

VERS UN PROJET CULTUREL COMMUN À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE

SYNTHÈSE DES DÉBATS

MAYENNE CULTURE

Maître d'œuvre de la politique culturelle du Département, Mayenne Culture porte un programme d'actions d'intérêt départemental, favorise les coopérations entre territoires et entre acteurs culturels, et assiste le Conseil départemental dans la définition de ses orientations et dans ses décisions. Association au service du rayonnement et de l'aménagement culturels de la Mayenne, elle intervient en faveur de la musique, de la danse, du théâtre, du cinéma et des arts visuels. L'agence développe son activité dans les domaines de l'éducation artistique, des pratiques en amateur et professionnelles, de la formation, de la création, de la diffusion, de la fréquentation et de la connaissance des œuvres, de l'observation, de l'ingénierie culturelle et de l'accompagnement des acteurs. ♦

DÉPARTEMENT DE LA MAYENNE

La culture est un élément indispensable au bien-être et à l'épanouissement de nos concitoyens. Très attaché à une culture de proximité, créatrice de lien social et levier d'égalité des chances, le Département s'attache à promouvoir une offre culturelle diversifiée et de qualité accessible à tous. Il encourage cette démocratisation culturelle en développant des partenariats privilégiés avec le monde associatif et les collectivités locales. Grâce au Département, la culture est un art vivant à pratiquer selon ses envies et permet à chacun découverte et partage de l'ensemble des disciplines artistiques. ♦

VERS UN PROJET CULTUREL COMMUN À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE

JOURNÉE PROFESSIONNELLE

Les collectivités font face à de nombreuses transformations et sont amenées, à l'heure des choix, à réfléchir à la place de la culture dans les politiques publiques. En Mayenne, où le travail territorial est une marque de fabrique, les communautés de communes, accompagnées par le Département, se sont engagées dans une démarche de construction de projets culturels de territoire en lien avec leurs réalités locales. Pour autant, leur définition, les périmètres ou les méthodologies employées peuvent être très différents d'un territoire à l'autre.

Co-organisée par Mayenne Culture, Mayenne Communauté et le centre culturel intercommunal Le Kiosque, avec la collaboration de l'Observatoire des politiques culturelles, ce rendez-vous a réuni 120 participants de tous horizons. Élus, techniciens des collectivités territoriales, acteurs culturels, artistes, départements voisins ont ainsi partagé et mis en débat objectifs et méthodes pour accompagner la construction de projets culturels de territoire.

PROGRAMME DE LA JOURNÉE

- **Conférence et discussion** : À partir d'une analyse du contexte de transformation des politiques culturelles et des collectivités (loi NOTRe, trajectoires des finances des collectivités, pilotage des politiques publiques, loi CAP, droits culturels...), percevoir les évolutions à venir pour la culture et les politiques culturelles et questionner la place et le rôle de la culture dans un projet de territoire.
- **Ateliers** : Questionner la notion de projet culturel de territoire en analysant les approches, les enjeux et les pratiques des participants.
- **Table ronde** : À partir de témoignages analysant différents types de projets de territoire, aux périmètres et anciennetés variables, confronter les expériences, les approches et les méthodes, pour mieux en saisir les enjeux, les conditions de réussite et les écueils à éviter.
- **Spectacle** : *Michelle, doit-on t'en vouloir d'avoir fait un selfie à Auschwitz ?* - Compagnie Les yeux creux (Antonin Lebrun), dans le cadre de la biennale Onze.

MOTS D'ACCUEIL ET OUVERTURE

— Jean-Pierre Le Scornet, vice-président culture de Mayenne Communauté.

Après avoir évoqué son plaisir à de telles retrouvailles, Jean-Pierre Le Scornet tient à présenter le territoire de Mayenne Communauté en quelques mots : 40 000 habitants, une dominante rurale et agricole mais aussi un tissu industriel fort. Le territoire doit faire face à un enjeu important : une baisse de la croissance démographique. « *La question de l'attractivité est donc importante pour nous et est adossée en partie à la dynamique culturelle* ».

La communauté de communes se caractérise par une politique volontariste avec notamment un budget de 3,5 millions d'euros et une attention portée à la qualité des équipements (comme Le Grand Nord, où se déroule cette journée professionnelle ou encore un cinéma intercommunal récemment rénové et agrandi).

Cette rencontre est pour Jean-Pierre Le Scornet d'une grande importance car une phase de réflexion est actuellement en cours pour élaborer un projet culturel de territoire. « *Il faut se réinterroger sur nos pratiques et avoir une stratégie car les attentes des populations et des acteurs culturels ont évolué* » assure-t-il.

Félicitant Mayenne Culture et le Département pour l'initiative, Jean-Pierre Le Scornet souligne que les territoires ont la chance d'avoir un Département qui, depuis de longues années, investit sur la culture. Il s'agit d'un acