(1), 63- 88.
- Anderson, C., 2015, Makers : La nouvelle révolution industrielle, Paris, Pearson.
- Ardenne, P., 2004, Un art contextuel. Création artistique en milieu urbain, en situation, d'intervention, de participation. Paris : Flammarion.
- Arnaud, L., Guillon, V., Martin, C., 2014, Élargir la participation à la vie culturelle : expériences françaises et étrangères, Observatoire des politiques culturelles.
- Auclair E., 2003, « *Le développement culturel comme outil de promotion d'une identité territoriale* », in Lieux de culture, culture des lieux, production(s) culturelle(s) locale(s) et émergence des lieux, Rennes, PUR, Coll. Espaces et Territoires.
- Axelrod, R., Hamilton W.-D., The Evolution of Cooperation, Science, New Series, Vol. 211, No. 4489. (Mar. 27, 1981), pp. 1390-1396.
- Bacque M.-H., Biewener C., 2013, « *L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? [1]* », Idées économiques et sociales, 2013/3 (N° 173), p. 25-32 : <https://www.cairn-int.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2013-3-page-25.htm>
- Baron G., Monnier, E., 2003, « *Une approche pluraliste et participative, co-produire l'évaluation avec la société civile* », Revue Informations sociales, n° 110, Paris.
- Bauman Z., 2006, La Vie liquide, Rodez, Éd. du Rouergue.
- Beauvillard, A. et P., 2018, Principes d'action de la coopération, APESA, Institut des Territoires Coopératifs, Université de Toulouse Capitole, extrait « *La coopération : levier des transformations* », p.8-17.
- Becchetti-Bizot, C., Houzel, G. et Taddei, F. (2017). Vers une société apprenante. Les grands axes du rapport. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Besson, R., 2018, « *Les tiers-lieux culturels : Chronique d'un échec annoncé* ». L'Observatoire, 52(2), 17-21.
- Besson, R. & Brouillard, J., 2018, « *L'innovation dans les territoires périurbains ou ruraux : Pour un changement de paradigme !* », Nectart, 7(2), 110-121.
- Besson, R., 2018, « *Pour des espaces transitionnels* ». Encore Heureux. Lieux infinis. Construire des bâtiments ou des lieux ?, Editions B42.
- Besson, R., Cormier, L., Landel P.A, Loisel M, Ruault, J.F., Sénil, M., Talandier, M., 2018, « *Activation et appropriation d'une ressource économique, paysagère et culturelle* », in Les sites patrimoniaux exceptionnels : une ressource pour les territoires, p. 197-261, PUCA.
- Besson, R., 2020, « *La transformation des lieux de savoir par les Living Labs. Quelles perspectives pour le développement territorial?* », in Living Labs, Ouvrage collectif des PUQ (sous presse).
- Besson, R., 2020, « *Les arts numériques, acteurs clés des transitions territoriales ?* », Nectart, 2(2), 142-150.
- Besson, R., 2020, De la coopération culturelle à la culture de la coopération, The Conversation, <https://theconversation.com/de-la-cooperation-culturelle-a-la-culture-de-la-cooperation-147802>
- Besson, R., 2020, Villes : repenser la valeur des projets d'urbanisme transitionnel, ID4D
- Besson, R. Djakouane, A. Négrier, E. Roberto, M., 2020, La coopération culturelle entre départements et intercommunalités, Rapport intermédiaire, LUCAS, 120 p.
- Blanc, M., 2010, « *Espace, inégalité et transaction sociale* », SociologieS [En ligne], Débats, « *Penser les inégalités* ».
- Blandin, M-C, Morin-Desailly, C., Robert, S., Tasca. C., 2017, Les droits culturels consacrés par la loi : et après ?. L'Observatoire, 49(1), 9-14.

- Blandin-Estournet, C., 2017, « *Les "projets situés", ou les métamorphoses de l'action culturelle* », Nectart n°5, p.78-86.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bolze, C., 2018, Pour une plate-forme nationale décentralisée. Nectart, 7(2), 44-48.
- Bordeaux M.-C., Deschamps F., 2013, *Éducation artistique, l'éternel retour ? Une ambition nationale à l'épreuve des territoires*, Toulouse, Éd. de l'Attribut.
- Bouba-Olga O., Grossetti M., 2018, *La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) : comment s'en désintoxiquer ?*
- Bourdieu P., 1966, *L'Amour de l'art. Les musées d'art européens et leurs publics*, Paris, Minuit.
- Bourriaud, N., 1998, *Esthétique relationnelle*. Paris : Les Presses du réel.
- Boutang, Y.-M., 2008, *Le Capitalisme Cognitif : La Nouvelle Grande Transformation*, Paris : Editions Amsterdam.
- Bulkeley H, Castàn-Broto V., (2013), « Government by experiment? Global cities and the governing of climate change », in *Transactions of the institute of British geographers*, 38 (3) pp. 361-375.
- Bussièrès, D., Klein, J.-L., Tremblay, P.-A., 2020, « *L'expérience des Ateliers de savoirs partagés à Saint-Camille : un Living Lab sur la co-construction des connaissances* », in *Living Labs*, Ouvrage collectif des PUQ (sous presse).
- Cadec, A., Simelière, T., Somon, L., 2019, « *Face aux intercommunalités recomposées : Le nouveau positionnement des départements* ». L'Observatoire, 54(2), 57-60.
- Cadoret, A., Beuret J-E., 2011, Des initiatives locales pour gérer ensemble la nature : vers une démocratie coopérative ?, *Bulletin de l'Association de géographes français*, 88e année, 2011-4. Les territoires de nature protégée. pp. 403-417.
- Candau, C., 2012, Pourquoi coopérer, Terrain, 2012, n° 58, pp. 4-25.
- Cazeneuve, J.R., « *Impact de la crise du Covid-19 sur les finances locales et préconisations* », 29 juillet 2020.
- Chaumier, S., Mairesse, F., 2013, *La médiation culturelle*. Paris : Armoand Colin.
- Caune, J., 2006, *Culturel et communication. Convergences théoriques et lieux de médiation (2^e éd.)*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Chapelle, G., 2015, *Le Vivant comme modèle*, Editions Albin Michel.
- Charrieras, D., 2010, *Trajectoires, circulation, assemblages. Des modes hétérogènes de la constitution de la pratique en arts numériques à Montréal*, Thèse, Université de Montréal, Université Sorbonne Nouvelle -Paris 3.
- Chaumier, S., Mairesse, F., 2013, *La médiation culturelle*. Paris : Armand Colin.
- Cloutier, J., 2003, *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (Crises).
- Cohendet P., Grandadam D. et Simon L., 2009, « *L'écologie de la créativité* », Communication aux 6^e journées de la Proximité, Poitiers.
- Colin J.-M., Djakouane A., 2014, *Étude sur les dispositifs départementaux d'éducation artistique et de soutien aux arts vivants et aux arts plastiques*, Rapport pour le ministère de la Culture, la fédération Arts Vivants & Départements et l'Assemblée des Départements de France : <https://www.arts-vivants-departements.fr/documentation/474/rapport-colin-djakouane.pdf>
- Colletis, G., Pecqueur, B. 2005. « *Révélation de ressources spécifiques et coordination située* », *Économie et Institutions*, n°6 et 7, 1er et 2nd semestres, p. 51-74.
- Colletis G., Rychen F., 2004, *Entreprises et territoires : proximités et développement local*. In : PECQUEUR B, ZIMMERMANN J-B (coord.) *Économie de proximités*. Hermès-Lavoisier, Paris : 207-228.
- Colletis, G. & Pecqueur, B. (2018). *Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement: Le rôle de la proximité géographique*. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre(5), 993-1011.

- Cordobes, S., Ducret R., 2010, « *Le « territoire créatif » : nouveau modèle ou utopie ?* », Rapport économique « *créativité et innovation dans les territoires* », pour le compte du Ministère de l'Espace rural et de l'Aménagement du territoire, Godet et al.
- Corsín, J. A. 2014. « *The right to infrastructure : a prototype for open-source urbanism* », Environment and Planning D : Society and Space, n 32, p. 342-362. Disponible en ligne à l'URL suivant : http://digital.csic.es/bitstream/10261/85115/1/right_infrastructure_finalpreprint.pdf.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977, *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Currid E., 2007. *How Art and Culture Happen in New York?* Journal of the American Planning Association 73 (4), 454-467.
- Cyrułnik, B., 2015, « *La représentation permet de métamorphoser en production artistique une blessure qui a été réelle.* », Nectart, vol. 1, no. 1, p. 13-23.
- Davezies, L., 2008, *La République et ses territoires*, Seuil.
- Debord, G., 2000, *Rapport sur la construction des situations*, Paris, Mille et une nuits.
- Delvainquière, J.-C., Tugores, F., 2017, *Les dépenses culturelles de collectivités territoriales*, Ministère de la Culture et de la Communication.
- De Certeau, M., 1990, *L'invention du quotidien*, Paris : Gallimard 1980.
- Deliege, I., 2000, *La médiation comme procédure communicationnelle dans le cadre de la gestion des conflits*. In *Recherches en Communication*, 13.
- Delon, N., Choppin, J., Eymard, S., 2018, « *L'urgence d'espérer* », Lieux infinis. Construire des bâtiments ou des lieux ?, Editions B42.
- Delvinière J.-C., Tugores F., Laroche N., Jourdan B., « *Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2010* », Culture Chiffres, 2014-3, Mars, 32 p. : <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications2/Collections-de-synthese/Culture-chiffres-2007-2020/Les-depenses-culturelles-des-collectivites-territoriales-en-2010-CC-2014-3>
- Deniau, M., 2014, *Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel* Ministère de la culture et de la communication Département des études, de la prospective et des statistiques, Rapport définitif.
- Descamps L., 2013, *Enquête express « Culture et actions sociales départementales »*, janvier 2013, www.culturedepartements.org
- De Vulpian, A., 2016, *Eloge de la métamorphose*, Saint Simon, Paris.
- Dewey, J., 2005, *L'art comme expérience*. Paris : Farrago.
- Dewey, J., 2010, *Le public et ses fantômes*, Folio, Essais, présentation de J. Zask : « *La politique comme expérimentation* », p. 11.
- Djakouane A., 2016, « *Les jeunes et la culture. Socialisation et transmissions culturelles à l'ère numérique* », Passage à l'ACTE- UBIC Université de Bordeaux, p. 68-77 ; OCTOBRE S., 2009, « *Pratiques culturelles chez les jeunes et institutions de transmission : un choc de culture ?* », Culture Prospective, Ministère de la Culture : <http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/pdf/Cprospective09-1.pdf>
- Dobry, M., 1986, *Sociologie des crises politiques*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Douillet, A.-C., Lebrou, V., Sigalo Santos, L., 2019, « *Transversalité* », in Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris : Presses de Sciences Po, pp. 658-666.
- Dubet F. 2002, *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil.
- Dubois V., 1999, *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin.
- Dupin-Meynard, F., Négrier, E., dir, 2020, *Cultural Policies in Europe : A Participatory Turn ?*, Les Éditions de l'Attribut.
- Ferrary M. (2001), « *Pour une théorie de l'échange dans les réseaux sociaux. Un essai sur le don dans les réseaux industriels de la Silicon Valley* », Cahiers internationaux de sociologie.

- Fevry, S., Vanneste, D., 2018, « *Présentation : Arts, médiation culturelle et territoires* », Art, médiation culturelle et territoires, Les Politiques Sociales 3 & 4.
- Fourmentraux, J-P., 2011, Artistes de laboratoire. Recherche et création à l'ère numérique, Paris, Hermann Edition.
- Fuchs, B., 2019, « *Les nouvelles dynamiques culturelles intercommunales ou la quête du sens* ». L'Observatoire, 54(2), 75-77.
- Fourreau, E., 2018, « *Un new deal culturel ?* », Nectart, n° 7, Editions de l'Attribut.
- Fuchs, B., 2019, « *Les nouvelles dynamiques culturelles intercommunales ou la quête du sens* ». L'Observatoire, 54(2), 75-77.
- García, M., Besson, R., 2018, « *Le Medialab Prado de Madrid: Du centre culturel au laboratoire citoyen* », L'Observatoire, 52(2), 75-78.
- Gelin, F., 2019, Mettre l'intelligence collective au service des projets culturels de territoire. L'Observatoire, 54(2), 73-74.
- Goblot E., 2001 (1925), La barrière et le niveau. Étude sociologique sur la bourgeoisie, Paris, P.U.F.
- Gonon, A., 2017, « *Les « nouveaux territoires de l'art » ont-ils muté ?* », Nectart, vol. 4, no. 1, 2017, pp. 107-119.
- Grumbach, S., Haman, O., Le Gall, J., Negrutiu, L., 2018, Anthropocène à l'école de l'indiscipline, Éditions du temps circulaire
- Guillon, V., 2011, Mondes de coopération et gouvernance culturelle dans les villes : une comparaison des recompositions de l'action publique culturelle à Lille, Lyon, Saint Etienne et Montréal. Science politique. Université de Grenoble.
- Guillon, V., Ambrosino, C., 2016, « *Penser la métropole à « l'âge du faire » : création numérique, éthique hacker et scène culturelle* ». L'Observatoire, 47(1), 31-36.
- Guillon, V., 2019, « *Politiques culturelles et droits culturels : vers un nouvel âge de la coopération* » In Debarge O., Hélie T., Touzeau-Mouflard L. (dir.), La loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine. Novation ou rénovation ?, Ed. Mare et Martin, à paraître.
- Guillon, V., Saez, J.-P., 2019, « *L'intercommunalité réinvente-t-elle les politiques culturelles ?* ». L'Observatoire, 54(2), 15-17.
- Gwiazdzinski, L., 2016, « *Petite fabrique géo-artistique des espaces publics et des territoires* », L'Observatoire, 48(2), 32-38.
- Hamzaoui, M., 2009, De la sectorisation à la politique transversale. In Politiques sociales, n°1 et 2.
- Hassenteufel, P., 2011, Chapitre 8 - Les acteurs intermédiaires des politiques publiques. Dans P. Hassenteufel, Sociologie politique : l'action publique (pp. 213-242). Paris: Armand Colin.
- Himanen, P., 2011, L'Éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information, Paris, Exils.
- Hirschmann, A.O., 1970, Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states, Harvard University Press.
- Honneth A., 2000 (1993), La Lutte pour la reconnaissance, Paris, Cerf.
- Illitch, Y. 1973, La Convivialité, Seuil, 1973.
- Jacquet, A., 2015, Bibliothèques troisième lieu, Paris : Association des Bibliothécaires de France, collection Médiathèmes.
- Jacquot, S., Halpern, Ch., 2015, L'instrumentation comme logique de (dé) sectorisation, in Laurie Boussaguet et al., Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?, Presses de Sciences Po, p. 57 à 84.
- Janin, C, et al. 2013. Les Living Labs : définitions, enjeux, comparaisons et premiers retours d'expériences. Grenoble : Rapport final Programme Interreg Alcotra Innovation, 64 p.
- Jojczyk, J., 2018, « *Le rôle de la médiation culturelle dans l'apprentissage de l'habitant* », Art, médiation culturelle et territoires, Les Politiques Sociales 3 & 4.
- Jojczyk, J, 2018, « *Le rôle de la médiation culturelle dans l'apprentissage de l'habitant* », Art, médiation culturelle et territoires, Les Politiques Sociales 3 & 4.
- Kaplan, D., Marcou, T., 2008, La ville 2.0, plateforme d'innovation ouverte, Fyp Editions.
- Kyrou, A., 2016, « *Nos subjectivités baignent dans un imaginaire de science-fiction* », Multitudes, vol. 62, no. 1, 2016, pp. 126-132.
- Lacarrière, J., 1974, Chemin faisant. 1 000 kilomètres à pied à travers la France, Paris : Fayard

- Lallement, 2015, *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil.
- Landel, P., 2019, *Comment l'intercommunalité culturelle régénère-t-elle l'idée de coopération ?*. L'Observatoire, 54(2), 93-95.
- Langeard, C., 2015, « *Les projets artistiques et culturels de territoire. Sens et enjeux d'un nouvel instrument d'action publique* », Revue Informations sociales, Arts, culture et cohésion sociale, n°190, p. 62-72.
- Langeard, C., 2016, « *Des publics qui ne comptent pas ! Mises à l'épreuve d'une catégorie d'action publique* », in Delaporte C., Graser L., Péquignot J. (dir.), *Penser les catégories de pensées*, Paris, L'Harmattan, p. 189-204.
- Langeard, C., Liot, F., Rui S. 2017,, « *L'évaluation et la transformation des relations entre les acteurs culturels et les collectivités territoriales en France* », L'administration des territoires et les instruments de l'action publique, Presses de l'Université du Québec, pp. 363-386
- Langeard, C., Liot, F., Montero, S., 2018, « *Le travail artistique à l'hôpital. Une autre expérience de l'art* », Art, médiation culturelle et territoires, Les Politiques Sociales 3 & 4.
- Langeard, C., 2019, « *Œuvrer dans les territoires : De nouvelles manières d'être artiste* ». L'Observatoire, 54(2), 90-92.
- Laurent E., 2012, *Économie de la confiance*. Paris : Editions La Découverte.
- Laurent, E., 2018, *L'impasse collaborative. Pour une véritable économie de la coopération*, Paris : Les liens qui libèrent.
- Le Velly, R. (2012), *Sociologie du marché*, Editions La Découverte, Paris
- Lombardo Ph., Wolf L., 2020, « *Cinquante ans de pratiques culturelles en France* », Culture Études, n°2, Paris, DEPS-Ministère de la culture.
- Lowies, J.G, 2020, *Décider en culture*, PUG & UGA éditions.
- Lucas J., 2017, « *Les droits culturels des personnes : une volonté, une méthode* », L'Observatoire, 1(1), p. 45-48 : <https://doi.org/10.3917/lobs.049.0045>
- Macaire, E., 2016, « *Collectifs d'architectes : expérimenter la coproduction de l'architecture* ». séminaire «*Lieux et Enjeux*», ENSAPVS.
- Mead, M., 1937, *Cooperation and Competition among primitive people*, Margaret Mead Editor.
- Meyer-bisch P., 2008. « *Les droits culturels. Enfin sur le devant de la scène ?* », L'Observatoire, 1(1), p. 9-13 : <https://doi.org/10.3917/lobs.033.0009>
- Meyran R. Rasplus V., 2014, *Les pièges de l'identité culturelle*, Paris, Berg International.
- Michaud, Y., 1989, *L'artiste et les commissaires. Quatre essais non pas sur l'art mais sur ceux qui s'en occupent*, Editions Jacqueline Chambon.
- Ministère de la Culture, 2018, *Atlas régional de la culture 2018*.
- Ministère de la Transition Ecologique, CGDD, 2018, « *L'action citoyenne, accélératrice de transition vers des modes de vie plus durables* », THEMA Essentiel - Transition, Paris : Ministère de la transition écologique.
- Morin, E., 2005 *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil, Paris.
- Moulier-Boutang., Y., *Le Capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*, Paris, Éditions Amsterdam, coll. Multitude/Idees, 2008.
- Multitudes, 2008, « *Universités ; une réforme à inventer ?* », Multitudes, n°32, pp. 5-26.
- Negri, T. 2008. « *Qu'est-ce qu'un événement ou un lieu biopolitique dans la métropole ?* », Multitudes, n° 31, p. 17-30. Disponible en ligne à l'URL suivant : <http://www.cairn.info/revue-multitudes-2007-4-page-17.htm>.
- Négrier, E., Teillet, Ph., 2020, *Culture et Métropole : une trajectoire montpelliéraine*, Paris : Autrement.
- Nicolas-Le Strat, P., 2018, « *Des lieux en recherche* ». Encore Heureux. *Lieux infinis. Construire des bâtiments ou des lieux ?*, Editions B42.
- North, X., 2016, « *Pour une politique culturelle de l'accès* », in L'Observatoire, « *Culture et créativité : les nouvelles scènes* », n°47.

- Négrier, E., Préau, J., Teillet, P., 2008, *Intercommunalités : le temps de la culture*, Grenoble, Observatoire des politiques culturelles, 2008.
- Négrier, E., Teillet, P., 2019, « *Les métropoles et la culture : Transferts et entrelacs.* » L'Observatoire, 54(2), 43-47.
- Négrier, E., Teillet, P., 2019, *Les projets culturels de territoire*, PUG et UGA Éditions, Collection Politiques culturelles.
- Négrier, E., 2020, « *Quelle place pour la culture dans les élections municipales ?* », The Conversation, 20 février 2020.
- Négrier, E., Simoulin, V., 2021, *La fusion des régions. Le laboratoire d'Occitanie*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Nicolas-Le-Strat, P., 2018, « *De lieux en recherche* », *Lieux infinis. Construire des bâtiments ou des lieux ?*, Editions B42.
- Ostrom, E., 1990, *Governing the commons*, Cambridge University Press.
- Pascual, M., Caravaca, R., Laseca, J.C., 2014, *Memoria de El Campo de la Cebada*. Asociación El Campo de la Cebada, Madrid.
- Pestre, D., 2015, « *Savoirs et sciences de la Renaissance à nos jours. Une lecture de longue durée* », sous la direction de Dominique Pestre, *Histoire des sciences et des savoirs*, (tome 3, *Le siècle des technosciences*, dirigé par Christophe Bonneuil et Dominique Pestre), pp. 461-485.
- Pinson, D., 2009. Arts. In H. Marchal & J.-M. Stébé, *Traité sur la ville*. Paris : PUF, 513-560.
- Polanyi, K., 1944, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Pouthier, F., 2013, « *Coopération publique et recomposition territoriale : De la nécessité de déplacer les bornes !* ». L'Observatoire, 43(2), 71-75.
- Pouthier, F., 2019, « *Les projets culturels de territoire dans les intercommunalités* », L'Observatoire n°54, p.65-68.
- Proudhon P.-J., 1966, *Qu'est-ce que la propriété ?* Paris, Garnier Flammarion, p. 155.
- Pryen, S., 2004, *Injonction à l'autonomie et quête de supports dans les actions culturelles à visée sociale*. In V. Caradec & D. Martuccelli (dir.), *Matériaux pour une sociologie de l'individu*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 95-114.
- Rancière, J., 1987, *Le Maître ignorant*. Paris : Fayard.
- Rancière, J., 2000, *Le partage du sensible. Esthétique et politique*. Paris : La Fabrique.
- Ricard, S., 2018, « *L'Hôtel Pasteur, de la faculté dentaire à l'école buissonnière : un tiers-lieu multi-usages* », L'Observatoire n°52, p.46-49.
- Rifkin, J., 2011, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise, Les liens qui libèrent*, Paris.
- Rollot, M., Atelier georges, 2018, *L'hypothèse collaborative. Conversation avec les collectifs d'architectes français*, éditions Hyperville.
- Rosanvallon, P., *Le parlement des invisibles*, Seuil, 2014.
- Rotterdam, M., Sobota, H., 2017, « *Les droits culturels à l'épreuve du terrain : dialogue entre deux directeur-trice-s de la culture* », L'Observatoire n°49, p.68-72.
- Roux, E., Marron, Q., 2016, « *Les Living Labs, de nouveaux dispositifs d'action publique pour penser les métropoles et les territoires* », *Revue Canadienne des Sciences Régionales*.
- Saez, G., 2019, *Les paradoxes du discours culturel métropolitain*. L'Observatoire, 54(2), 39-42.
- Saez, J.-P., 2010, *Faire d'internet un allié du développement culturel*. L'Observatoire, 37(2), 1-2.
- Saez, J.-P., 2012, *Le tournant métropolitain des politiques culturelles*. In G.Saez & J.P. Saez, *Les nouveaux enjeux des politiques culturelles. Dynamiques européennes*. Paris : La Découverte, 23 – 71.
- Saez, J.-P., 2019, « *La coopération peut-elle sauver les politiques culturelles ?* », édito, L'Observatoire n°53, p. 1-2.
- Sauvêtre, P., 2016, « *Quelle politique du commun ?* », *Sociologies* [En ligne], Dossiers, *Des communs au commun : un nouvel horizon sociologique ?*

Scherer, P., 2015, Chantier ouvert au public, Paris : La documentation Française.

Senett, R., 2014, Ensemble. Pour une éthique de la coopération, Paris, Albin Michel.

Simay, P. 2008.
« Une autre ville pour une autre vie. Henri Lefebvre et les situationnistes », Métropoles [en ligne], 18 décembre. URL : <http://metropoles.revues.org/2902>.

Saez, J.-P., « La coopération peut-elle sauver les politiques culturelles ? », édito, L'Observatoire n°53, hiver 2019, p. 1-2.

Scieur, P., 2018, « Gouvernances territoriales et médiations culturelles », Art, médiation culturelle et territoires, Les Politiques Sociales 3 & 4.

Senett, R., 2014, Ensemble. Pour une éthique de la coopération, Paris, Albin Michel.

Siena, D. di, (2014).
“¿Espacios públicos o espacios pseudo-públicos?”, La Ciudad Viva, mis en ligne le 18 septembre 2014. URL : <http://www.laciudadviva.org/blogs/?p=25749>.

Tylor E. B., 2012 (1871), Primitive culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom, Cambridge, Cambridge University Press.

Urfalino Ph., 1996, L'invention de la politique culturelle, Paris, Hachette.

Veltz, P., 2010, L'Économie de la connaissance et ses territoires, Paris, Hermann.

Vergès, E., 2019, « Coopérer : une transformation culturelle des organisations du travail avec les outils et les utopies numériques », http://www.observatoire-culture.net/rep-edito/rub-index/ido-389/cooperer_une_transformation_culturelle_des_organisations_du_travail_avec_le.html

Wallon, E., 2018, Étendre et réformer la commande publique. Nectart, 7(2), 36-43.

Wasseige, A., 2004, Refonder les politiques culturelles. Bruxelles : Sans titre – 100 titres.

Weber, A., 2019, Théâtre et participation : une nouvelle donne esthétique et citoyenne ?. L'Observatoire, 54(2), 9-12.

Zask J., 2015, Introduction à John Dewey, Paris, La Découverte.

Zask, J., 2016, De la démocratisation à la démocratie culturelle. Nectart, 3(2), 40-47

2. Bibliographie des territoires enquêtés

07 – Ardèche

www.ardeche.fr

⇒ Boîte à outils « Territoires de l'Éducation Artistique et Culturelle (TEAC) en Ardèche, 2018.

⇒ Convention cadre pour le développement de l'éducation artistique et culturelle en Ardèche 2018/2022.

⇒ Organigramme des services, septembre 2019.

Communauté de communes Ardèche Rhône Coiron

⇒ Rapport d'orientations budgétaires 2018.

14 – Calvados

www.calvados.fr

www.odianormandie.com

www.calvados.fr/publications/schema-departemental-de-la-politique-culturelle-2017-2021

⇒ Convention de préfiguration au Contrat de Développement Culturel de Territoire État-Département-Intercommunalités : Communauté de Communes de Cingal Suisse Normande, 2019.

⇒ Bilan_projet_culturel_territoire V2.xlsx, janvier 2020.

⇒ Contrat de Développement Culturel De Territoires de la Communauté de Terre d'Auge et Annexe 1 – Programme d'actions, janvier 2020.

⇒ Organigramme du Département, 2019.

29 - Finistère

www.finistere.fr

www.md29.org

⇒ Plaquette « Projets Culturels de Territoire », 2018.

Communauté de Communes Presqu'île Crozon Aulne Maritime

⇒ Analyse financière 2017-2021

Haut Léon Communauté

⇒ Rapport d'activité 2018

43 - Haute-Loire

www.hauteloire.fr

www.leprogres.fr/haute-loire-43-edition-puy-en-velay/2019/06/17/l-union-fait-la-force-des-arts-et-des-artistes

⇒ Contrat 43.11, février 2017.

⇒ Convention cadre 2018/2021 pour le Développement de l'Éducation Artistique et Culturelle, Haute-Loire.

⇒ Nouvelle politique culturelle, mars 2017.

⇒ Feuille de route 2015-2021.

⇒ Priorités 8 et 9 de la feuille de route - Culture, Patrimoines et Sport, avril 2019.

⇒ Organigramme Direction « Jeunesse, Culture Et Développement Durable », février 2019.

⇒ Publics en découverte, juin 2017.

Communauté de communes des Sucs

⇒ Convention Territoriale pour le Développement de l'Éducation Artistique Et Culturelle, Octobre 2019 à juin 2022.

⇒ Fiche de poste « chargé.e de mission », novembre 2019.

⇒ Convention « Schéma départemental de l'Éducation et des Enseignements Artistiques », 2018-2019.

Communauté de communes Loire-Semène

⇒ Convention Territoriale de développement de l'Éducation aux Arts et à la Culture, 2018-2021

44 - Loire-Atlantique

www.loire-atlantique.fr

www.loire-atlantique.fr/jcms/services/culture-patrimoine/projet-culturel-de-territoire-fr-t1_11120

<http://musiqueetdanse44.asso.fr/FR/>

Fichiers sur le Drive :

A-Présentation _ Guide PCT

⇒ A.1-Guide-projetsculturels-territoire_01.03.2017

⇒ A.2-PCT_Présentation synthétique

⇒ A.3-LES GRANDES ETAPES DANS L'ELABORATION

⇒ A.4-Inscription des territoires dans le dispositif partenarial depuis 2009

- B-Plaquettes des différents PCT
- ⇒ B.1-PCT COMPA
 - ⇒ B.2-PCT Nozay
 - ⇒ B.3-PCT Derval
 - ⇒ B.4-PCT CCEG
 - ⇒ B.5-PCT CARENE
 - ⇒ B.6-PCT Blain
 - ⇒ B.7-PCT SRA
- C-Carto
- ⇒ C-CULT_ProjetCulturelDeTerritoire_TerritoiresActuellementAccompagnes1
- D-Diaporamas
- ⇒ C.1-Présentation PCT Copil 0
 - ⇒ C.2-Présentation PCT - Préalables à la préfiguration
 - ⇒ C.3-Cahier des charges type étude action
 - ⇒ C.4-Les PCT Points de vigilance
- E-Etapes _ Instances
- ⇒ E.1-Présentation des différentes étapes des PCT
 - ⇒ E.2-Instances PCT
- F-Evaluation 2013
- ⇒ F.1-Rapport d'évaluation PCT 2013
 - ⇒ F.2-Synthèse du rapport d'évaluation PCT 2013
- G-Vademecum des PCT 2016
- ⇒ G.1-Fiche Vademecum Generique au 04.07.2017
 - ⇒ G.2-Fiche Vademecum EAC au 01.03.2017
 - ⇒ G.3-Fiche Vademecum EA au 27.02.2017
 - ⇒ G.4-Fiche Vademecum Résidences au 27.03.2017
 - ⇒ G.5-PCT Vademecum DRAC au 27.02.2017
 - ⇒ G.6-Fiche Vademecum Gd T MDLA au 31.03.2017
 - ⇒ G.7-Soutiens financiers du Département au 04.07.2017
 - ⇒ G.8-Dispositifs spécifiques au 13.08.2019
 - ⇒ Organigramme du Département, mars 2020.

53 - Mayenne :

www.lamayenne.fr

<https://mayenneculture.fr>

⇒ Fuchs B., « *Les nouvelles dynamiques culturelles intercommunales ou la quête du sens* », L'Observatoire, 2019/2 (N° 54), p. 75-77. DOI : 10.3917/lobs.054.0075. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-observatoire-2019-2-page-75.htm>

⇒ Fuchs, B., Tassin, D., Teillet, P., « *Étude prospective de la politique départementale de la Mayenne en faveur de l'intercommunalité culturelle. Conventions culturelles intercommunales et contrats d'accompagnement vers l'intercommunalité culturelle en milieu rural.* » Phase 1 : Diagnostic. Rapport final, janvier 2015.

⇒ Fuchs, B., Tassin, D., Teillet, P., « *Étude prospective de la politique départementale de la Mayenne en faveur de l'intercommunalité culturelle. Conventions culturelles intercommunales et contrats d'accompagnement vers l'intercommunalité culturelle en milieu rural.* » Phase 2 : Préconisations. Rapport final, décembre 2015.

⇒ Les conventions intercommunales d'appui aux projets culturels de territoire, non daté.

⇒ Guide des projets culturels de territoire, Méthodologie et ressources, avril 2018.

⇒ Vers un projet culturel commun à l'échelle d'un territoire, Synthèse des Débats. Journée professionnelle, Mayenne, 6 février 2018.

Cartographies :

⇒ Carte_EEA_2019

⇒ Carte_lecture_publique_2019

⇒ Carte_saisons_Culturelles_2019

Conventions intercommunales d'appui aux projets culturels de territoire entre le département de la Mayenne, la DRAC Pays de la Loire et :

⇒ Communauté de Communes du Pays de Meslay-Grez 2019-2022

⇒ Communauté de Communes de l'Ernée 2019-2022

⇒ Mayenne Communauté 2018-2021

Communauté de communes du Pays de Meslay-Grez

⇒ « *Compte administratif et compte de gestion 2018* », Procès-Verbal du Conseil Communautaire de la Communauté De Communes Du Pays De Meslay-Grez, mars 2019

Communauté de Communes - Mayenne Communauté

⇒ Compte administratif
voté par nature, 2018

55 - Meuse :

www.meuse.fr

⇒ Politique de soutien aux acteurs
culturels dits structurants. Bilan 2018.

⇒ Comité de pilotage du SDDEAC
2017-2021, Décembre 2018.

⇒ Agence Culturelle Grand Est,
« *Dynamiques culturelles en Meuse :
quelles coopérations ? Mise en perspective,
expériences, interconnaissance* ». Programme des rencontres, Benoîte-
Vaux, Septembre 2019.

⇒ Schéma Départemental de
Développement de l'Éducation Artistique
et Culturelle (SDDEAC) 2017-2021.

⇒ Organigramme général des
services, avril 2020.

⇒ Rapport à la commission permanente,
service affaires culturelles, culture,
vie sociale, jeunesse, sports et loisirs.
Subvention. Nature de l'affaire :
conventionnement associations
structurantes. Mars 2019.

⇒ « *Règlement des aides : politique
départementale culturelle* », Recueil
des Actes Administratifs. Conseil
départemental, 15 décembre 2016.

Communauté de communes Portes de Meuse

⇒ Diagnostic culturel de territoire -
Étude de faisabilité de nouveaux outils
de développement sur le territoire de la
communauté de communes des Portes de
Meuse. Rapport n°1 : Principaux constats
et pistes de réflexion, 22 mai 2019

58 - Nièvre :

nievre.fr

www.reso58.fr

⇒ Schéma de l'enseignement artistique en
musique, danse et théâtre, décembre 2006.

⇒ Projet de labellisation Bibliothèque
Numérique de Référence, 2019 à 2021.

⇒ Convention de coopération
relative au développement de la
lecture publique, mars 2017.

⇒ Schéma de développement de lecture

publique de la Nièvre (mars 2019)

RESO :

⇒ Établissement public de coopération
culturelle. Statuts modifiés annexés à l'arrêté
préfectoral 2019-p-91 du 04/02/2019.

CLEA :

⇒ Communauté de communes
Puisaye-Forterre 2018-2020

⇒ Ville de Guérigny, 2016

CTL :

⇒ Communauté de communes
Les Bertranges 2016-2018

⇒ Communauté de communes
Portes du Morvan 2016-2018

Communauté de communes Les Bertranges

⇒ Compte-rendu conseil communautaire,
Jeudi 11 avril 2019 à 18h30 à Champvoux

Communauté de communes Morvan Sommets et Grands Lacs

⇒ Convention de coopération relative au
développement de la lecture publique

68 - Haut-Rhin :

<https://www.haut-rhin.fr/>

⇒ Évaluation de la politique culturelle
départementale, document portant
sur la période 2003-2013

⇒ Évaluation de partenariats mis en
œuvre dans le cadre de la politique
départementale pour l'action culturelle.
Politique de développement culturel des
territoires : Communauté de Communes
de Cernay et Environs / Association de
gestion de l'Espace Culturel Grün, juin 2007.

Communauté de Communes du Secteur d'Illfurth

⇒ CCSI - contrat culture
2011/2013 - bilan / évaluatif

95 - Val d'Oise :

<https://www.valdoise.fr/>

⇒ Département du Val d'Oise, « *L'école du
Management par l'Innovation* ». Non daté.

⇒ Appel à candidatures pour une résidence
mission en milieu rural. Thème : biodiversité,
jardin. De novembre 2018 à octobre 2019.

⇒ Cuesta, « *La Fabrique des utopies concrètes* », une étude-action sur le territoire de l'est du Val d'Oise dans le cadre du CLEA. Livrable phase 1 : Enquête. Février 2017.

⇒ Direction des Affaires Culturelles du Val d'Oise, « *Compétences des EPCI du Val d'Oise* », état des lieux actuel de l'intercommunalité, décembre 2006.

CLEA :

⇒ Communauté d'agglomération Roissy-Pays de France, 2017-2020.

Cartographies :

⇒ Carte Schéma départemental de coopération intercommunale du Val-d'Oise 01 2017

Communauté d'agglomération Roissy-Pays de France

⇒ « *Rapport d'activités 2018* », Délibération n°2019.00061, juin 2019.

3. Étude de cas inspirants

L'espace culturel de Chaillol (Hautes-Alpes). Entre Alpes et Provence, une itinérance musicale

www.festivaldechaillo.com

Scène conventionnée Art en territoire depuis 2019, l'Espace Culturel de Chaillol, association loi 1901, propose aux habitants des Hautes-Alpes et à tous les amoureux de musique et avec le concours des collectivités haut-alpines, une programmation musicale riche et diverse. Avec le soutien des collectivités locales, l'Espace Culturel de Chaillol met en œuvre une saison musicale de près de soixante concerts par an, défendue par des artistes de stature internationale qui portent une vision exigeante et généreuse de leur art. Il promeut une approche généraliste et panoramique de la musique : répertoires classiques et contemporains, musiques du monde ou traditionnelles, improvisées... Avec la spécificité de l'itinérance sur le territoire haut-alpin.

L'Espace Culturel de Chaillol s'est développé en épousant les reliefs des vallées alpines du pays gapençais, s'adaptant aux spécificités géographiques et démographiques, économiques et culturelles de son territoire. À la recherche d'une relation juste avec les acteurs et les richesses de ce pays rural de montagne, l'association est en lien avec ceux-ci pour apporter sa compétence à ses partenaires territoriaux .

L'association accompagne la création artistique par la commande à des compositeurs, l'organisation de résidences d'artistes, et la production de disques et de livres. La plupart des propositions de l'Espace Culturel de Chaillol servent d'appui à un vaste programme de médiation et de transmission artistiques, en direction des nombreux publics du territoire (écoliers, lycéens, bénéficiaires de centres sociaux, détenus...). C'est d'abord la constitution d'une communauté bienveillante et attentive, curieuse de ce que l'art et la musique peuvent dire de chacun, que vise l'Espace Culturel de Chaillol. C'est dans cette perspective qu'a été développé le volet d'action artistique et culturelle, qui offre de nombreux moments de rencontres avec les écoliers ou les lycéens haut-alpins,

les résidents de la Chrysalide, le foyer de travailleurs handicapés de Tallard, les détenus de la Maison d'arrêt de Gap, etc. Au-delà de ces publics spécifiques, l'Espace Culturel de Chaillol développe une conception extensive de la notion de médiation, que favorise l'itinérance et l'exposition permanente de son équipe aux réalités du territoire. En interaction quotidienne avec ceux qui jouent un rôle dans la vie locale, élus et services des collectivités, paroisses, centres sociaux, partenaires médias, mécènes... L'Espace Culturel de Chaillol investit chaque temps d'échange, formel autant qu'informel, pour mettre en sens ce qui est proposé.

Les scènes croisées de Lozère

<https://scenescroisees.fr>

Scènes Croisées de Lozère poursuit, comme les autres scènes conventionnées en France, des missions de service public. En Lozère, elles se développent sur l'ensemble du département à partir d'un projet artistique et culturel original, qui se caractérise par une programmation itinérante de spectacles vivants développée en partenariat avec les acteurs culturels du territoire. La découverte des écritures scéniques d'aujourd'hui en constitue le fil rouge. Scènes Croisées poursuit une double mission sur le territoire de la Lozère : elle a en charge l'organisation d'une saison artistique dans le domaine du spectacle vivant en partenariat avec différents opérateurs locaux. À ce titre, elle bénéficie du label de Scène Conventionnée, attribué par le ministère de la Culture dans le cadre d'une mission de soutien à la création contemporaine. Elle est également en charge d'une mission générique d'ingénierie culturelle et d'accompagnement des pratiques amateurs.

SMAC 07, les agri-culturelles (Ardèche)

<http://agri-culturelles.blogspot.com/>

Les Agri-culturelles de l'Ardèche (ou)Verte est un projet solidaire et transversal entre les mondes de la culture et de l'agriculture, au service d'un territoire et de ses habitants. Ce projet est activé par un réseau composé par des acteurs culturels (la SMAC 07 et Quelques p'Arts...) et le collectif Agricole : fermes ou autres structures ayant une activité agricole ou de transformation... Le tout, au service des principes de développement durable et de circuits courts. Concrètement,

les concerts ou spectacles sont organisés dans les exploitations agricoles conjointement à des temps de visites, de rencontres, de repas ou dégustations.

Le Bateau feu en promenade (Scène nationale de Dunkerque, Nord)

<http://media.lebateaufeu.com/pdf/j1.pdf>

De 2011 à 2013, le Bateau Feu, scène nationale de Dunkerque, a fermé ses portes pour rénovation. Cela a été l'opportunité de sortir des murs et de créer une programmation artistique itinérante à l'échelle de l'agglomération. Les propositions artistiques ont été construites avec l'ensemble du tissu de la vie sociale dunkerquoise (établissements scolaires, centre socio-culturels, bibliothèques, etc.). Dix compagnies se sont installées pour deux à trois ans de résidences sur le territoire à la rencontre des habitants, pour proposer des projets artistiques in situ. Un journal dédié, diffusé largement sur l'agglomération dunkerquoise, a documenté ce projet hors les murs au fil des mois.

Fab'mobile, Fabulerie (Marseille, Bouches-du-Rhône)

https://issuu.com/axellebenaich/docs/presentation_dfnow_lafabulerie_2015

La Fabulerie est une association basée à Marseille, qui développe notamment des actions en itinérance sur le territoire des Bouches-du-Rhône. La Fabulerie a ainsi inventé la « *Fab'mobile* » : un dispositif mobile, ressemblant à un vélo-carriole numérique, utilisé pour identifier des enjeux avec des habitants ou des professionnels, faire émerger des idées collectives et des scénarios de services urbains dans un contexte précis, qui relève d'un intérêt commun.

La Fabulerie se positionne en accompagnement de la transition, afin notamment de repenser les politiques publiques et outiller les agents publics pour innover. La Fabulerie a par exemple développé le projet « *Transfaire* ». Ce projet est une réponse à un appel à manifestation d'intérêt (AMI) du département pour rapprocher bibliothèques et structures culturelles du territoire, en particulier dans les communes rurales. La Fabulerie propose un modèle de formation pair à pair en proposant aux professionnels (bibliothécaires, médiateurs culturels...), de

découvrir et tester des outils de médiation numériques puis de co-designer, ensemble, un atelier à animer directement auprès du public. Cette dynamique sert à amorcer le projet, à mettre en réseau des professionnels dont la coopération peut se poursuivre ensuite.

Bibliothèque Mériadeck (Bordeaux, Gironde)

<http://mediatheques.bordeaux-metropole.fr/bibliotheque/bibliotheque-meriadeck-bordeaux>

Lecture, tricot, yoga, cuisine, jeux vidéo. Depuis sa requalification récente, la Bibliothèque Mériadeck de Bordeaux se positionne comme une "bibliothèque troisième lieu", après la maison et le travail. L'objectif est d'attirer le public, et faire en sorte, selon Olivier Caudron (directeur des bibliothèques municipales de Bordeaux), « *que les gens se sentent ici chez eux. Notre ambition est de les rendre heureux.* » « *Comme chez eux* », « *comme à la maison* » : tel est le leitmotiv de la bibliothèque Mériadeck. Ce bâtiment de 25 000 mètres carrés propose désormais différents espaces : « *loft* », coin de visionnage de DVD, espace Num' avec tablettes, consoles de jeux, salon e-press, écrans 3D, espaces de détente ... La bibliothèque est devenue un lieu majeur pour le vivre-ensemble et propose une programmation riche et diversifiée : cours de tricot, de yoga, de cuisine, grainothèque, atelier de recherche d'emploi, de réparation de vélo, battle de jeux vidéo... Le mobilier de la bibliothèque est « *nomade* » et adaptable, c'est-à-dire sur roulettes, afin de pouvoir reconfigurer les lieux en fonction des évolutions.

BLIIDA, tiers lieu d'inspiration, d'innovation & d'intelligence collective (Metz, Moselle)

www.bliida.fr

BLIIDA est un espace de travail partagé dédié aux entrepreneurs et créateurs de Metz et de sa région, qui exercent dans les champs des arts, des médias et du numérique. Depuis 2011, dans les anciens entrepôts de bus de la ville de Metz situés avenue de Blida, BLIIDA s'est développé comme une plateforme collaborative de 30 000 m², destinée aux créateurs et aux innovateurs de tous horizons. À travers un dispositif évolutif et modulaire, ce tiers lieu permet de semer,

développer et accompagner les idées, offrant la possibilité à chacun de concevoir et de faire aboutir ses initiatives, en favorisant la rencontre, la synergie ainsi que l'échange des savoirs et des compétences.

BLIIDA est structuré en trois pôles :

- ⇒ Un pôle entrepreneuriat social et numérique (4 000 m²),
- ⇒ Un pôle entrepreneuriat social et artistique-culturel (5 000 m²),
- ⇒ Un pôle entrepreneuriat social et solidaire (4 000 m²)

BLIIDA comprend également un Hub néo business, qui fonctionne comme une bulle de services au profit des acteurs des industries créatives et numériques. Ces services et accompagnements sont proposés par des intervenants extérieurs : cabinets de consultants, banques, assurances, groupes immobiliers, avocats, INPI, incubateurs, financeurs dédiés (Caisse d'Épargne, Sologest, INPI, BPI France, KPMG, Banque Populaire, ...). Au sein de ce Hub, les porteurs de projet peuvent rencontrer des conseillers pour bénéficier de conseils juridiques et administratifs, co-construire leur business plan, et bénéficier de diverses informations sur la propriété intellectuelle et des accompagnements sur-mesure en fonction de la nature de la structure et de sa situation individuelle. Ce Hub néo business permet de favoriser le lien et des échanges entre de grandes sociétés et les résidents du tiers lieu. Il permet également aux grands groupes d'anticiper les nouveaux modèles économiques, juridiques et sociétaux, et d'identifier de nouveaux clients potentiels à forte valeur ajoutée.

La gestion opérationnelle et la gouvernance du site sont assurées par une association, créée par la Ville de Metz, Metz Métropole et le Conseil régional, via un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens portant sur trois volets : la gouvernance et l'animation du pôle créatif, la gouvernance et l'animation du pôle numérique, la valorisation globale du site.

Exemple détaillé : Écoutes territoriales et citoyennes (UNADEL)

<https://unadel.org/actions-chantiers/ecoutes-territoriales-et-citoyennes>

L'UNADEL (Union nationale des acteurs du développement local) propose depuis plusieurs années différentes méthodologies d'observation, d'accompagnement et d'analyse des dynamiques territoriales à travers l'Écoute. La posture d'écoute participe, selon l'UNADEL, à une forme d'empathie territoriale, accompagnant les acteurs locaux dans une démarche réflexive émancipatrice.

Ces Écoutes, selon la méthode développée par l'UNADEL et Territoires Conseils, visent moins à comptabiliser des résultats qu'à appréhender et partager avec les interlocuteurs des territoires concernés les différents aspects de la gouvernance territoriale de la transition, son portage, son pilotage, son déploiement en direction des acteurs économiques et sociaux, son appropriation par les habitants... La réflexion engagée dans chaque territoire, donne lieu à de nombreux échanges, à l'écriture d'une « *fiche-territoire* », puis à une « *restitution miroir* » sur les modes de faire et la conduite du changement. La méthode des Écoutes territoriales est fondée sur un travail d'échanges entre les acteurs locaux et un binôme d'enquêteurs aux profils complémentaires, autour de plusieurs séquences : une série d'entretiens en petites réunions avec les représentants de collectivités, des associations, des instances participatives, etc., suivies d'une restitution sur place, permettant de partager une analyse réflexive avec les acteurs du territoire. L'objectif visé par ce dialogue avec les territoires est d'aider à surmonter les difficultés et de faciliter la poursuite de la démarche observée.

Durant l'année 2019, l'UNADEL a déployé quatre nouvelles Écoutes territoriales axées sur les questions de réciprocité et de coopération interterritoriale. Ce dispositif méthodologique innovant a donné lieu à la production récente d'un rapport intitulé : « *Écoutes territoriales. La coopération interterritoriale en action. Expérience et enseignements* » (UNADEL, 2020).

Le projet artistique du Grand Paris Express (Île-de-France)

www.culture-grandparisexpress.fr

Le nouveau métro du Grand Paris souhaite soutenir la vitalité créative de la métropole. Pour accompagner et nourrir ce mouvement dès les prémices du projet, la Société du Grand Paris a initié une programmation culturelle et artistique. Des collaborations entre architectes et artistes internationaux sous forme de « *tandem* » sont intégrées à la conception des nouvelles gares, qui doivent se concrétiser par des interventions artistiques pérennes et des œuvres mobiles. Des appels à projets lancés en partenariat avec les écoles d'art, de design et de création industrielle du Grand Paris invitent la jeune création à réinventer la signalétique ou des éléments emblématiques des gares. Le dispositif des « *Classes du Grand Paris Express* », imaginé en partenariat avec les établissements scolaires, propose des rencontres et des ateliers avec les artistes qui travaillent autour du nouveau métro.

Il comporte également un volet pédagogique, visant le partage des savoirs techniques et scientifiques liés au projet de transport. Le temps du chantier, des événements culturels largement ouverts au grand public sont organisés en lien avec les étapes clés de la construction des nouvelles lignes.

Un fonds de dotation, auquel contribuent les entreprises de travaux impliquées dans le chantier, participe au financement du projet artistique du nouveau métro.

« *Traversées et Escales* » (Vallée de la Vilaine, Ille-et-Vilaine)

https://issuu.com/scopcuesta/docs/rva-escale_-_fascicule_synth_tique

Rennes Métropole et sept communes (Bruz, Chavagne, Laillé, Le Rheu, Rennes, Saint-Jacques-de-la Lande, Vezein-le-Coquet) lancent, en 2013, un projet de valorisation de la vallée, des portes de Rennes jusqu'à Laillé. Le projet retenu est celui de l'agence Ter, et de la coopérative culturelle Cuesta. Il repose sur une valorisation du territoire par amplification de l'existant et de ses richesses, matérielles ou immatérielles. Il vise à rendre plus accessible et lisible la Vilaine, ses affluents et ses étangs, à porter un nouveau regard sur certains lieux oubliés, à révéler les identités des milieux naturels et des pratiques agricoles et rurales de son bassin versant ; mais aussi à mettre en réseau les dynamiques et initiatives locales naissantes, à redonner vie au fleuve par l'émergence de nouveaux usages.

Le processus d'élaboration du projet s'appuie sur des actions-pilotes qui accompagnent les études de maîtrise d'œuvre en sollicitant des processus artistiques. Ces actions temporaires permettent de préfigurer le projet, d'offrir un espace de co-construction avec les partenaires et les acteurs, de nourrir les études et de faire vivre immédiatement le projet.

La première action pilote, intitulée « *Traversées et escales* », accompagne la définition de la Voie des rivages et offre un espace de connaissance commune et partagée du territoire. Elle a été conçue et mise en œuvre en collaboration avec Bureau Cosmique, collectif d'architectes rennais. La station fut un outil d'exploration se déplaçant ponctuellement le long de la Vilaine. Elle proposa différentes représentations de la vallée et constitua une invitation à la parcourir dans l'espace et dans le temps, à la raconter. Ce fut aussi le point de départ de plusieurs traversées, expériences artistiques et poétiques, révélant ce territoire et offrant à chacun la possibilité de prendre part à la construction d'un imaginaire collectif.

Le terrain, le joueur et le consultant (Île-de-France)

<https://leterrain-lejoueur-leconsultant.tumblr.com/>

En collaboration avec Gongle, groupe interdisciplinaire d'expérimentations sociales et théâtrales, la coopérative Cuesta déploie une démarche artistique et culturelle impliquant des habitants dans le projet urbain du secteur Pleyel à Saint-Denis, commanditée par Plaine Commune et la Ville de Saint-Denis, et mettent en place des ateliers artistiques de 2016 à 2018 (écriture, théâtre, promenade, jeu, commentaire sportif...). Autour d'un langage sportif, ils relient, communiquent, jouent les grands projets métropolitains pour le quartier ainsi que son quotidien. Et avec les retours de terrain, les mémoires, désirs, cultures, récits de ses acteurs, habitants et usagers prennent part à la concertation, nourrissent le projet urbain. Ces analyses et documentations permettront de remettre un outil de mémoire et de réactivation du projet après le démarrage des travaux.

Le patrimoine du Pays de la Loire raconté par ses habitants : Le *Living lab* Off Road Memory (Loire Atlantique)

www.villesnumeriques.org/wp-content/uploads/2013/07/110620-of_road_memory_living_lab.pdf

Le *Living lab* Off Road Memory (mémoire tout-terrain) a été labellisé *Living lab* en mars 2011. Ce *Living lab* est un regroupement hétéroclite d'acteurs, consacré à l'innovation et au développement territorial. L'objectif était de promouvoir toutes les actions de valorisation du territoire de la Loire et de son patrimoine, qu'il soit touristique, culturel, vivant ou immatériel, en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Porté par l'université de Nantes, le *Living lab* comptait quatre entités dans le comité de pilotage : l'université de Nantes en partenariat avec l'université mexicaine de Puebla, l'Office du patrimoine culturel immatériel (OPCI), Ethnodoc-Arexcpo et France 3 Centre et Pays de la Loire. Le *Living lab* se basait sur trois champs technologiques : les applications mobiles innovantes (QR codes, réalité augmentée...), l'analyse des réseaux sociaux et le web sémantique.

Le *Living lab* a développé de nombreux projets et notamment le projet intitulé : « Carré d'empreintes ». L'idée initiale a germé d'un constat : « *c'est lorsque l'on est sur le terrain en immersion paysagère que l'on souhaite découvrir les patrimoines* » (Francky Trichet). L'objectif du projet était de faire raconter par les gens du Pays de la Loire, la façon dont ils vivaient au quotidien, ainsi que leur mémoire du territoire. Des QR Codes permettaient de visualiser des histoires captées sur la mémoire des lieux, via des vidéos très courtes. Une vingtaine de circuits Carré d'Empreintes ont ainsi été développés sur tout le Grand Ouest, et notamment : Quartier de la Création à Nantes, Voyage à Nantes, Haras de la Vendée, Trélazé, Concarneau, Val-d'Oise, Beautour, Route des Vins d'Alsace, Caraïbes 360°, etc.

Le sentier métropolitain du très grand paris (Île-de-France)

www.lesentierdugrandparis.com

Le Sentier Métropolitain du Grand Paris est un itinéraire de randonnée de 500 km de long, qui explore et raconte la plus grande ville francophone du monde. Ouvert au public en 2020, ce Sentier est à la fois un centre culturel à ciel ouvert et un équipement touristique au service du territoire, construit avec les acteurs locaux. Conçu et porté par un groupe d'artistes, architectes, urbanistes, philosophes, il a été réalisé en partenariat avec de nombreuses institutions publiques et privées, dont la Métropole du Grand Paris, la Société du Grand Paris et la Région Ile-de-France. Trois volets constituent le sentier :

- ⇒ Un itinéraire élaboré de façon concertée avec les territoires et les acteurs qui y œuvrent.
- ⇒ Des explorations : repérages, marches publiques, randonnées métropolitaines...
- ⇒ Des récits partagés : projets artistiques, livres, articles, récits de voyage, feuillets sonores, films documentaires, guides.

Hôtel du nord (Bouches-du-Rhône)

<http://hoteldunord.coop>

Hôtel du Nord est une coopérative d'habitants. Elle est issue d'un processus patrimonial initié en 1995 dans les quartiers nord de Marseille, dans un contexte de forte transformation urbaine. À partir du périmètre d'un Grand Projet Urbain, une démarche de « *patrimoine intégré* », coordonnée par Christine Breton, conservatrice du patrimoine nommée par la Ville de Marseille, a permis aux associations, habitants et entreprises de collecter et de valoriser le patrimoine local, notamment au travers de balades urbaines.

En 2011, Hôtel du Nord est créé pour mettre en valeur l'hospitalité et le patrimoine naturel et culturel au Nord de Marseille. C'est aussi une réaction positive à la capitale européenne de la culture, une alternative citoyenne pour montrer les initiatives des quartiers Nord et donner une représentation plus positive de ce territoire. C'est aujourd'hui un réseau de 50 chambres pour l'accueil, de 50 hôtes et de 50 itinéraires. L'optique est ici de représenter des territoires qui sont parfois des « *zones blanches* » sur les cartes touristiques, cantonnées à une

image médiatique peu engageante. Lorsque les critères habituels d'attrait touristique ne fonctionnent pas, ce type de démarche culturelle vise à recréer un récit commun, proposer d'autres critères ou manières d'appréhender le territoire en s'appuyant sur les expériences des habitants et sur les traces patrimoniales.

Emscher Park (Ruhr, Allemagne)

www.persee.fr/doc/aru_0180-930x_1999_num_85_1_2300

Dans la vallée industrielle de la Ruhr, parsemée de sites UNESCO, le long de la rivière Emscher, le chantier des productive landscapes a été enclenché en 2010. L'objectif de ce projet était de définir l'identité productive d'Emscherpark et, ce faisant, de permettre au patrimoine naturel de s'ouvrir à de nouveaux usages. En partenariat avec les agriculteurs-propriétaires des parcelles, des potagers ont été mis en location pour y faire de l'agriculture urbaine. Deux types d'espaces ont été proposés pour réactiver la tradition des jardins ouvriers : des parcelles partagées (allotment gardens), dispersées sur tout le parc, appartenant à différents types de propriétaires (particuliers privés, entreprises industrielles, associations publiques ou collectivités). Sur ces parcelles, le Regionalverband Ruhr, qui gère le projet, s'adapte à chaque propriétaire et met en place une convention d'usage partagé pour une ou deux années renouvelables. Celle-ci fixe pour chaque parcelle un règlement, des usages possibles, des temporalités de fréquentation. Des jardins communautaires (Gemeinschaftsgärten), propriété du Regionalverband Ruhr, sont également utilisés pour le montage de projets interculturels, internationaux, la mise en réseau d'acteurs, etc.

Valle Salado de Añana (Pays Basque, Espagne)

www.paysbasque.net/villes-et-villages/la-vallee-salado-de-anana/

Le Valle Salado de Añana propose une méthode de restauration ouverte du patrimoine. Cette saline traditionnelle a connu de sérieuses difficultés de gestion au XIX^e siècle et a été partiellement restaurée dans les années 1990. Pour en accélérer la revalorisation, la Fondation qui la gère a depuis 2009, proposé une méthode audacieuse, inspirée de l'expérience de la cathédrale Santa María de Vitoria. Le site est

renové progressivement de façon à rendre compatibles la restauration, la production de sel et les activités touristiques. L'idée de la restauration ouverte est de rétablir le lien entre citoyens et patrimoine, en favorisant l'accessibilité du citoyen pendant la phase de mutation. Pour ce faire, un zonage d'intervention particulier (délimitant une zone productive et une zone non-productive) a été délimité par la Fondation. Valle Salado a ainsi muté vers « *un musée vivant* » (LEMA BLANCO) qui se reconstruit progressivement. En 2014, près de la moitié du site a été réhabilité et se trouve en capacité de produire du sel. Valle Salado a non seulement relancé la production de sel, mais a aussi su varier ses produits. Cette ouverture se traduit également par la diversification des activités proposées : la Fundación Valle Salado et ses partenaires, organisent chaque année un semi-marathon 21 km, avec un dénivelé positif de 1 300 m. En 2015, le site a accueilli 280 coureurs.

« Culture et Santé »

www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Developpement-culturel/Le-developpement-culturel-en-France/Culture-et-Sante

Depuis plus de 20 ans, le ministère des Solidarités et de la Santé et le ministère de la Culture conduisent une politique commune d'accès à la culture pour tous les publics en milieu hospitalier. Le 6 mai 2010, le ministère de la Santé et des Sports et le ministère de la Culture et de la Communication ont signé une nouvelle convention « *Culture et Santé* ». Après un temps d'expérimentation dans quatre régions, le dispositif « *Culture et Santé* » a pour objectif de prendre en compte le secteur médico-social. Le public visé englobe l'ensemble de la communauté sanitaire : personnes hospitalisées, personnes âgées, familles, professionnels de la santé et du médico-social. Avec cette expérimentation, l'« *on assiste à la coexistence d'acteurs qui, à l'hôpital, n'ont ni les mêmes conceptions de leur rôle, ni les mêmes statuts.*

Du côté des artistes professionnels, les temporalités, les modalités et les objectifs d'intervention dessinent des typologies mouvantes d'inscription territoriale de l'activité artistique, laquelle articule trois dimensions – la pédagogie, la diffusion, la création – qui s'enchevêtrent parfois (...). Il s'agit d'expérimenter un cadre

de travail aux antipodes de l'institution culturelle, de créer des œuvres au-delà des réseaux conventionnels et qui s'affranchissent des normes habituelles des lieux institués. De ce point de vue, l'intervention à l'hôpital engendre une "déterritorialisation" du travail de l'artiste, c'est-à-dire une manière de sortir des normes imposées par l'institution culturelle pour reconstituer une marge et une liberté créatrice » (Langeard et al., 2018). Pour un budget global, Drac, Ars et collectivités d'environ 4 millions d'euros, ce dispositif facilite le développement de plus de 600 projets par année, concernant tous les types d'équipements culturels, toutes les disciplines artistiques, tous les types d'hôpitaux et tous les publics (enfants, adultes, personnes âgées).

Museomix

www.museomix.org

Le premier Museomix s'est déroulé en 2011 au musée des Arts Décoratifs à Paris, à l'initiative de ses inventeurs : Stéphanie Bacquère, Samuel Bausson, Julien Dorra, Diane Dubray, Yves-Armel Martin, Christophe Monnet et Marie-Noéline Viguier. L'enjeu : inviter le public à s'approprier un musée pour réinventer sa médiation, mieux connaître ses équipes et travailler en bonne intelligence avec les autres corps de métiers. Chaque expérience rassemble environ cent cinquante participants (codeurs, médiateurs culturels, conservateurs, designers, amateurs, bidouilleurs, etc.) répartis en équipes pour réinventer, grâce aux technologies numériques, une sélection d'œuvres des musées. Même si l'organisation de Muséeomix n'inclut pas, pour l'instant, la postproduction systématique des prototypes réalisés pendant l'évènement, leur pérennisation est encouragée et accompagnée tant que possible. Ce sont souvent les équipes elles-mêmes qui travaillent avec le musée, ou de façon indépendante, à faire évoluer leurs prototypes vers une solution stabilisée.

Depuis, le phénomène Museomix a pris de l'ampleur : il touche plus de 1 000 participants chaque année, dans plusieurs pays du monde. Cet évènement international a lieu tous les ans au mois de novembre. Museomix est aujourd'hui une marque déposée, afin de garantir son format et son esprit. Museomix est un réseau inclusif qui se

constitue par le biais de ses membres actifs, de pair à pair, de bouche à oreille. Museomix est constitué autour des valeurs :

- ⇒ D'ouverture : un musée ouvert où chacun trouve sa place.
- ⇒ D'expérimentation : un musée labo qui évolue avec ses utilisateurs.
- ⇒ De partage : un musée en réseau auprès de ses communautés.

Living lab Alcotra Innovation (Musée Bergès, Isère)

<https://docplayer.fr/2516220-Alcotra-innovation-plan-strategique-transfrontalier-de-soutien-a-l-innovation.html>

L'objectif du projet Alcotra Innovation est de faire émerger un *Living lab* transfrontalier favorisant la mise en place d'écosystèmes « industries créatives ». Ces expérimentations seront l'occasion de croiser des réseaux d'acteurs des industries créatives des territoires Alcotra (Région Rhône-Alpes, PACA, Piémont).

Une expérimentation s'est déroulée du 8 au 10 avril 2013 à la Maison Bergès-Musée de la Houille Blanche, à Lancey (Villard-Bonnot). Des équipes franco-italiennes réunissant des artistes, des designers, des développeurs, des professionnels du musée, des partenaires d'Alcotra Innovation et des représentants des visiteurs du musée ont dû réaliser, en 3 jours, la maquette ou le prototype d'un dispositif original et créatif, faisant écho à la problématique du musée. Elles ont cherché à créer une expérience visiteur nouvelle, décalée, offrant un nouveau regard sur le musée.

Le projet consistait à montrer à la fois la spécificité, la diversité et la longévité de l'histoire industrielle à l'échelle du département (pluralité technique et technologique, des savoir-faire basés sur une haute qualification, multiplicité et évolution des territoires, qualités et rôles des acteurs de cette histoire, industriels, ouvriers, techniciens..., importance des communautés issues de l'immigration, diversité des modes de travail,...).

Le point de départ de l'expérimentation s'est structuré autour des problématiques suivantes : comment les visiteurs peuvent-ils percevoir les dynamiques d'un territoire qui favorisent le développement industriel

et l'innovation ? Comment peuvent-ils en comprendre les mécanismes ? Comment peuvent-ils saisir le rôle catalyseur d'un innovateur technophile charismatique (Aristide Bergès) ?

Mission Repérage(s) : un élu - un artiste

<http://polau.org/ressources/mission-reperages-un-elu-un-artiste/>

La Mission Repérage(s) est un projet mené par le Polau (Le Pôle des arts urbains, basé à Tours) dans treize villes françaises entre 2002 et 2005. Recherche-action atypique, ce dispositif a permis la rencontre, lors d'un moment privilégié, d'un élu local et d'un artiste adepte du repérage. Il leur a été demandé de dire la ville, le temps d'une journée, le temps d'une traversée, ordinaire autant que féconde. De Romans-sur-Isère à Marseille en passant par Le Puy-en-Velay, Rouen, Sotteville-Lès-Rouen, Rennes, Roubaix, Nanterre, Aubagne, Besançon, Douai, Gap ou Valenciennes, chaque duo ainsi constitué par la règle du jeu a accepté de livrer ses manières de percevoir le fait urbain et d'en rendre compte sans détour. À travers des carnets de bords, discussions et confrontations d'hypothèses ou de fantasmes, élus et artistes décryptent avec leur sensibilité les nouvelles donnes du vivre en ville, les complexités, les usages et les usures auxquels se heurtent le quotidien et l'avenir de la cité. Par touches et approximations successives, par fulgurances, parfois, ces repérages éclairent ce que pourrait être une urbanisation plus sensible, plus humaine, plus citoyenne.

Le compositeur Nicolas Frize, en résidence à l'usine PSA (Saint-Ouen, Seine-Saint-Denis)

<http://horslesmurs.fr/wp-content/uploads/2016/03/DossierDePresseIntimite.pdf>

Le compositeur Nicolas Frize a passé deux ans en résidence à l'usine PSA Peugeot-Citroën de Saint-Ouen, dont les 630 salariés produisent quotidiennement 800 000 pièces en acier.

Il y a ausculté toutes les formes et le potentiel sonore des pièces automobiles avant de créer un récital avec des instruments composés de pièces auto. Ceux-ci ont été spécialement conçus dans les ateliers de ferronnerie du site. Le défi de cette résidence a été de se jouer

du rapport entre l'immensité d'un espace de travail collectif et l'intime de chaque poste de travail. Nicolas Frize a pour ce faire organisé des ateliers artistiques et musicaux au cœur du site afin de faire entendre la « *voix singulière de chacun* », les sons singuliers des postes de travail en s'appuyant sur les rythmes. Une partie de la création musicale finale a été réalisée avec une centaine de personnes : musiciens professionnels, tels que les chanteurs du chœur Sequenza 9.3, ou musiciens amateurs, dont plusieurs salariés de l'usine et des habitants de Saint-Ouen.

Génies-Génies, Polau

<http://polau.org/ressources/genies-genies/>

En 2019, le POLAU imagine GÉNIES-GÉNIES, un programme artistes-ingénieurs conjuguant recherche, création et prospective autour de trois enjeux environnementaux : la culture du fleuve Loire, la valorisation des déchets et la transition énergétique des territoires. Chaque thématique fait l'objet d'un groupe de travail artistes-ingénieurs interdisciplinaire, en lien avec des acteurs de la Région Centre-Val de Loire. GÉNIES-GÉNIES a pour ambition de produire des œuvres, mais aussi des ingéniosités territoriales (idées, concepts, scénarios). Cycle d'auditions publiques pour la constitution d'un parlement de Loire, conception d'un opéra de la transition énergétique et créations « *rudologiques* », sont autant de gestes mis en chantier.

Polau

<http://polau.org>

Structure ressource et de projets à la confluence de la création et de l'aménagement des territoires, le POLAU-pôle arts & urbanisme développe en actes depuis 2007 un laboratoire d'urbanisme culturel à destination des artistes et opérateurs culturels, des chercheurs, des collectivités et des aménageurs, en France et à l'étranger. Par son activité d'incubations et expérimentations, il accompagne des projets artistiques liés à la ville et aux territoires. Au titre d'urbaniste spécialisé, il développe un volet d'études urbaines et d'AMO pour des commanditaires publics ou privés (Ateliers Jean Nouvel, agence Construire – Patrick Bouchain, Villes et projets – Nexity, PSA

– Aulnay-Sous-Bois, Reconquête urbaine – budget participatif de la Ville de Paris, ÈRE 21 – budget participatif de la Ville de Paris, etc.). Enfin, il produit, capitalise et diffuse la ressource émanant de ces croisements par le biais de formations, d'éditions et décrypte l'actualité de l'urbanisme culturel.

Coopérative Cuesta

<https://arteplan.org/initiative/cuesta/>

La SCOP culturelle Cuesta (Société Coopérative et Participative) a été cofondée en 2015 par Alexandra Cohen et Agathe Ottavi, en partenariat avec ARTER, une agence de production et de conseil, spécialisée dans la conduite et la mise en œuvre de projets artistiques et culturels. À l'image de leurs parcours associant urbanisme, anthropologie, ingénierie culturelle et sciences politiques (notamment via leur formation SPEAP – Programme d'expérimentation en arts et politique), les deux fondatrices croisent les disciplines et créent des équipes mixtes. Cuesta est une structure intermédiaire qui répond à des commandes (publiques ou privées), programme des interventions artistiques et culturelles, conseille et accompagne des professionnels (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, artistes et collectifs, équipes de recherche).

Cuesta mobilise des outils d'urbanisme originaux (réflexion collective, mise en récit de projets urbains, jeux...) appuyés sur des pratiques artistiques et des démarches culturelles. La mobilisation du média artistique est l'occasion d'une rencontre entre acteurs traditionnellement séparés (concepteurs urbains, travailleurs sociaux, habitants, artistes...). Cette SCOP culturelle s'inscrit comme un acteur représentatif des nouveaux intermédiaires entre le monde de la création et celui de l'urbain. En répondant à des appels d'offres à destination d'artistes (comme sur le secteur Pleyel à Saint-Denis), Cuesta justifie la nécessité d'un acteur tiers, médiateur polyglotte, entre la commande urbaine et les dispositifs artistiques. Sa forme coopérative, émergeant depuis une société de production artistique historique (l'Agence ARTER), est également un signe de l'évolution des formes de l'ingénierie culturelle au contact de l'aménagement des territoires.

Le Dôme (Caen)

<http://ledome.info>

Le Dôme est un espace collaboratif d'innovation né en 2015 du Programme des Investissements d'Avenir « *Inmédiats* » (Innovation pour la Médiation dans les Territoires) mené en collaboration avec 5 autres centres de sciences. C'est un tiers lieu culturel ouvert aux publics particuliers et professionnels, qui propose des actions de culture scientifique et technique autour de projets réels de recherche et d'innovation. Le Dôme s'adresse en premier lieu aux jeunes adultes (à partir de 15 ans) et aux professionnels de la recherche, de l'innovation et de la transition numérique. Il utilise tout particulièrement les méthodes de *Living lab* pour faire interagir des communautés professionnelles différentes (chercheurs, créateurs numériques, industriels, artistes, agents des services publics...) entre elles et avec le public. Le Dôme dispose d'espaces évènementiels, d'un Fab Lab, d'une Résidence de projets et d'un bar. Sa programmation est fondée sur les projets apportés par les acteurs du territoire dans tous les domaines relatifs aux sciences et techniques : ville de demain, handicap, transition numérique, objets communicants... Le Dôme est une réalisation de Relais d'sciences, Centre régional de culture scientifique, technique et industrielle, qui s'appuie sur un écosystème professionnel intégré au sein de la Résidence de projets. Il a été construit avec le soutien du Programme des Investissements d'Avenir, de la Région Normandie, du département du Calvados, de la Communauté urbaine Caen la mer et de la CCI Caen Normandie. Il est soutenu pour son fonctionnement par la Région Normandie. Le Dôme crée ainsi :

- ⇒ Un espace culturel vivant. Plus de 600 opérations et près de 22 000 visiteurs accueillis en 2017.
- ⇒ Un tiers lieu tourné vers demain. Un espace collaboratif dédié à la recherche participative et à l'innovation collective.
- ⇒ Un bâtiment modulaire. 1 500 m² privatisables, et une équipe de professionnels pour s'adapter aux besoins.
- ⇒ Un panorama unique. Une architecture audacieuse à 10 minutes de la gare et du cœur de ville.
- ⇒ Avec à chaque niveau, une promesse d'exploration. Un parcours ascensionnel qui traverse un objet architectural où à chaque étage est proposée une expérience de visite différente.

La communauté Hive

www.hive-community.io

Résidence de création collaborative du campus d'innovation thecamp à Aix-en-Provence. La Hive propose à une vingtaine de jeunes créatifs venus du monde entier (hackers, codeurs, fab managers, designers, facilitateurs graphiques, ingénieurs, managers de l'innovation...), d'apporter « *un regard disruptif* » au sein de l'écosystème d'innovation technologique et numérique de thecamp (<https://thecamp.fr/fr>). Sélectionnés par appel à projet, ces derniers disposent de 6 mois pour prototyper en toute liberté un projet (un service, une œuvre, un objet), qui réponde aux grands défis de notre temps (mobilité durable, qualité de vie en ville, énergie propre, protection des océans, éducation). Ainsi, la Hive est-elle une résidence qui joue un rôle de communauté d'apprentissage, par sa recherche de collaboration et d'immersion de très longue durée dans un écosystème public-privé unique.

Les Localos, Collectif des projets en campagne, du développement local, de l'autonomie et de l'impertinence

www.localos.fr/presentation/

Les Localos souhaitent s'adresser – au-delà des disciplines, secteurs et domaines –, à l'ensemble des forces en présence sur un territoire ayant la volonté de s'inscrire dans la transition écologique et de construire des démarches de développement local. Les Localos accompagnent les territoires, les citoyens-acteurs, les entreprises coopératives, les associations, les fédérations, les fondations, afin d'explorer et d'expérimenter des démarches et des projets qui incarnent des alternatives crédibles et viables au système actuel (où les individus sont considérés comme des consommateurs avant d'être des citoyens et où l'environnement reste au mieux une source de profits et au pire un frein à la croissance). Les Localos cherchent à promouvoir l'autonomie des individus et des territoires, une autonomie solidaire et ouverte, une démocratie active, afin d'accompagner la ruralisation des villes, l'innovation rurale, l'économie plus sociale, solidaire, collaborative. Les Localos s'appuient sur la culture pour faire évoluer la vision dominante d'une société qui aurait comme valeurs ultimes le profit privé, le culte de l'Homme providentiel, la figure du gagnant et la nature domptée.

UBIC · Université Bordeaux Inter-Culture

<https://ubic.u-bordeaux.fr>

Université Bordeaux Inter-Culture (UBIC) est un Centre d'Innovation Sociétale en Sciences Humaines et Sociales, labellisé par l'IdEx Bordeaux, ayant pour mission principale le renforcement et le développement des liens entre le monde universitaire et le monde socio-économique, sur la thématique « *culture, économies créatives et territoires* ». Cette plateforme est intégrée à un écosystème de recherche scientifique, avec de plus de 20 laboratoires de recherche en Nouvelle-Aquitaine, des chercheurs à l'échelle nationale, 20 000 étudiants. Dans une logique d'économie de la coopération, UBIC déploie son activité dans un ancrage territorial en lien avec les parties prenantes de la culture (équipements culturels, collectivités territoriales, associations...). Mises en lien, l'ensemble de ces parties prenantes interrogent la place et le rôle de la Culture, prise dans un sens large, au sein des continuums socio-économiques. La démarche « *hybride* » conjugue différents modes opératoires en fonction des accompagnements de projets : recherche-action, design d'information, cartographie, formation-action... Elle s'inscrit dans un temps long pour une coopération durable entre l'université et la société (Open lab, thèse CIFRE...).

Le Muséum d'Histoire naturelle (MNHN) - Recherche culturelle et sciences participatives

Le Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN), suite à l'appel à manifestation d'intérêt 2017 du ministère de la Culture, a piloté pendant dix-huit mois des travaux sur la thématique « *Recherche culturelle et sciences participatives* ». Faisant suite au rapport de 2016 « *Les sciences participatives en France* », un réseau d'une trentaine de chercheurs, conservateurs et médiateurs scientifiques issus de domaines diversifiés (archéologie, urbanisme, linguistique, arts, musicologie, communication, patrimoines...) a été coordonné par le MNHN pour identifier leurs questionnements, leurs besoins, leurs attentes en vue de formuler des recommandations au ministère de la Culture.

Le réseau a travaillé au fil de réunions plénières, de groupes de travail, d'enquêtes et de consultations extérieures au réseau. Après une phase de partage de savoirs et

de savoir-faire, de foisonnement de questions et de constats, le réseau s'est concentré sur trois sujets : la participation et les publics participants ; la recherche et les évolutions induites par les sciences participatives ; les outils de la participation, de collecte et de traitement des données.

Précisions que le Muséum national d'Histoire naturelle possède lui-même une tradition de collaboration publics non-scientifiques/professionnels : amateurs aventuriers ou voyageurs éclairés, militaires, médecins ou encore missionnaires mettaient en œuvre des protocoles de récolte de données ou d'objets pour enrichir les collections et les connaissances. Le MNHN mène aussi des travaux réflexifs sur ces modes de collaborations et de construction des savoirs d'hier et d'aujourd'hui. Le MNHN bénéficie d'une longue histoire et d'une expertise approfondie des sciences participatives du fait du développement et de l'animation d'un grand nombre de programmes de sciences participatives (Vigie-Nature, Les Herbonautes, gestion des patrimoines avec les populations locales...) et de travaux réflexifs sur ces programmes. Le projet 65 Millions d'Observateurs (financé par le Programme d'Investissement d'Avenir 2015-2019) a permis de développer de nombreux outils, et a contribué à une internalisation assumée des nombreuses expertises métiers correspondantes.

Le projet CiTIQUE

<https://theconversation.com/les-sciences-participatives-et-la-demarche-scientifique-85198>

Texte extrait de The Conversation, Les sciences participatives et la démarche scientifique, 6 octobre 2017.

« Où piquent les tiques ? Qui les tiques piquent-elles ? » Des questions auxquelles il n'est pas aisé de répondre, et pourtant essentielles à l'amélioration de la prévention contre les maladies transmises par les tiques, dont la médiatique maladie de Lyme, qui posent d'importants problèmes en santé publique et vétérinaire. Il y a beaucoup plus de non scientifiques que de scientifiques qui se font piquer par les tiques, dès lors, comment capter et valoriser l'énorme source d'informations détenue par les citoyens pour faire avancer plus vite les connaissances ? Faire travailler ensemble chercheurs et citoyens est la réponse apportée par le projet CiTIQUE.

Pour la première fois, encadrés par des chercheurs, les citoyens peuvent participer à l'effort de recherche, depuis la conception du projet, à la collecte et à l'observation des données, jusqu'à l'interprétation des résultats en passant par l'échantillonnage et l'expérimentation. Au cours de cycles de *Living lab* à l'Espace des Sciences Pierre Gilles de Gennes, citoyens et chercheurs ont – pour commencer – participé à la conception d'une application smartphone destinée à collecter de nombreuses informations sur les piqûres et à inciter les citoyens à envoyer leurs tiques aux chercheurs.

Ce lien entre scientifiques et citoyens est renforcé grâce à un compte Twitter et un site web. Les citoyens ont immédiatement répondu présent à l'appel des chercheurs : seulement deux mois et demi après le lancement de l'application Signalement TIQUE, ce sont 25 000 téléchargements, 4 000 piqûres signalées et quelques centaines de tiques reçues au laboratoire. Mais la participation des citoyens ne va pas s'arrêter là. Dans le cadre de stages ouverts à tous au laboratoire Tous Chercheurs de Nancy, citoyens et chercheurs pourront bientôt travailler ensemble, construire de nouvelles questions de recherches et débattre avec des experts sur les controverses existantes et les nouvelles connaissances générées par le projet. Dans cette relation symbiotique que le projet CiTIQUE va contribuer à stimuler, chercheurs et citoyens vont construire une culture scientifique commune au bénéfice de la société et des malades contaminés par piqûres de tiques.

Le projet Survivors

<https://theconversation.com/les-sciences-participatives-et-la-demarche-scientifique-85198>

Texte extrait de The Conversation, Les sciences participatives et la démarche scientifique, 6 octobre 2017.

Les épisodes de sécheresse induisent le dépérissement et la mortalité de certains arbres, tandis que d'autres arbres survivent aux crises. La question se pose donc de savoir pourquoi. Certains font l'hypothèse qu'en situation de sécheresse, les arbres meurent de faim ; d'autres qu'ils meurent de soif. Pour tester ces hypothèses, 80 collégiens ont participé pendant trois ans, de la cinquième à la troisième, au suivi de la survie de 1 000

hêtres répartis en trois conditions : hêtres témoins arrosés non défeuillés, hêtres non arrosés, hêtres arrosés et défeuillés. Chaque collégien était le parrain d'un arbre du dispositif expérimental.

Deux ans de suite, les élèves ont dû apprécier qualitativement l'état de santé de leur arbre et mesurer ses paramètres avant de procéder à sa défoliation pour simuler une privation de nourriture. Au cours de leurs visites sur le site de l'Inra, ils ont également participé à des ateliers de découverte des méthodes et outils utilisés pour suivre l'expérience, encadrés par des techniciens, chercheurs et étudiants. Arrivés en troisième, ils ont analysé l'ensemble des résultats avec les chercheurs pour départager les hypothèses émises en début de projet.

Ce projet, baptisé Survivors, était adossé à un projet de recherche de grande ampleur centré sur la question de la mortalité des arbres en forêt. Le travail réalisé avec les collégiens a permis de répondre à une question scientifique importante et a apporté des connaissances qui seront utiles pour les gestionnaires forestiers. Une aventure scientifique et humaine unique qui a significativement enrichi le parcours et la réflexion de l'ensemble des acteurs du projet sur les questions de rapprochement entre science et éducation et entre science et société.

4.Kit Lucas

KIT LUCAS

Ensemble d'outils méthodologiques et de conseils pratiques pour réaliser un atelier similaire au LUCAS.



Laboratoire d'usages culture(s) arts société

RÉALISER SON LUCAS

SOMMAIRE

PHASE D'IMMERSION (p. 3 - 12) :

Collecter les besoins du territoire : des points de vue, des histoires, des situations qui illustrent la problématique. Cela permet de sortir de sa propre situation professionnelle habituelle et aller à la rencontre des habitants.

Préparer la phase d'immersion :

Pour cela il existe plusieurs méthodes :

- Fiche préparative (p.3)
- Entretiens de groupe (p.4)
- Entretiens personnels (p.4)
- Observations (p.5)

Rendre lisible la phase d'immersion :

Préparer les documents qui apparaîtront lors de l'atelier qui s'appuie sur la phase d'immersion :

- Personas (p.6-8)
- Verbatims (p.9-12)

PHASE DE CO-CONCEPTION (p. 13 - 19) :

Lors de cette session, vous réunirez un ensemble de personnes qui vont co-concevoir des actions et des solutions liées à votre problématique.

Préparer son atelier de co-conception :

Faire émerger des coopérations (projets, temps..) qui seront des réponses aux besoins perçus.

- Fiches préparatives (p.13-15)
- Cartographie écosystème (p.16-17)

Réaliser son atelier de co-conception :

Préparer les documents et l'organisation concrète de l'atelier.

- Programmation (p.18)
- Fiche action (p.19)

PRÉPARER L'IMMERSION

Qui voir ?

Quand ?

(moments de la journée - temps de midi, etc -, dates...)

Pourquoi ? Sur quels sujets ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Forme d'observation :

Questionnaire à transmettre

Observation libre

Entretien

Autre :

Stratégie à adopter - comment les rejoindre ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Les entretiens

Conseils pour conduire un entretien avec des usagers

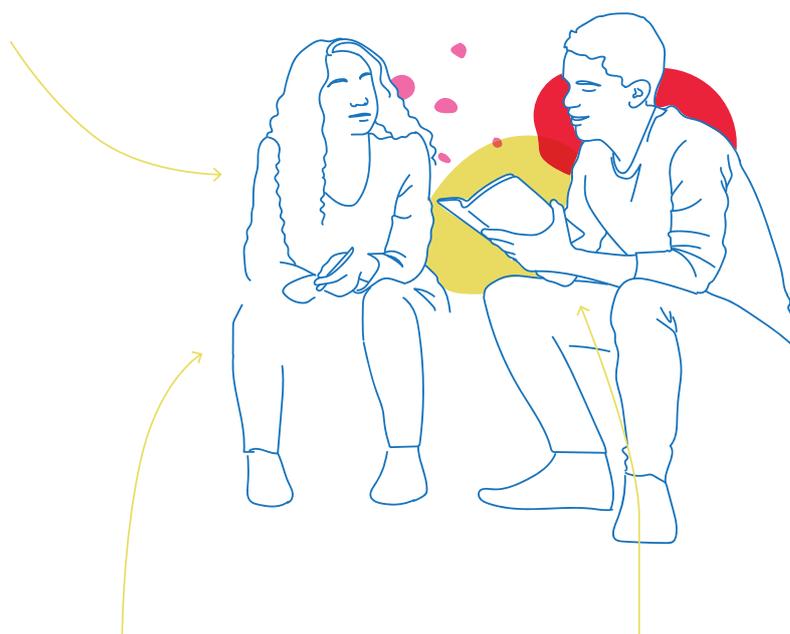
Poser toutes les questions, même celles qui nous paraissent idiotes et dont on connaît la réponse.

Attention aux biais ! Vous avez la possibilité de suggérer plusieurs réponses alternatives pour éviter de diriger la réponse

Créer une vraie discussion en rebondissant sur les réponses des usagers, ne suivez pas exactement la trame du questionnaire que l'on a préparé, laissez des blancs pour que les usagers complètent leurs réponses.

Filmer et enregistrer les entretiens

Il est possible de filmer et enregistrer les entretiens, avec l'accord de la personne interrogée. Cette méthode peut vous permettre de vous détacher de votre carnet de note.



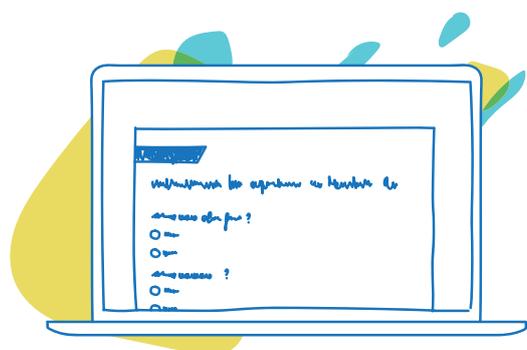
Les photos, les documents donnés par les usagers, les dessins qu'ils vous font... **Gardez tout !** Ils serviront à justifier et illustrer les problématiques que vous identifierez.

La prise de note

Votre support de note peut parfois être une barrière entre l'utilisateur et vous. Vous pouvez être à 2 (l'un pose les questions, l'autre note) ou encore prendre un temps après l'entretien pour noter à chaud vos observations et vous appuyez ensuite sur les enregistrements.

Observer

Méthodes d'observation des usagers



Les questionnaires

Les questionnaires en ligne (type Google Forms) sont un premier moyen de repérer des problématiques que peuvent rencontrer les usagers. Ces questionnaires permettent de recueillir des statistiques, des chiffres.



Visite guidée

Les usagers peuvent parfois vous faire visiter les lieux. C'est l'occasion de leur poser toutes les questions qui vous passent par la tête. Prenez des photos, enregistrez les discussions... Cette visite à l'autre avantage de vous introduire auprès des usagers par le biais d'un représentant.



Observer à distance

Les usagers n'ont pas forcément beaucoup de temps à vous accorder. Dans ces cas là, il est possible d'observer à distance les flux, les circulations, les actions des usagers. Il est conseillé d'adopter la technique de la « mouche sur le mur » pour ne pas provoquer de biais dû au sentiment d'être observé.

PERSONA : CONSIGNES

C'est quoi ?

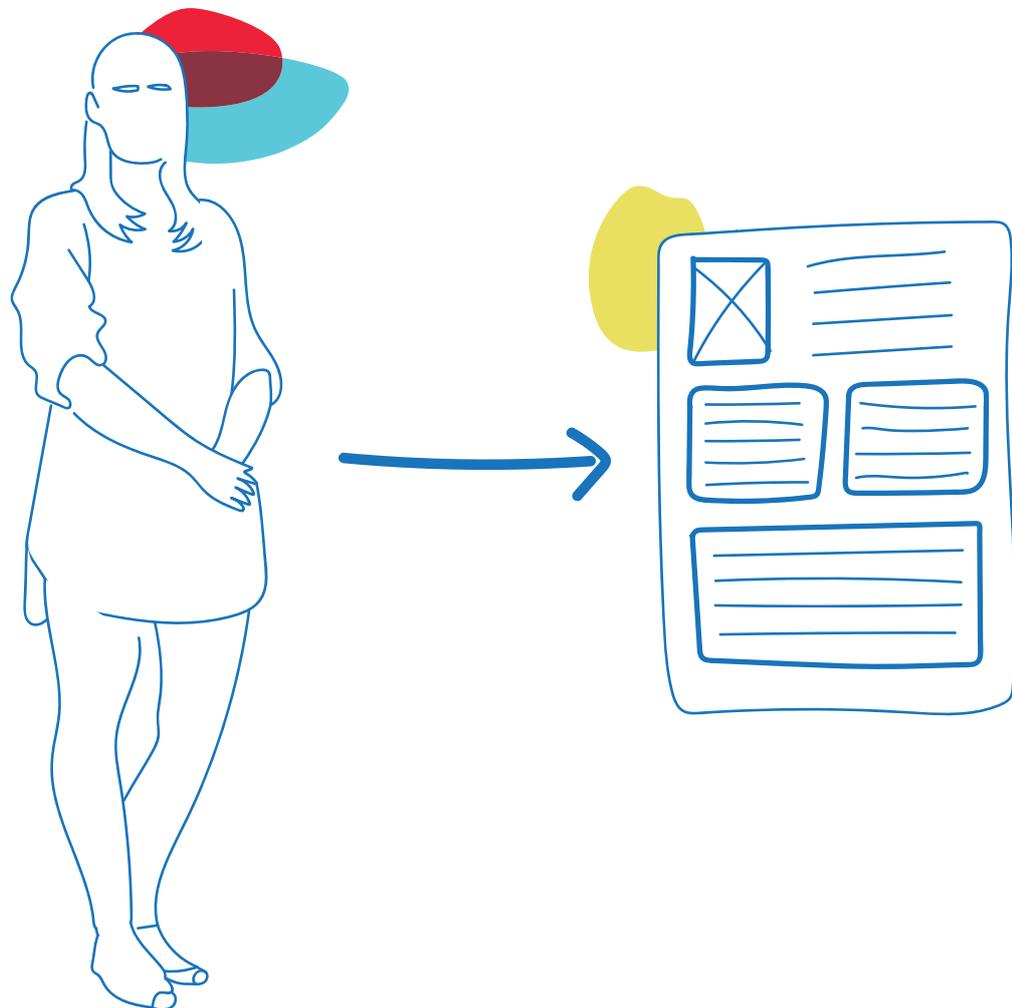
Un personnage fictif qui permet de se projeter dans la peau d'un ou plusieurs usagers et qui rend compte d'une phase d'immersion.

Comment l'utiliser ?

Imprimer la fiche personas et la remplir comme dans l'exemple page 8. Nous vous invitons à remplir cette fiche à partir de vrais témoignages et de l'étude terrain lors de la phase d'immersion qui a été réalisée en amont. Pour plus d'anonymat, vous pouvez changer les noms des individus.

Quand l'utiliser ?

Les personas seront très utile lors de l'atelier de co-création. Mettez-vous à la place d'un usager ou d'un partenaire qui démarre dans la réflexion : votre problématique peut lui parler, mais il lui sera peut-être difficile de comprendre ce que vous attendez de lui. Si par contre vous avez des **cas concrets pour illustrer le problème**, il pourra plus facilement se mobiliser et **proposer des actions concrètes**.



PERSONA

PRÉNOM :

ÂGE :



Occupation (*métier*) :

.....

Passions :

.....

Situation actuelle :

.....

.....

Expérience vécue

.....

.....

.....

.....

Motivations, attentes

.....

.....

.....

.....

.....

Difficultés

.....

.....

.....

.....

.....

Questions reformulées

.....

.....

PERSONA

PRÉNOM : MATHILDE

ÂGE : 40 ANS



Occupation (*métier*) : Mathilde travaille à temps partiel.

Passions :

Situation actuelle : Elle est cadre dans une entreprise basée à Cergy et s'est installée en 2010 dans le Vexin avec son époux, cadre dans une entreprise à la Défense. Ils ont 3 enfants de 8, 10 et 13 ans.

Expérience vécue

Durant le confinement, Mathilde a pris un peu de recul sur son emploi du temps et découvre qu'elle parcourt plus de 200 km par semaine pour amener les enfants à leurs activités. En septembre, Mathilde a pris une décision : les activités des enfants devront se situer à 5 km au maximum de la maison pour lui permettre de prendre du temps pour elle. Du coup, les enfants vont devoir choisir de nouvelles activités !

Motivations, attentes

Bénéficier d'un cadre de vie agréable pour leur famille.

Soucieuse ainsi que son époux de l'épanouissement de leurs enfants.

Souhaite avoir aussi du temps pour elle.

Difficultés

Avant sa décision, Mathilde, les mercredis et les samedis, jonglait avec les activités des 3 enfants (danse et équitation pour Emma, hockey sur glace et guitare pour Nathan, rugby et atelier robotique pour Lucas).

Elle n'est pas sûre de trouver des activités suffisamment variées et qui vont plaire à ses enfants dans un rayon de 5 km.

Questions reformulées

Comment aider Mathilde à trouver des activités suffisamment variées pour ses enfants, comment se rendre à ces activités et permettre aux enfants d'être peu à peu autonomes ?

VERBATIMS : CONSIGNES

C'est quoi ?

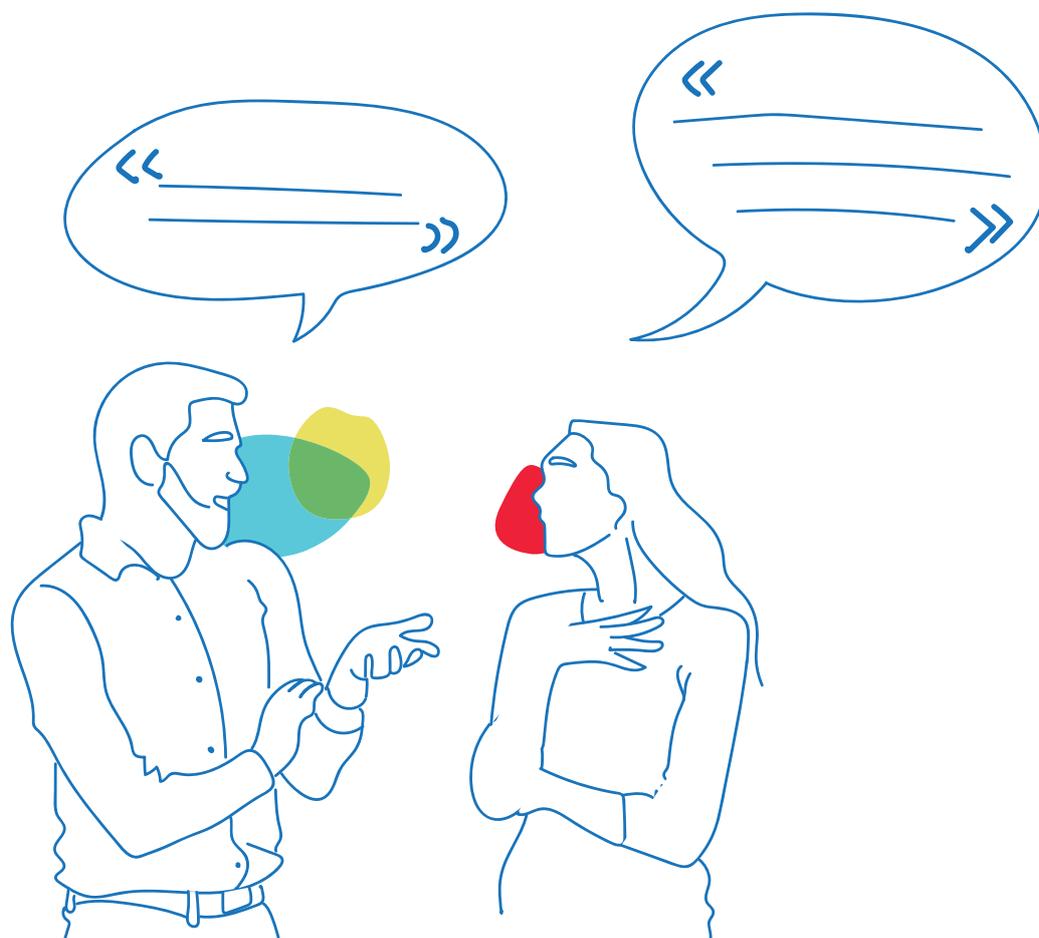
Les verbatims sont des citations de ce que vous avez entendu lors des entretiens et des observations.

Comment l'utiliser ?

Imprimer les fiches verbatims et les remplir comme dans l'exemple page 12. Nous vous invitons à remplir cette fiche à partir de vrais témoignages et de l'étude terrain lors de la phase d'immersion qui a été réalisée en amont. Pour plus d'anonymat, vous pouvez changer les noms des individus ou bien mettre leurs initiales.

Quand l'utiliser ?

Les verbatims seront très utiles lors de l'atelier de co-création. Mettez-vous à la place d'un usager ou d'un partenaire qui démarre dans la réflexion : votre problématique peut lui parler, mais il lui sera peut-être difficile de comprendre ce que vous attendez de lui. Si par contre vous avez **des cas concrets pour illustrer le problème**, il pourra plus facilement se mobiliser et **proposer des actions concrètes**.



VERBATIMS

THÈME :

.....
.....
.....
.....



.....
.....
.....
.....
.....



.....
.....
.....
.....



.....
.....
.....
.....
.....



VERBATIMS

THÈME :

.....
.....
.....
.....
.....



.....
.....
.....
.....
.....



.....
.....
.....
.....
.....



.....
.....
.....
.....
.....



VERBATIMS

THÈME 1 : CADRE DE CONFIANCE

Au cours d'un accueil de classe à la bibliothèque, un enfant ne voulait pas emprunter un livre, trop beau pour lui. Comment donner confiance aux gens qui ne se sentent pas concernés par la culture, qui pensent que ce n'est pas pour eux est une question que je me pose tous les jours.

L.



Une personne isolée en grande précarité sociale est venue récemment pour la première fois à la bibliothèque, accompagnée d'un travailleur social, pour participer à un atelier Voyage culinaire dans le cadre du Contrat Territoire Lecture. Totalement mutique au début de l'atelier, elle devait citer une recette liée à un souvenir d'enfance, il se trouve que la recette qu'elle a choisie était très bien connue d'une autre personne participante, ce qui a permis de lever ses réticences et a permis sa participation active à l'atelier.

Sy.



« Avec les jeunes apprentis, il faut prendre le temps, leur raconter nos histoires même si on ne sait pas ce que ça donnera, mais ils vont sûrement en tirer quelque chose. Le simple fait de se sentir soutenu par les organismes ça donne des ailes. »

Chef d'entreprise.



« J'ai perdu confiance dans le système scolaire. Pour mes enfants qui ont certaines difficultés j'ai rencontré peu d'écoute et d'adaptabilité. Mon fils se retrouve en CAP vente alors qu'il n'a pas d'attrait pour ce domaine, il aime l'histoire et la musique. Je me suis sentie perdue, pas écoutée au moment de l'orientation. On ne prend pas en compte les particularités des enfants. »

C.



PRÉPARER SON ATELIER DE CO-CONCEPTION :

Pour une préparation optimale de votre atelier, vous devez réfléchir en amont à plusieurs éléments : le contenu et les défis de votre atelier, le calendrier, les participants et les livrables que vous souhaitez.



LE CONTENU

Sur quoi faire travailler les participants ?

Les participants auront pour point de départ la problématique que vous souhaitez résoudre, illustrée de cas et de situations précises (personas, verbatims ci-dessus...)

Elles seront réunies en équipes et sélectionneront un angle de problématique à résoudre. (Les différentes équipes pourront travailler dans des directions complémentaires.)

Formulation des défis :

Pour formuler vos défis ou problématiques, utilisez la formulation :
« **Comment pourrions-nous...** »

De cette manière, vous orientez les recherches vers des versions plus concrètes de votre problème. Ce sont des points de départ pour générer des idées à partir de votre point de vue.



LES JOURS :

Choisir le calendrier de votre atelier :

Combien voulez-vous de jour d'atelier ?

Demi-journée
Matin

Demi-journée
Après-midi

1 journée

..... jours

Choisir une/des dates d'atelier ?



LES HORAIRES :

Choisir les horaires de votre atelier :

Conseil : viser une journée d'atelier d'environ 6 h de travail effectif.

●
Début

●
Pause de midi

●
Fin

.....

.....

.....

PRÉPARER SON ATELIER DE CO-CONCEPTION :



LES PARTICIPANTS :

Pour organiser votre atelier, vous devez réfléchir préalablement au nombre d'équipes, au nombre de participants par équipes, et aux profils de personnes à inviter.

Nombre de participants par équipe :

Combien voulez-vous de participants dans chaque équipe ?

.....

Combien voulez-vous d'équipes qui travaillent en même temps ?

.....

Combien voulez-vous d'équipes au total ?

.....

Conseil : partez sur un groupe de 20 à 50 participants qui seront répartis en équipes de 6 à 7 personnes.

Quels types de participants ?

Quels profils de participant souhaitez-vous avoir durant votre atelier ?
 (Élus, entrepreneurs, artistes, agents de collectivités ...)

Conseil : lorsque vous constituez la liste idéale de vos participants, réfléchissez à leurs propres contraintes et motivations. Qui sont pour vous les personnes clefs ? Comment les motiver à participer ? Quelles sont leurs principales contraintes ?

Type de profil



Maintenant que vous avez choisi quand et avec qui, penser à inviter toutes ces personnes pour le jour J.

PRÉPARER SON ATELIER DE CO-CONSTRUCTION :



LE LIVRABLE :

Choisissez ce que vous voulez comme production à la fin de la journée. Pour remplir ce document, appuyez-vous sur vos discussions autour de la conception de la journée d'atelier, les verbatims et les personas. À titre d'exemple, nous vous proposons une fiche action en page 19. *À imprimer en A3 si possible*

Formats

Papier, Powerpoint....

.....

.....

.....

.....

.....

Les attentes

Une action globale, une action concrète, temps court, long....

.....

.....

.....

.....

.....



LES ASPECTS PRATIQUES :

Quelques éléments importants auxquels on ne pense pas forcément :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Lieu | <input type="checkbox"/> Paperboard |
| <input type="checkbox"/> Prises électriques | <input type="checkbox"/> Vidéo projecteur |
| <input type="checkbox"/> Wifi | <input type="checkbox"/> Fournitures/ papeterie |
| <input type="checkbox"/> Signalétique | <input type="checkbox"/> Gestion des repas + café |
| <input type="checkbox"/> Micro | |

CARTOGRAPHIE ÉCOSYSTÈME

CONSIGNES

C'est quoi ?

La cartographie des acteurs est un outil qui permet d'identifier et mobiliser des acteurs utiles à votre atelier.

Comment l'utiliser ?

Imprimer l'outil cartographie (format A3 si possible) et la remplir avec tous les acteurs que vous souhaitez associer à la démarche. Il s'agit d'identifier de manière concrète qui faire venir à cette session de co-design.

Quand l'utiliser ?

La cartographie est utile pour la préparation de l'atelier de co-création. Imaginez cela comme le plan de table d'une fête que vous voudriez réussir : vous allez faire attention à inviter des personnes complémentaires et qui seront à leur place.

Profil des participants :

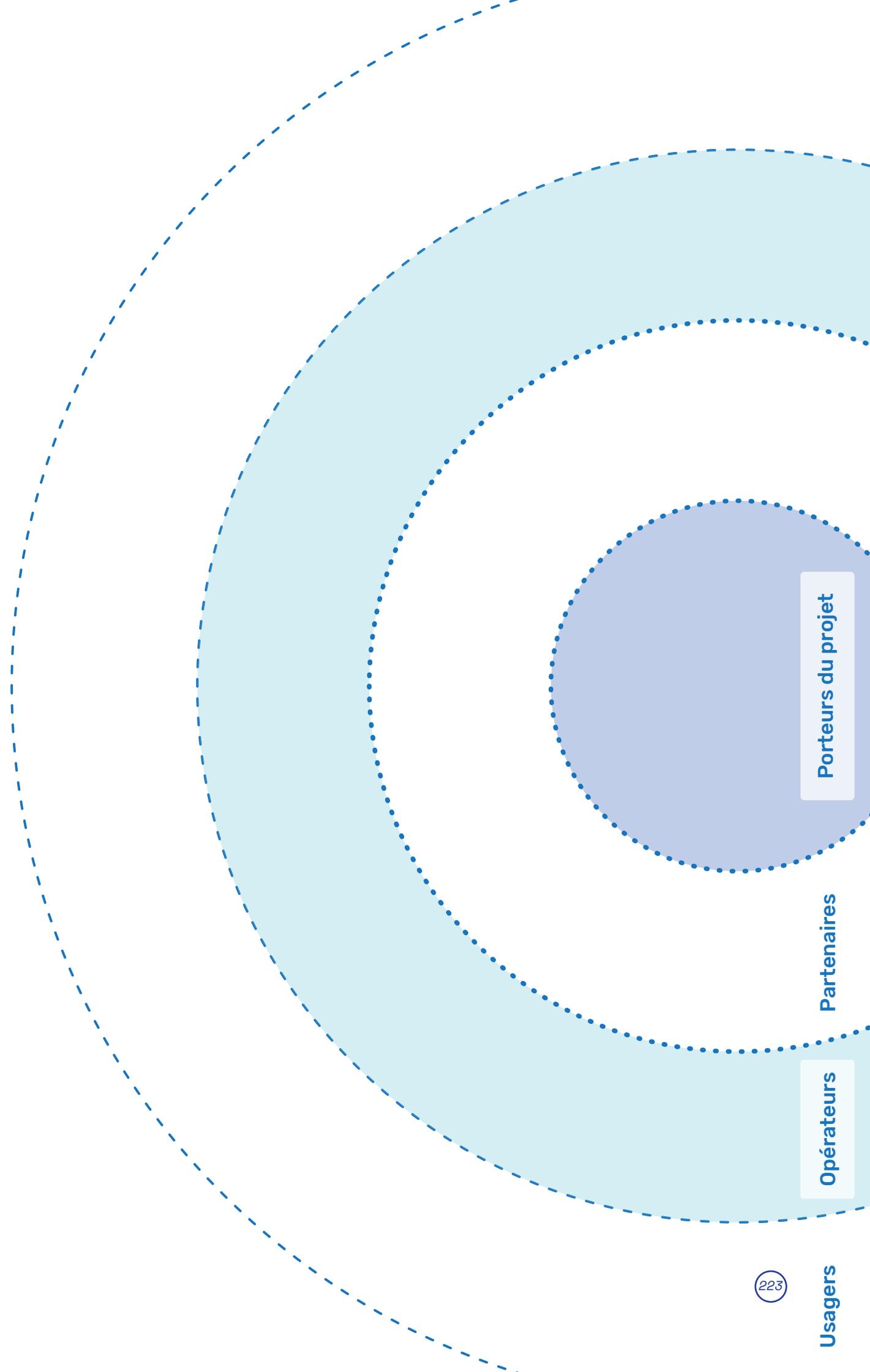
- Le groupe Lucas et votre premier cercle de personnes.
- des usagers/habitants ou des personnes qui les représentent (exemple une assistante sociale qui parle du point de vue des mineurs non accompagnés, mais pas du point de vue de son administration).
- des acteurs de terrain : qui potentiellement porteront concrètement les actions qui émergeront (élus, agents de collectivité, associations, entreprises, compagnies, artistes, lieux).
- des partenaires (qui pourront faciliter les projets, apporter leur réseau, des moyens, relier à d'autres actions)
- des acteurs institutionnels (état, département, CC, commune...)
- des jokers : des personnes créatives qui peuvent apporter une pointe de folie, un regard différent (artiste, designer, entrepreneur, étudiant).



CARTOGRAPHIE



CC BY-SA 4.0



Porteurs du projet

Partenaires

Opérateurs

RÉALISER SON ATELIER DE CO-CONSTRUCTION :

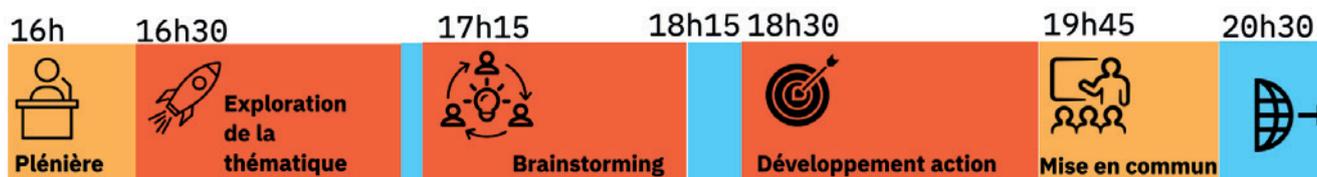
Pour réaliser un atelier similaire au LUCAS, vous devez structurer votre journée en plusieurs étapes et définir / créer le livrable.



PROGRAMMATION

Structurer les différentes étapes de votre atelier en séparant bien les moments de mise en commun (les plénières), du travail en sous-groupes. Voici 2 exemples :

1 demi-journée



En équipe

En plénière

En pause

1 journée



Pour chaque étape définissez bien un objectif de travail : analyser les problématiques, construire des solutions de manière créative, en choisir une, la travailler et la décrire sur une fiche projet.

Format

Réfléchir au format de votre atelier :

Format présentiel

Format distanciel

Format hybride

FICHE D'ACTION

Équipe N° :

Membres de l'équipe :

Titre de l'action :

Description de l'action du point de vue de l'utilisateur :

(Comment l'utilisateur est informé/contacté/mobilisé ? Qu'est-ce qu'il vit ? Qu'est-ce qu'il en retire ?)

Zone libre (post-it, dessin, mots-cles...)

À quels besoins répond cette action, quel bénéfice en est attendu ?

Bénéficiaires :

-
-
-
-
-

Porteurs du projets :

-
-
-
-
-

Partenaires associés :

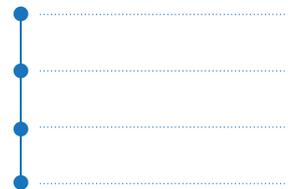
Indispensables / souhaités

-
-
-
-
-

Phasage/Planning de l'action :

(Précisez notamment les prochaines étapes)

.....
.....
.....
.....



Lieux concernés par l'action :

-
-
-
-
-

Moyens et ressources nécessaires à l'action

(humains, financiers, matériel ...)

-
-
-
-
-

Principaux obstacles à lever :

-
-
-
-
-

5. Questionnaire diffusé auprès des départements

Enquête nationale **La coopération culturelle entre départements et intercommunalités dans le champ des politiques culturelles**

Le présent questionnaire a pour objectif de réaliser un état des lieux des coopérations départements / intercommunalités en matière de politiques culturelles. Il est diffusé à l'ensemble des départements français. Le questionnaire est constitué d'une majorité de questions fermées, permettant des réponses rapides (merci de prévoir environ une demie-journée de préparation et 25 à 30 minutes de réponse au questionnaire). Les réponses seront traitées de manière confidentielle et les résultats anonymisés.

Il est construit en quatre parties

- I. Portrait du département
- II. Cadre des coopérations
- III. Cadre des transformations
- IV. Besoins et recommandations

Méthodologie et confidentialité

Merci de ne produire qu'une seule réponse par département. Il est souhaitable que le questionnaire soit rempli par un.e agent.e du département maîtrisant à la fois les dimensions stratégiques et opérationnelles du sujet : politiques culturelles et coopération intercommunale et inter-sectorielle.

Date limite de réponse

20/12/2019 - repoussée à mi-janvier

Contact & renseignements

En cas de questions et de difficultés, merci de contacter
magali.roberto@arts-vivants-departements.fr

Merci de votre collaboration, indispensable au succès de cette enquête.
Il y a 75 questions dans ce questionnaire.

I – Portrait du département

1. Contact référent de votre département* :

2. Votre département* :

3. Département* :

4. Région administrative :

ACTIONS CULTURELLES DE VOTRE DÉPARTEMENT

5. La politique culturelle de votre Département comporte-t-elle un volet lié à la coopération avec les intercommunalités ?* Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui Non

6. Quels secteurs de la politique culturelle départementale sont-ils concernés par une démarche de coopération avec les intercommunalités du territoire ?*

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Spectacle vivant | <input type="radio"/> Archives |
| <input type="radio"/> Arts visuels | <input type="radio"/> Education artistique et culturelle |
| <input type="radio"/> Cinéma/audiovisuel | <input type="radio"/> Aucun |
| <input type="radio"/> Lecture publique | <input type="radio"/> Autre: |
| <input type="radio"/> Patrimoine | |

7. La politique culturelle de votre Département en matière de coopération avec les intercommunalités intègre-t-elle des politiques/ dispositifs contractuels spécifiques ?*

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui Non

8. Merci de préciser la forme de ces schémas, politiques ou dispositifs contractuels (Contrat territoire lecture, schéma des enseignements artistiques, ...)* :

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BUDGET DU DÉPARTEMENT

9. Merci de nous communiquer les montants votés pour le budget 2018 de votre collectivité (prévisionnel). µ

Pour le budget affecté à la politique culturelle du département, les informations s'entendent :

- Pour tous les secteurs d'intervention de la politique culturelle départementale (lecture publique, archives et patrimoine compris) ;
- Pour tout type de dépenses : dépenses directes en subventions, marchés publics et dépenses relatives à la gestion de bâtiments et d'équipements départementaux (personnels y compris).

| | INVESTISSEMENT | FONCTIONNEMENT |
|---|----------------|----------------|
| Budget global du Département | | |
| Budget affecté à la politique culturelle du Département | | |
| Budget affecté aux coopérations Département / Intercommunalités | | |

10. Si vous éprouvez une difficulté à remplir ce tableau, merci de la préciser ici :

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

.....

.....

.....

11. Comment votre budget consacré aux projets de coopération culturelle avec des intercommunalités a-t-il évolué depuis 2015 ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- En baisse
- En hausse
- Stable
- Ne sait pas

RESSOURCES HUMAINES

12. Au sein de votre Département, combien de personnes travaillent-elles au sein des services culturels (personnels des bâtiments et sites départementaux inclus) ?*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

.....

.....

13. Parmi ces postes, combien d'entre eux sont dédiés prioritairement (en ETP)* :

à des missions sectorielles (ex : spectacle vivant, arts visuels...)

à des missions inter-territoriales (ex : coopération avec les intercommunalités)

à des missions intersectorielles/ transversales (ex : culture/ social, EAC...)

Lexique**■ ■ ■ Coopération culturelle inter-territoriale :**

Dans le champ des politiques culturelles départementales, les coopérations engagées avec l'Etat, les collectivités et leurs groupements (régions, communes, intercommunalités, Pôle d'Equilibre Territorial et Rural...)

■ ■ ■ Coopération culturelle inter-sectorielle :

Dans le champ des politiques culturelles départementales, les coopérations engagées entre les secteurs culturels et avec les autres politiques publiques (politiques éducatives, sociales, économiques...)

14. Pour les postes dédiés prioritairement à des missions de coopération inter-territoriale, merci de préciser de quels types de poste il s'agit (fonctions, catégorie d'emploi, statut contractuel/ titulaire de la fonction publique).*

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

15. Depuis combien de temps des postes sont-ils dédiés à la coopération inter-territoriale au sein de votre collectivité ?*

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

16. Pour les postes dédiés prioritairement à des missions de coopération inter-sectorielle, merci de préciser de quels types de poste il s'agit (fonctions, catégorie d'emploi, statut contractuel/ titulaire de la fonction publique).*

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

17. Depuis combien de temps des postes sont-ils dédiés à la coopération inter-sectorielle au sein de votre collectivité ?*

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

18. Votre Département finance-t-il ou participe-t-il au financement de postes dédiés au déploiement d'actions / de politiques culturelles au sein d'une ou plusieurs intercommunalités ?*

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

19. Pour les postes aidés au sein des intercommunalités, merci de préciser de quels types de poste il s'agit (fonctions, catégorie d'emploi, statut contractuel/ titulaire de la fonction publique).*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

20. Depuis combien de temps votre Département finance-t-il ou contribue-t-il à financer ces postes ?*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

21. Dans le cadre de la politique culturelle départementale, des agents du département sont-ils mis à disposition d'une ou plusieurs intercommunalités du territoire ?*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

22. Pour les postes mis à disposition au sein des intercommunalités, merci de préciser de quels types de poste il s'agit (fonctions, catégorie d'emploi, statut contractuel/ titulaire de la fonction publique).*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

23. Depuis combien de temps votre Département met-il des agent.e.s à disposition au sein des intercommunalités ?*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

II – Cadre des coopérations

24. À travers le déploiement de votre politique culturelle, quelles sont les démarches de coopération engagées avec les autres politiques départementales ?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Coopération prioritaire / stratégique | Coopération importante | Coopération secondaire / périphérique | Absence de coopération |
|---|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Politiques éducatives | | | | |
| Politiques touristiques | | | | |
| Politiques sociales | | | | |
| Politiques économiques | | | | |
| Politiques d'aménagement du territoire (dont politique de la ville) | | | | |
| Politiques de recherche | | | | |
| Politiques jeunesse et sports | | | | |
| Politiques environnementales | | | | |
| Politiques de coopérations européennes/ internationales | | | | |

25. Pour les coopérations prioritaires et importantes, pouvez-vous préciser le cadre et la nature des coopérations ?*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

26. Quels sont les partenaires institutionnels associés à la mise en œuvre de vos politiques culturelles ?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Coopération prioritaire / stratégique | Coopération importante | Coopération secondaire / périphérique | Absence de coopération |
|--------------------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Europe / Fonds Européens | | | | |
| État / DRAC | | | | |
| Région | | | | |
| Départements limitrophes | | | | |
| PETR | | | | |
| Intercommunalité(s) | | | | |
| Commune(s) | | | | |
| Autre(s) partenaire(s) | | | | |

27. Merci de préciser qui sont les autres partenaires avec qui vous travaillez dans le cadre de coopérations culturelles.*

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

LES COOPÉRATIONS AVEC LES INTERCOMMUNALITÉS

28. Quelles sont les raisons qui vous ont incité à engager ces démarches de coopération culturelle département / intercommunalité ?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Pas du tout | Peu | Assez | Beaucoup |
|---|-------------|-----|-------|----------|
| Les réformes territoriales | | | | |
| Des tendances sociétales | | | | |
| Des questions budgétaires | | | | |
| Une volonté politique du département | | | | |
| Des expériences préalables | | | | |
| Des demandes émanant des intercommunalités | | | | |
| Des demandes émanant des opérateurs culturels | | | | |

29. Depuis quelle année avez-vous développé des coopérations avec les intercommunalités de votre territoire ?*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

30. Votre Département accompagne-t-il financièrement une/ des intercommunalité(s) au titre de sa/leur politique culturelle ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

31. Vers quel type d'action culturelle ou secteur ce soutien financier est-il principalement orienté ?*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Spectacle vivant (soutien à la diffusion et à création artistique) Enseignements artistiques
- Lecture publique Arts plastiques/ arts visuels
- Patrimoine L'accompagnement financier n'est pas envisagé de façon sectorielle
- Langues et cultures régionales Autre :
-

32. Au-delà de l'accompagnement financier, votre département propose-t-il, dans le cadre de sa politique culturelle, un accompagnement technique ou un apport en ingénierie aux intercommunalités ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

33. Cet accompagnement technique départemental est-il principalement assumé par* :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Le département Les deux
- L'organisme culturel départemental (association, agence culturelle départementale) Autre

34. Merci de préciser la nature de cet accompagnement technique (stratégique, méthodologique, opérationnel...) et illustrer par des exemples concrets les actions sur lesquelles portent/ ont porté ces démarches de coopération.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

35. Les actions/ projets culturels accompagnés d'un point de vue technique et financier s'inscrivent-ils dans le cadre d'un conventionnement général avec les intercommunalités ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

36. Merci de préciser la forme de ces conventionnements généraux.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

37. Quelle est la temporalité de ce conventionnement ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Annuelle Autre
- Triennale

38. Certains de ces projets et actions culturels font-ils l'objet de politiques ou de dispositifs contractuels spécifiquement orientés vers la culture ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

39. Merci de préciser la forme de ces politiques ou dispositifs contractuels (projet culturel de territoire, politique territoriale sur un ou plusieurs secteurs ex : EAC, enseignement artistique, spectacle vivant, lecture publique...)*

Veillez écrire votre réponse ici :

40. Quelle est la temporalité de ces politiques ou dispositifs contractuels spécifiques ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Annuelle Autre
- Triennale

41. Quelle gouvernance a été mise en œuvre pour accompagner ces démarches de coopération culturelle avec les intercommunalités ? (si plusieurs types de gouvernance existent, cocher plusieurs réponses)*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Pas de gouvernance La formalisation d'une instance de gouvernance entre élus du département et de l'intercommunalité, avec la présence d'autres acteurs institutionnels
- Une gouvernance informelle Autre:
- La formalisation d'une instance de gouvernance entre élus du département et de l'intercommunalité

42. Quelle place la gouvernance a-t-elle réservé aux acteurs du champ culturel et hors champ culturel ? (si plusieurs types de gouvernance existent, cocher plusieurs réponses)*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Aucune Gouvernance coopérative avec la participation d'habitants usagers et/ou non-usagers des services culturels
- Gouvernance coopérative avec les acteurs culturels du territoire (associations, artistes, professionnels de la culture, ...) Autre:
- Gouvernance coopérative avec des acteurs hors-champ culturel (social, éducation, économie, tourisme...)

43. D'une manière générale, quels sont les enjeux et les objectifs politiques de cette démarche de coopération inter-territoriale avec les intercommunalités ?*

Veillez écrire votre réponse ici :

III – Le cadre des transformations

44. Comment situeriez-vous le degré d'engagement de votre collectivité dans le champ de la coopération culturelle inter-territoriale ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout engagé
 Plutôt engagé
 Plutôt pas engagé
 Très engagé

☐☐☐ Coopération culturelle inter-territoriale

Dans le champ des politiques culturelles départementales, les coopérations engagées avec l'Etat, les collectivités et leurs groupements (régions, communes, intercommunalités, Pôle d'Equilibre Territorial et Rural...)

☐☐☐ Coopération culturelle inter-sectorielle

Dans le champ des politiques culturelles départementales, les coopérations engagées entre les secteurs culturels et avec les autres politiques publiques (politiques éducatives, sociales, économiques...)

45. Comment situeriez-vous le degré d'engagement de votre collectivité dans le champ de la coopération culturelle inter-sectorielle (en son sein) ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout engagé
 Plutôt engagé
 Plutôt pas engagé
 Très engagé

☐☐☐ Coopération culturelle inter-territoriale

Dans le champ des politiques culturelles départementales, les coopérations engagées avec l'Etat, les collectivités et leurs groupements (régions, communes, intercommunalités, Pôle d'Equilibre Territorial et Rural...)

☐☐☐ Coopération culturelle inter-sectorielle

Dans le champ des politiques culturelles départementales, les coopérations engagées entre les secteurs culturels et avec les autres politiques publiques (politiques éducatives, sociales, économiques...)

46. Des difficultés ont-elles été perçues ou sont-elles encore perceptibles dans la mise en oeuvre des coopérations inter-territoriales ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
 Non

47. Merci de préciser le type de difficultés que vous avez pu constater.*

Veillez écrire votre réponse ici :

48. Des difficultés ont-elles été perçues ou sont-elles encore perceptibles dans la mise en oeuvre des coopérations inter-sectorielles ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
 Non

49. Merci de préciser le type de difficultés que vous avez pu constater.*

Veillez écrire votre réponse ici :

50. Selon vous, les démarches de coopération culturelle entre département et intercommunalités contribuent-elles ou seraient-elles susceptibles de contribuer à faire évoluer la vision et les choix des élus du département ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout
 Moyennement
 Un peu
 Beaucoup

51. Merci de préciser votre réponse.*

Veillez écrire votre réponse ici :

52. Selon vous, les démarches de coopération culturelle entre département et intercommunalités contribuent-elles ou seraient-elles susceptibles de contribuer à faire évoluer les habitudes de travail, les compétences et les métiers des agents publics de votre collectivité ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout
 Moyennement
 Un peu
 Beaucoup

53. Merci de préciser votre réponse.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

54. Selon vous, les démarches de coopération culturelle entre département et intercommunalités contribuent-elles ou seraient-elles susceptibles de contribuer à faire évoluer les habitudes de travail, les compétences et les métiers des acteurs culturels ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout
 Moyennement
 Un peu
 Beaucoup

55. Merci de préciser votre réponse.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

56. Ces démarches de coopération ont-elles été ou pourraient-elles être l'occasion d'expérimenter et de tester des solutions nouvelles ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout
 Moyennement
 Un peu
 Beaucoup

57. Merci de préciser votre réponse.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

58. Ces démarches de coopération ont-elles eu ou pourraient-elles avoir des effets sur la conception et la mise en œuvre des politiques départementales hors champ culturel (politiques sociales, touristiques, environnementales, économiques, d'aménagement du territoire, etc.) ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout
 Moyennement
 Un peu
 Beaucoup

59. Merci de préciser votre réponse.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

60. Les effets des démarches de coopération ont-ils été mesurés dans le cadre de rapports et de protocoles d'évaluation rigoureux ?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Tout à fait d'accord | Plutôt d'accord | Plutôt pas d'accord | Pas du tout d'accord | Non concerné |
|--|----------------------|-----------------|---------------------|----------------------|--------------|
| Définition d'un protocole méthodologique | | | | | |
| Définition d'indicateurs d'atteinte des objectifs | | | | | |
| Choix des acteurs participant au processus d'évaluation correspondant à ceux dont la contribution est capitale | | | | | |

61. Pouvez-vous nous communiquer des travaux, articles ou études menés par votre Département ayant évalué ces effets ?

.....

.....

IV – Besoins et vision prospective

62. Votre collectivité envisage-t-elle de développer davantage de coopérations culturelles inter-territoriales avec les intercommunalités de votre département ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Ne sait pas / ne se prononce pas
 Non

63. Merci de préciser quels types de coopération sont envisagés, ainsi que le degré d'avancement de ces projets.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

64. Votre collectivité envisage-t-elle de développer davantage de coopérations culturelles inter-sectorielles avec les intercommunalités de votre département ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Ne sait pas / ne se prononce pas
 Non

65. Merci de préciser quels types de coopération sont envisagés, ainsi que le degré d'avancement de ces projets.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

66. Pensez-vous bénéficier de l'ensemble des expertises et des compétences nécessaires au sein de votre département pour mettre en œuvre les démarches de coopération inter-territoriale ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

67. De quels types de compétences ou expertises complémentaires auriez-vous besoin pour mener à bien ces démarches de coopération inter-territoriale ?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Pas du tout | Peu | Assez | Beaucoup |
|---|-------------|-----|-------|----------|
| Moyens humains | | | | |
| Ingénierie d'étude et d'accompagnement méthodologique | | | | |
| Soutien financier | | | | |
| Accompagnement à la programmation | | | | |
| Formation | | | | |
| Ressources matérielles et techniques | | | | |
| Autre(s) | | | | |

68. Autre(s) : précisez.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

69. Pensez-vous bénéficier de l'ensemble des expertises et des compétences nécessaires au sein de votre département pour mettre en œuvre les démarches de coopération inter-sectorielle ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

70. De quels types de compétences ou expertises complémentaires auriez-vous besoin pour mener à bien ces démarches de coopération inter-sectorielle ?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Pas du tout | Peu | Assez | Beaucoup |
|---|-------------|-----|-------|----------|
| Moyens humains | | | | |
| Ingénierie d'étude et d'accompagnement méthodologique | | | | |
| Soutien financier | | | | |
| Accompagnement à la programmation | | | | |
| Formation | | | | |
| Ressources matérielles et techniques | | | | |
| Autre(s) | | | | |

71. Autre(s) : précisez.*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

72. Quels seraient selon vous les facteurs de succès et les conditions à réunir pour permettre un développement et une pérennisation des démarches de coopération inter-sectorielle et inter-territoriale entre votre département et les intercommunalités ?*

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

Pour en savoir plus...

73. Souhaitez-vous être tenu.e informé.e de l'actualité du Laboratoire d'Usages Culture(s) Art(s) Société (L.U.C.A.S.) ?

Description du projet L.U.C.A.S. : Expérimenter le déploiement d'un Living lab national pour révéler et inspirer les pratiques de coopération territoriale entre départements et intercommunalités dans le champ des politiques culturelles.*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

74. E-mail d'inscription à la Newsletter :

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

75. Si vous souhaitez apporter des précisions à vos réponses et nous transmettre des commentaires à propos de ce questionnaire, vous pouvez le faire dans le champ ci-dessous.

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

6. Questionnaire diffusé auprès des intercommunalités

Enquête nationale La coopération culturelle entre intercommunalités et départements dans le champ des politiques culturelles

Le présent questionnaire a pour objectif de réaliser un état des lieux des coopérations départements / intercommunalités en matière de politiques culturelles. Il est adressé à l'ensemble des intercommunalités françaises. Le questionnaire est constitué d'une majorité de questions fermées, permettant des réponses rapides (merci de prévoir environ une demie-journée de préparation et 25 à 30 minutes de réponse au questionnaire). Les réponses seront traitées de manière confidentielle et les résultats anonymisés.

Il est construit en quatre parties

- I. Portrait du département
- II. Cadre des coopérations
- III. Cadre des transformations
- IV. Besoins et recommandations

Méthodologie et confidentialité

Merci de ne produire qu'une seule réponse par intercommunalité. Il est souhaitable que le questionnaire soit rempli par un.e agent.e du département maîtrisant à la fois les dimensions stratégiques et opérationnelles du sujet : politiques culturelles et coopération intercommunale et inter-sectorielle.

Date limite de réponse

20/12/2019 - repoussée à mi-janvier

Contact & renseignements

En cas de questions et de difficultés, merci de contacter
magali.roberto@arts-vivants-departements.fr

Merci de votre collaboration, indispensable au succès de cette enquête.
Il y a 73 questions dans ce questionnaire.

I – Portrait de l'intercommunalité

1. Contact référent de votre intercommunalité :*

.....

2. Votre intercommunalité*

.....

3. Forme juridique de l'intercommunalité*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Communauté de communes | <input type="radio"/> Établissement public territorial (EPT) |
| <input type="radio"/> Communauté d'agglomération | <input type="radio"/> Syndicat Mixte |
| <input type="radio"/> Communauté urbaine | <input type="radio"/> Parc Naturel Régional (PNR) |
| <input type="radio"/> Métropole | <input type="radio"/> Autre |
| <input type="radio"/> Pôle d'équilibre Territorial et Rural (PETR) | |

4. Objet du Syndicat Mixte et membres :*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Syndicat Mixte' à la question '3 [raison sociale]'

(Forme juridique de l'intercommunalité)

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

.....

5. Département :*

.....

6. Le cas échéant, 2^e département dont dépend votre intercommunalité :

.....

7. Région administrative

.....

ACTIONS CULTURELLES DE VOTRE INTERCOMMUNALITÉ

8 Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

9. Merci de préciser la date de première délibération d'une compétence culturelle.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)

Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ.

Veillez écrire votre réponse ici :

10. S'agissant de ces prises de compétences dans le champ culturel, y a-t-il eu une évolution majeure depuis la première délibération ? ex : modification de la compétence de « construction d'équipement » vers « gestion d'équipement », etc...

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

11. Merci de préciser votre réponse si nécessaire.

Merci notamment de détailler les différentes prises de compétences de votre intercommunalité dans le champ culturel, et les dates (année) de délibération.
ex : construction d'un équipement culturel, enseignements artistiques, ...
Veuillez écrire votre réponse ici :

BUDGET DE L'INTERCOMMUNALITÉ

12. Merci de nous communiquer les montants votés pour le budget 2018 de votre collectivité (prévisionnel).*

Pour le budget affecté à la politique culturelle de l'intercommunalité, les informations s'entendent :

- Pour tous les secteurs d'intervention de la politique culturelle intercommunale ;
 Pour tout type de dépenses : dépenses directes en subventions, marchés publics et dépenses relatives à la gestion de bâtiments et d'équipements intercommunaux (personnels y compris).

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)
Seuls les nombres sont acceptés.

| | Investissement | Fonctionnement |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Budget global de l'intercommunalité | | |
| Budget consacré à la culture | | |

13. Si vous éprouvez une difficulté à remplir ce tableau, merci de la préciser ici :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

14. Dans quels domaines votre intercommunalité agit-elle financièrement ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...)) ?

Cochez la ou les réponses. Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Spectacle vivant (soutien à la diffusion et à création artistique) | <input type="radio"/> Patrimoine |
| <input type="radio"/> Enseignements artistiques | <input type="radio"/> Cinéma/audiovisuel |
| <input type="radio"/> Langue et cultures régionales | <input type="radio"/> Equipements culturels |
| <input type="radio"/> Education artistique et culturelle | <input type="radio"/> Aucun |
| <input type="radio"/> Lecture publique | <input type="radio"/> Autre : |
| <input type="radio"/> Arts plastiques/ arts visuels | |

RESSOURCES HUMAINES

15. Disposez-vous d'un service culturel au sein de votre intercommunalité ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...)) ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
|---------------------------|---------------------------|

16. Depuis quelle année ce service culturel existe-t-il ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...)) ? et La réponse était 'Oui' à la question '15 [services]' (Disposez-vous d'un service culturel au sein de votre intercommunalité ?)

Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ.

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....
.....

17. Merci de préciser la composition de ce service culturel : nombre d'ETP, fonctions, catégorie d'emploi, statut (contractuel/ fonctionnaire).*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '15 [services]' (Disposez-vous d'un service culturel au sein de votre intercommunalité ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....
.....

18. Dans le cadre de la politique culturelle intercommunale, des agents sont-ils mis à disposition de votre intercommunalité par le département ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

19. Merci de préciser le nombre d'ETP, les fonctions, catégories d'emploi, statuts (contractuel/ fonctionnaire) de ces personnels.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '18 [dispo]' (Dans le cadre de la politique culturelle intercommunale, des agents sont-ils mis à disposition de votre intercommunalité par le département ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

20. Le Département finance-t-il ou participe-t-il au financement de postes dédiés au déploiement d'actions / de politiques culturelles au sein de votre collectivité ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

21. Merci de préciser le nombre d'ETP, les fonctions, catégories d'emploi, statuts (contractuel/ fonctionnaire) de ces personnels.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '20 [postes]' (Le Département finance-t-il ou participe-t-il au financement de postes dédiés au déploiement d'actions / de politiques culturelles au sein de votre collectivité ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

II – Cadre des coopérations

22. À travers le déploiement de votre politique culturelle, quelles sont les démarches de coopération engagées avec les autres politiques intercommunales ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
 La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)
 Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Coopération prioritaire / stratégique | Coopération importante | Coopération secondaire / périphérique | Absence de coopération |
|---|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Politiques éducatives | | | | |
| Politiques touristiques | | | | |
| Politiques d'action sociale | | | | |
| Politiques de développement économique | | | | |
| Politiques d'aménagement du territoire (dont politique de la ville) | | | | |
| Enseignement supérieur et recherche | | | | |
| Politiques jeunesse et sports | | | | |
| Politiques environnementales | | | | |
| Politiques de coopérations européennes/ internationales | | | | |

23. Pour les coopérations prioritaires et importantes, pouvez-vous préciser le cadre et la nature des coopérations ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

24. Quels sont les partenaires institutionnels associés à la mise en œuvre de vos politiques culturelles ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Coopération prioritaire / stratégique | Coopération importante | Coopération secondaire / périphérique | Absence de coopération |
|--------------------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Europe / Fonds Européens | | | | |
| État / DRAC | | | | |
| Région | | | | |
| Département(s) | | | | |
| Communes | | | | |
| Autre(s) partenaire(s) | | | | |

25. Merci de préciser qui sont les autres partenaires avec qui vous travaillez dans le cadre de coopérations culturelles.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Coopération prioritaire / stratégique' ou 'Coopération importante' ou 'Coopération secondaire / périphérique' à la question '24 [PARTENARIATS]' (Quels sont les partenaires institutionnels associés à la mise en œuvre de vos politiques culturelles ? (Autre(s) partenaire(s)))
Veuillez écrire votre réponse ici :

Les coopérations avec le(s) Département(s)

.....

26. Depuis quelle année votre intercommunalité a-t-elle développé des coopérations avec le(s) Département(s) dont elle dépend ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Coopération secondaire / périphérique' ou 'Coopération importante' ou 'Coopération prioritaire / stratégique' à la question '24 [PARTENARIATS]' (Quels sont les partenaires institutionnels associés à la mise en œuvre de vos politiques culturelles ? (Département(s)))
Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ.

Veuillez écrire votre réponse ici :

27. Quelles sont les raisons qui ont incité votre intercommunalité à engager ces démarches de coopération culturelle avec le(s) département(s) ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Coopération secondaire / périphérique' ou 'Coopération importante' ou 'Coopération prioritaire / stratégique' à la question '24 [PARTENARIATS]' (Quels sont les partenaires institutionnels associés à la mise en œuvre de vos politiques culturelles ? (Département(s)))
Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Pas du tout | Peu | Assez | Beaucoup |
|---|-------------|-----|-------|----------|
| Les réformes territoriales | | | | |
| Des tendances sociétales | | | | |
| Des questions budgétaires | | | | |
| Une volonté politique de l'intercommunalité | | | | |
| Des expériences préalables | | | | |
| Une volonté politique des intercommunalités | | | | |
| Des demandes émanant des opérateurs culturels | | | | |

28. Votre intercommunalité bénéficie-t-elle d'un accompagnement financier du département au titre de sa politique culturelle ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...)) ?
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

29. Vers quel type d'action culturelle ou secteur ce soutien financier est-il principalement orienté ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '28 [financier]' (Votre intercommunalité bénéficie-t-elle d'un accompagnement financier du département au titre de sa politique culturelle ?)
Cochez la ou les réponses. Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Spectacle vivant (soutien à la diffusion et à création artistique) | <input type="radio"/> Arts plastiques/ arts visuels |
| <input type="radio"/> Enseignements artistiques | <input type="radio"/> Equipements culturels |
| <input type="radio"/> Langue et cultures régionales | <input type="radio"/> L'accompagnement financier n'est pas envisagé de façon sectorielle |
| <input type="radio"/> Patrimoine | <input type="radio"/> Autre: |
| <input type="radio"/> Lecture publique | |

30. Merci de préciser le montant des crédits obtenus en 2018 auprès du département en investissement et en fonctionnement au titre de votre politique culturelle.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '28 [financier]' (Votre intercommunalité bénéficie-t-elle d'un accompagnement financier du département au titre de sa politique culturelle ?)
Seuls les nombres sont acceptés.

31. En dehors de l'accompagnement financier, votre intercommunalité bénéficie-t-elle d'un accompagnement technique ou d'un apport en ingénierie du département ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '8 [compétence]' (Votre intercommunalité a-t-elle pris une compétence culturelle (ex : construction, entretien, fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt communautaire, enseignement artistique, patrimoine...) ?)
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

32. Merci de préciser la nature de cet accompagnement technique (accompagnement stratégique, méthodologique, opérationnel...) et illustrer par des exemples concrets les actions sur lesquelles portent/ ont porté ces démarches de coopération culturelle.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '31 [ingenierie]' (En dehors de l'accompagnement financier, votre intercommunalité bénéficie-t-elle d'un accompagnement technique ou d'un apport en ingénierie du département ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

33. Cet accompagnement technique départemental est-il principalement assumé par :*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Oui' à la question '31 [ingenierie]' (En dehors de l'accompagnement financier, votre intercommunalité bénéficie-t-elle d'un accompagnement technique ou d'un apport en ingénierie du département ?)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Le département
- Les deux
- L'organisme culturel départemental (association, agence culturelle départementale)
- Autre

34. Les actions/ projets culturels accompagnés d'un point de vue technique et financier s'inscrivent-elles dans le cadre d'un conventionnement général avec le département ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

Scenario 1

La réponse était 'Oui' à la question '28 [financier]' (Votre intercommunalité bénéficie-t-elle d'un accompagnement financier du département au titre de sa politique culturelle ?)

Scenario 2

La réponse était 'Oui' à la question '31 [ingenierie]' (En dehors de l'accompagnement financier, votre intercommunalité bénéficie-t-elle d'un accompagnement technique ou d'un apport en ingénierie du département ?)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

35. Quelle est la temporalité de ce conventionnement ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Oui' à la question '34 [convention]' (Les actions/ projets culturels accompagnés d'un point de vue technique et financier s'inscrivent-elles dans le cadre d'un conventionnement général avec le département ?)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Annuelle
- Autre
- Triennale

36. Certains de ces projets et actions culturels font-ils l'objet de politiques ou de dispositifs contractuels spécifiquement orientés vers la culture ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Non' ou 'Oui' à la question '34 [convention]' (Les actions/ projets culturels accompagnés d'un point de vue technique et financier s'inscrivent-elles dans le cadre d'un conventionnement général avec le département ?)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

37. Merci de préciser la forme de ces politiques ou dispositifs contractuels (projet culturel de territoire, politique territoriale sur un ou plusieurs secteurs ex : EAC, enseignement artistique, spectacle vivant, lecture publique...)*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '36 [dispositifs]' (Certains de ces projets et actions culturels font-ils l'objet de politiques ou de dispositifs contractuels spécifiquement orientés vers la culture ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

38. Quelle est la temporalité de ces politiques ou dispositifs contractuels spécifiques ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '36 [dispositifs]' (Certains de ces projets et actions culturels font-ils l'objet de politiques ou de dispositifs contractuels spécifiquement orientés vers la culture ?)
Veillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Annuelle Autre
- Triennale

39. Quelle gouvernance a été mise en œuvre pour accompagner ces démarches de coopération culturelle avec le département ? (si plusieurs types de gouvernance existent, cocher plusieurs réponses)*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '36 [dispositifs]' (Certains de ces projets et actions culturels font-ils l'objet de politiques ou de dispositifs contractuels spécifiquement orientés vers la culture ?)

Cochez la ou les réponses / Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Pas de gouvernance La formalisation d'une instance de gouvernance entre élus du département et de l'intercommunalité, avec la présence d'autres acteurs institutionnels
- Une gouvernance informelle
- La formalisation d'une instance de gouvernance entre élus du département et de l'intercommunalité Autre:

40. Quelle place la gouvernance a-t-elle réservé aux acteurs du champ culturel et hors champ culturel ? (si plusieurs types de gouvernance existent, cocher plusieurs réponses)*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '36 [dispositifs]' (Certains de ces projets et actions culturels font-ils l'objet de politiques ou de dispositifs contractuels spécifiquement orientés vers la culture ?)

Cochez la ou les réponses / Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Aucune Gouvernance coopérative avec la participation d'habitants usagers et/ou non-usagers des services culturels
- Gouvernance coopérative avec les acteurs culturels du territoire (associations, artistes, professionnels de la culture, ...)
- Gouvernance coopérative avec des acteurs hors-champ culturel (social, éducation, économie, tourisme...) Autre:

41. D'une manière générale, quels sont les enjeux et les objectifs politiques de cette démarche de coopération inter-territoriale avec le(s) Département(s) ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Coopération importante' ou 'Coopération secondaire / périphérique' ou 'Coopération prioritaire / stratégique' à la question '24 [PARTENARIATS]' (Quels sont les partenaires institutionnels associés à la mise en œuvre de vos politiques culturelles ? (Département(s)))

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

III – Le cadre des transformations

42. Comment situeriez-vous le degré d'engagement de votre collectivité dans le champ de la coopération culturelle inter-territoriale avec le Département ?*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout engagé
 Plutôt engagé
 Plutôt pas engagé
 Très engagé

Coopération culturelle inter-territoriale : Dans le champ des politiques culturelles intercommunales, les coopérations engagées avec l'Etat, les collectivités et leurs groupements (régions, communes, départements, Pôle d'Equilibre Territorial et Rural...).

43. Comment situeriez-vous le degré d'engagement de votre collectivité dans le champ de la coopération culturelle inter-sectorielle ?*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout engagé
 Plutôt engagé
 Plutôt pas engagé
 Très engagé

Coopération culturelle inter-sectorielle : Dans le champ des politiques culturelles intercommunales, les coopérations engagées entre les secteurs culturels et avec les autres politiques publiques (politiques éducatives, sociales, économiques...)

44. Des difficultés ont-elles été perçues ou sont-elles encore perceptibles dans la mise en oeuvre des coopérations inter-territoriales ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Coopération secondaire / périphérique' ou 'Coopération prioritaire / stratégique' ou 'Coopération importante' à la question '24 [PARTENARIATS]' (Quels sont les partenaires institutionnels associés à la mise en œuvre de vos politiques culturelles ? (Département(s)))

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
 Non

45. Merci de préciser le type de difficultés que vous avez pu constater.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '44 [difficultes]' (Des difficultés ont-elles été perçues ou sont-elles encore perceptibles dans la mise en oeuvre des coopérations inter-territoriales ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

46. Des difficultés ont-elles été perçues ou sont-elles encore perceptibles dans la mise en oeuvre des coopérations inter-sectorielles ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Coopération secondaire / périphérique' ou 'Coopération importante' ou 'Coopération prioritaire / stratégique' à la question '24 [PARTENARIATS]' (Quels sont les partenaires institutionnels associés à la mise en oeuvre de vos politiques culturelles ? (Département(s)))
Veillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

47. Merci de préciser le type de difficultés que vous avez pu constater.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '46 [difficultes3]' (Des difficultés ont-elles été perçues ou sont-elles encore perceptibles dans la mise en oeuvre des coopérations inter-sectorielles ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

48. Selon vous, les démarches de coopération culturelle entre intercommunalités et départements contribuent-elles ou seraient-elles susceptibles de contribuer à faire évoluer la vision et les choix des élus de l'intercommunalité ?*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout Moyennement
 Un peu Beaucoup

49. Merci de préciser quelles modifications vous constatez ou envisagez.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Beaucoup' ou 'Moyennement' ou 'Un peu' à la question '48 [modesdetravail]' (Selon vous, les démarches de coopération culturelle entre intercommunalités et départements contribuent-elles ou seraient-elles susceptibles de contribuer à faire évoluer la vision et les choix des élus de l'intercommunalité ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

50. Selon vous, les démarches de coopération culturelle entre intercommunalités et départements contribuent-elles ou seraient-elles susceptibles de contribuer à faire évoluer les habitudes de travail, les compétences et les métiers des agents publics de votre collectivité ?*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout
 Moyennement
 Un peu
 Beaucoup

51. Merci de préciser quelles modifications vous constatez ou envisagez.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Beaucoup' ou 'Moyennement' ou 'Un peu' à la question '50 [travaillent]' (Selon vous, les démarches de coopération culturelle entre intercommunalités et départements contribuent-elles ou seraient-elles susceptibles de contribuer à faire évoluer les habitudes de travail, les compétences et les métiers des agents publics de votre collectivité ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

52. Selon vous, les démarches de coopération culturelle entre intercommunalités et départements contribuent-elles ou seraient-elles susceptibles de contribuer à faire évoluer les habitudes de travail, les compétences et les métiers des acteurs culturels ?*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout
 Moyennement
 Un peu
 Beaucoup

53. Merci de préciser quelles modifications vous constatez ou envisagez.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Beaucoup' ou 'Moyennement' ou 'Un peu' à la question '52 [acteurscul]' (Selon vous, les démarches de coopération culturelle entre intercommunalités et départements contribuent-elles ou seraient-elles susceptibles de contribuer à faire évoluer les habitudes de travail, les compétences et les métiers des acteurs culturels ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

54. Ces démarches de coopération ont-elles été ou pourraient-elles être l'occasion d'expérimenter et de tester des solutions nouvelles ?*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout
 Moyennement
 Un peu
 Beaucoup

55. Merci de préciser votre réponse.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
 La réponse était 'Beaucoup' ou 'Moyennement' ou 'Un peu' à la question '54 [nouveautés]'
 (Ces démarches de coopération ont-elles été ou pourraient-elles être
 l'occasion d'expérimenter et de tester des solutions nouvelles ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

56. Ces démarches de coopération ont-elles eu ou pourraient-elles avoir des effets sur la conception et la mise en œuvre des politiques intercommunales hors champ culturel (politiques sociales, touristiques, environnementales, économiques, d'aménagement du territoire, etc.) ?*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas du tout Moyennement
 Un peu Beaucoup

57. Merci de préciser votre réponse.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
 La réponse était 'Beaucoup' ou 'Moyennement' ou 'Un peu' à la question '56 [horsculture]' (Ces démarches de coopération ont-elles eu ou pourraient-elles avoir des effets sur la conception et la mise en œuvre des politiques intercommunales hors champ culturel (politiques sociales, touristiques, environnementales, économiques, d'aménagement du territoire, etc.) ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

58. Les effets des démarches de coopération ont-ils été mesurés dans le cadre de rapports et de protocoles d'évaluation rigoureux ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Non' ou 'Oui' à la question '44 [difficultés]' (Des difficultés ont-elles été perçues ou sont-elles encore perceptibles dans la mise en oeuvre des coopérations inter-territoriales ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Tout à fait d'accord | Plutôt d'accord | Plutôt pas d'accord | Pas du tout d'accord | Non concerné |
|--|----------------------|-----------------|---------------------|----------------------|--------------|
| Définition d'un protocole méthodologique | | | | | |
| Définition d'indicateurs d'atteinte des objectifs | | | | | |
| Choix des acteurs participant au processus d'évaluation correspondant à ceux dont la contribution est capitale | | | | | |

59. Pouvez-vous nous communiquer des travaux, articles ou études menés par votre intercommunalité ayant évalué ces effets ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Plutôt pas d'accord' ou 'Plutôt d'accord' ou 'Pas du tout d'accord' ou 'Tout à fait d'accord' à la question '58 [évaluation]' (Les effets des démarches de coopération ont-ils été mesurés dans le cadre de rapports et de protocoles d'évaluation rigoureux ? (Définition d'un protocole méthodologique))

Veillez ne pas envoyer plus de 3 fichiers

IV – Besoins et vision prospective

60. Votre collectivité envisage-t-elle de développer davantage de coopérations culturelles inter-territoriales avec le(s) département(s) ?*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Ne sait pas / ne se prononce pas
 Non

61. Merci de préciser quels types de coopération sont envisagés, ainsi que le degré d'avancement de ces projets.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
 La réponse était 'Oui' à la question '60 [futur]' (Votre collectivité envisage-t-elle de développer davantage de coopérations culturelles inter-territoriales avec le(s) département(s) ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

62. Votre collectivité envisage-t-elle de développer davantage de coopérations culturelles inter-sectorielles avec le(s) département(s) ?*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous / Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

Ne sait pas / ne se prononce pas

63. Merci de préciser quels types de coopération sont envisagés, ainsi que le degré d'avancement de ces projets.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
 La réponse était 'Oui' ou 'Ne sait pas / ne se prononce pas' à la question '62 [futur2]' (Votre collectivité envisage-t-elle de développer davantage de coopérations culturelles inter-sectorielles avec le(s) département(s) ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

.....

64. Pensez-vous bénéficier de l'ensemble des expertises et des compétences nécessaires au sein de votre intercommunalité pour mettre en œuvre les démarches de coopération inter-territoriale ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
 La réponse était 'Oui' ou 'Ne sait pas / ne se prononce pas' à la question '60 [futur]' (Votre collectivité envisage-t-elle de développer davantage de coopérations culturelles inter-territoriales avec le(s) département(s) ?)
 Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

65. De quels types de compétences ou expertises complémentaires auriez-vous besoin pour mener à bien ces démarches de coopération inter-territoriale ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Non' à la question '64 [compétences]' (Pensez-vous bénéficier de l'ensemble des expertises et des compétences nécessaires au sein de votre intercommunalité pour mettre en œuvre les démarches de coopération inter-territoriale ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Pas du tout | Peu | Assez | Beaucoup |
|---|-------------|-----|-------|----------|
| Moyens humains | | | | |
| Ingénierie d'étude et d'accompagnement méthodologique | | | | |
| Soutien financier | | | | |
| Accompagnement à la programmation | | | | |
| Formation | | | | |
| Ressources matérielles et techniques | | | | |
| Autre(s) | | | | |

66. Autre(s) : précisez.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Beaucoup' ou 'Assez' ou 'Peu' à la question '65 [definitioncompetence]' (De quels types de compétences ou expertises complémentaires auriez-vous besoin pour mener à bien ces démarches de coopération inter-territoriale ? (Autre(s)))

Veuillez écrire votre réponse ici :

67. Pensez-vous bénéficier de l'ensemble des expertises et des compétences nécessaires au sein de votre intercommunalité pour mettre en œuvre les démarches de coopération inter-sectorielle ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Ne sait pas / ne se prononce pas' ou 'Oui' à la question '62 [futur2]' (Votre collectivité envisage-t-elle de développer davantage de coopérations culturelles inter-sectorielles avec le(s) département(s) ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non

68. De quels types de compétences ou expertises complémentaires auriez-vous besoin pour mener à bien ces démarches de coopération inter-sectorielle ?*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Non' à la question '67 [compétences2]' (Pensez-vous bénéficier de l'ensemble des expertises et des compétences nécessaires au sein de votre intercommunalité pour mettre en œuvre les démarches de coopération inter-sectorielle ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

| | Pas du tout | Peu | Assez | Beaucoup |
|---|-------------|-----|-------|----------|
| Moyens humains | | | | |
| Ingénierie d'étude et d'accompagnement méthodologique | | | | |
| Soutien financier | | | | |
| Accompagnement à la programmation | | | | |
| Formation | | | | |
| Ressources matérielles et techniques | | | | |
| Autre(s) | | | | |

69. Autre(s) : précisez.*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Beaucoup' ou 'Assez' ou 'Peu' à la question '68 [definitiocompetence2]' (De quels types de compétences ou expertises complémentaires auriez-vous besoin pour mener à bien ces démarches de coopération inter-sectorielle ? (Autre(s)))

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

70. Quels seraient selon vous les facteurs de succès et les conditions à réunir pour permettre un développement et une pérennisation des démarches de coopération inter-sectorielle et inter-territoriale entre votre intercommunalité et le(s) département(s) ?*

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

Pour en savoir plus...

71. Souhaitez-vous être tenu.e informé.e de l'actualité du Laboratoire d'Usages Culture(s) Art(s) Société (L.U.C.A.S.) ?

Description du projet L.U.C.A.S. : Expérimenter le déploiement d'un Living lab national pour révéler et inspirer les pratiques de coopération territoriale entre départements et intercommunalités dans le champ des politiques culturelles.*
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

72. E-mail d'inscription à la Newsletter :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '71 [newsletter]' (Souhaitez-vous être tenu.e informé.e de l'actualité du Laboratoire d'Usages Culture(s) Art(s) Société (L.U.C.A.S.) ?
Description du projet L.U.C.A.S. : Expérimenter le déploiement d'un Living lab national pour révéler et inspirer les pratiques de coopération territoriale entre départements et intercommunalités dans le champ des politiques culturelles.)

Veuillez écrire votre réponse ici :

.....

73. Si vous souhaitez apporter des précisions à vos réponses et nous transmettre des commentaires à propos de ce questionnaire, vous pouvez le faire dans le champ ci-dessous.

Veuillez écrire votre réponse ici :

7. Acronymes

■ Général

ABS : Analyse des Besoins Sociaux
AEA : Assistant d'enseignement artistique
ARA : Région Auvergne-Rhône-Alpes
BDP : Bibliothèque Départementale de Prêt (BDF en Finistère, BDA en Ardèche, BDLA en Loire-Atlantique...)
BNR : label « Bibliothèque Numérique de Référence »
CA : Conseil d'Administration
CA : Communauté d'Agglomération
CAF : Caisse des Allocations Familiales
CC : Communauté de Communes
CD : Conseil Départemental
CDCN : Centre de développement chorégraphique national
CIAS : Centre Intercommunal d'Action Sociale
CLEA : Contrat Local d'Éducation Artistique
CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CODECOM : Communauté de Communes
CSP : Catégorie Socio-Professionnelle
CTEAC : Conventions, Contrats Territoriaux d'Éducation Artistique et Culturelle
CTL : Contrats territoire lecture
CU : Communauté Urbaine
DAC : Direction, Directeur, Directrice des Affaires Culturelles
DDCSPP : Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations
DGA : Direction, Directeur, Directrice Général.e Adjoint.e
DGS : Direction, Directeur, Directrice Général.e des Services
DRAAF : Direction régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles du Ministère de la Culture
DSDEN : Direction des Services Départementaux de l'Éducation Nationale
DTPJJ : Direction Territoriale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
DUMI : Diplôme Universitaire de Musicien Intervenant
EAC : Éducation Artistique et Culturelle
EHPAD : Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EPCC : Établissement Public de Coopération Culturelle
EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale
ETP : Équivalent Temps Plein
FRAC : Fonds Régional d'Art Contemporain
LA : Loire-Atlantique
Loi NOTRe : Loi portant nouvelle organisation territoriale de la République

LUCAS : Laboratoire Usage(s) Culture(s) et Société(s)
MJC : Maison de la Jeunesse et de la Culture
PNR : Parcs Naturels Régionaux
RÉSEAU CANOPÉ : réseau de création et d'accompagnement pédagogiques du Ministère de l'Éducation Nationale
RH : Ressources Humaines
SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SCRIB : Observatoire de la lecture publique - Ministère de la Culture
SMAC : Scène de Musiques Actuelles
Solima : Schéma d'orientation et de développement des lieux de musiques actuelles
VO : Val d'Oise

■ Ardèche :

AMD : Syndicat Mixte Ardèche Musique et Danse
SDEPEA : Schéma départemental de l'éducation, des pratiques et de l'enseignement artistique
TAAT : Service transversalités, accompagnement des acteurs et des territoires

■ Calvados :

CDCT : Contrats de Développement Culturel Territorial
ODACC : Office Départemental d'Action Culturelle du Calvados
ODIA Normandie : Office de Diffusion et d'Information Artistique de Normandie

■ Finistère :

DECT : Direction de l'Europe et des Coopérations Territoriales
PCT : Projet Culturel de Territoire
SDEA : Schéma des enseignements artistiques

■ Haute-Loire :

Altithèque : Bibliothèque numérique de Haute-Loire
CTEAC : Convention territoriale d'éducation artistique et culturelle
HLMD : Haute-Loire Musique et Danse
SDEEA : Schéma départemental des enseignements et de l'éducation artistique

■ Loire-Atlantique :

MDLA : Musique et Danse en Loire-Atlantique
CC de Nozay :
ROC : Rencontre Ouverte pour la Culture
POP : Pôle d'Orientation et de Programmation

020 Meuse

CTEAC : Contrats Territoriaux
d'Éducation Artistique et Culturelle

PLEA : Plan local d'éducation
artistique et culturelle

SDDEAC : schéma départemental
de développement de l'éducation
artistique et culturelle

SDEA : Schéma départemental des
enseignements artistiques

020 Nièvre

SDDEA : Schéma Départemental
des enseignements artistiques

020 Val d'oise

ADIAM : Association Départementale
d'Information Et d'Actions Musicales,
Chorégraphiques Et Théâtrales

DTH : Direction des Territoires et de l'Habitat
Roissy-PDF : Communauté

d'Agglomération Roissy-Pays de France

SDAT : Service du Développement et de
l'Action Territoriale de la DRAC Ile-de-France

SDAVO : Service départemental
d'archéologie du Val d'Oise

SDEA : Schéma départemental
de développement des
enseignements artistiques

8. Liste des entretiens

| REGION | DEPARTEMENT | INTERCOMMUNALITE | FONCTION | RECODE FONCTION | NOM | PRENOM | MOYEN D'ITV | DATE D'ITV | | |
|------------------|-------------|------------------|---|---------------------------|---|-------------|--------------|------------|--------------|----------|
| PAYS DE LA LOIRE | MAYENNE | | Élu à la culture et président de l'agence départementale | ELU.E | LANOË | Alexandre | Téléphonique | 16/01/20 | | |
| | | | Directeur de Mayenne Culture | DIR | HAMELIN | Arnaud | Face-à-face | 05/12/19 | | |
| | | | Responsable du pôle d'appui aux politiques culturelles, référente territoires | CAT. A | ALLANIC | Cécile | | | | |
| | | | | | Directrice bibliothèque départementale | CAT. A | DEWULF | Sylvie | Face-à-face | 06/12/19 |
| | | | | | Directeur des territoires, de l'économie et du cadre de vie | DIR | CHUNIAUD | Alban | | |
| | | | | Mayenne Communauté | Directrice des affaires culturelles | DIR | ROUSSEL | Nathalie | Téléphonique | 06/12/19 |
| | | | | CC du Pays de Meslay-Grez | Élu à la culture | ELU.E | LE SCORNET | JP | Face-à-face | 05/12/19 |
| | | | | | directeur du conservatoire intercommunal | CAT. A | BREHARD | Vincent | Face-à-face | 06/12/19 |
| | | | | | Responsable de la saison intercommunale spectacle vivant | CAT. A | MANDAGOT | Axel | Face-à-face | 05/12/19 |
| | | | | CC de l'Ernée | Vice-Présidente à la culture et au patrimoine | ELU.E | TOUCHEFEU | Catherine | Téléphonique | 17/04/20 |
| LOIRE-ATLANTIQUE | | | Responsable de la Cellule « Cultures & Territoires » Chargé des politiques culturelles territoriales Direction de la Culture» | DIR | CERVELLO | Didier | Face-à-face | 10/12/19 | | |
| | | | Vice-président de la Communauté de communes de Nozay, délégué à l'Animation Territoriale | ELU.E | RAUX | Jean-Claude | Face-à-face | 09/12/19 | | |
| | | | Responsable du service culture et communication | DIR | CROGUENNEC | Marie | Face-à-face | 09/12/19 | | |

| | | | | | | | | |
|----------------------------|--------|-------------|--|----------|-------------|------------|-------------|----------|
| BOURGOGNE FRANCHE COMTE | NIÈVRE | CC Guérigny | Directeur de la culture et du sport | DIR | PELLET-MANY | Denis | Face-à-face | 12/11/19 |
| | | | Directrice de l'EPCC Reso | DIR | JANAND | Frédérique | Face-à-face | 12/11/19 |
| | | | Vice président en charge de la culture et du sport au Département | ELU.E | BALLERET | Jean-Louis | Face-à-face | 12/11/19 |
| | | | Comédienne, membre du Carambole Théâtre, Compagnie associée au CLEA de Guérigny | CULTUREL | JADOT | Nathalie | Face-à-face | 12/11/19 |

| | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------------|--|--|-----------|-------------|-------------|-------------|----------|
| HAUTE LOIRE | CC Loire Semène | « Services à la population » | DIR | GARCIA | Nicolas | Face-à-face | 26/11/19 | |
| | | Coordinatrice lecture publique | CAT. A | RAMOS | Alexandrine | Face-à-face | 26/11/19 | |
| | CC des Sucs | Vice Président culture | ELUE | COLETTA | Laurent | Face-à-face | 26/11/19 | |
| | | Services aux Familles CC des Sucs | CAT. A | GUINAND | Séverine | Face-à-face | 26/11/19 | |
| | | Service culture Ville d'Yssingeaux | DIR | BARDEL | Frédéric | Face-à-face | 26/11/19 | |
| | | Élue chargée de la culture Ville d'Yssingeaux | ELUE | LEGER | Patricia | Face-à-face | 27/11/19 | |
| | | Vice Président Culture Com Com Sucs | ELUE | DEFOUR | André | Face-à-face | 27/11/19 | |
| | | Directrice | DIR | JEANJEAN | Carole | Face-à-face | 27/11/19 | |
| | AUVERGNE RHONE ALPES | CC Mézenc Loire Meygal | Directeur délégué Culture patrimoines animation et vie associative | DIR | LASSON | Grégory | Face-à-face | 27/11/19 |
| | | | Cheffe de Pôle adjointe, Coordination de la Mission « Publics » | CAT. A | DEMOURGUES | Carine | Face-à-face | 27/11/19 |
| DRAC | | Vice présidente Education, Culture, Patrimoines, Numérique, Jeunesse et Sports | ELUE | DUBOIS | MADELEINE | Face-à-face | 27/11/19 | |
| | | Conseillère action culturelle et territoire | ETAT | DEPARDAY | Clotilde | Face à face | 14/02/20 | |
| ARDECHE | CC Privas Centre Ardèche | Cheffe de service - Transversalités, accompagnement des acteurs culturels et des territoires chez Département de l'Ardèche | CAT. A | MORAND | Anais | Face à face | 14/02/20 | |
| | | Directeur de la culture | DIR | ETIENNE | Sébastien | Face à face | 14/02/20 | |
| | | 9 ^e vice-président. en charge de la culture et du patrimoine | ELUE | PEVERELLI | Olivier | Face-à-face | 13/02/20 | |
| | CC Ardèche Rhône Colron | Direction Artistique Format ou la création d'un territoire de danse en Ardèche | CULTUREL | GERARD | Sophie | Face-à-face | 14/02/20 | |
| | | Chargée de mission éducation aux arts et à la culture | CAT. A | PRANEUF | Christine | Face-à-face | 14/02/20 | |
| | | 1 ^{er} vice-président en charge de la culture – outils culturels | ELUE | NOEL | Bernard | Face-à-face | 14/02/20 | |

| | | | | | | | | |
|---------------|------------|--------------------------|---|----------|----------------------|-----------|--------------|------------|
| BRETAGNE | FINISTERE | | Directeur de la culture, du sport et de la jeunesse | DIR | BONJOUX | Rémi | Face-à-face | 02/12/19 |
| | | | | DIR | MAGNANON | Florence | Face-à-face | 02/12/19 |
| | | | | ELUE | MARECHAL | Anne | Face-à-face | 02/12/19 |
| | | | Directrice adjointe Europe et coopération territoriale | DIR | SIMON | Armelle | Mail | Avril 20 |
| | | | | DIR | FITAMANT | Michèle | Face-à-face | 03/12/2019 |
| | | | | ELUE | MOYSAN | Daniel | Face-à-face | 02/12/19 |
| | | CC Crozon Aulne Maritime | Maire de Crozon Président de la communauté de communes | CAT. A | SIMON | Mathieu | Face-à-face | 03/12/19 |
| | | | | DIR | FLAGOUILLET-CASASSUS | Véronique | Face-à-face | 09/12/19 |
| | | | | DIR | GLATRE | Patrick | Face-à-face | 09/12/19 |
| ILE DE FRANCE | VAL D'OISE | | Responsable publics et territoires | CAT. A | REVERDY-GAILLARD | Cécile | Face-à-face | 09/12/19 |
| | | | | DIR | WEISS | Olivier | | 09/12/19 |
| | | | | DIR | MILLOT | Olivier | Face-à-face | 18/12/19 |
| | | CC Vexin Centre | DGS | DIR | CHEDORGE | Hélène | Face-à-face | 13/01/20 |
| | | | | DIR | CLEMENT | Baptiste | Face-à-face | 13/01/20 |
| | | | | ELUE | DEWAERE-CANOUEL | Clara | Téléphonique | 03/02/20 |
| NORMANDIE | CALVADOS | Caen-la-Mer | Maire de Crocy, VP Pays de Falaise, VP Département - Présidente de la commission «Education, sport, culture et citoyenneté» | CAT. A | DEFFONTAINES | Solene | Face-à-face | 13/01/20 |
| | | | | ELUE | POTTIER | Marc | Téléphonique | 13/01/20 |
| | | | | CULTUREL | BISSON | Fabrice | Face-à-face | 13/01/20 |
| | | | Intérim direction affaires culturelles, Chargée de mission aménagement culturel du territoire à Caen-la-mer | ELUE | LE DRESSAY | Virginie | Face-à-face | 13/01/20 |
| | | | Maire de Colombelles, VP Culture Caen-la-mer | ELUE | | | | |
| | | | Compagnie Joe Sature et ses Joyeux Osselets, ex-président Bazarnaom (collectif artistique à Caen) | | | | | |
| | | | Conseillère départementale en charge de la culture | | | | | |

Coordination



Conception et mise en œuvre



Accompagnement scientifique



Membres du comité de pilotage



Collectivités partenaires des Openlabs



Collectivités partenaires de l'enquête qualitative

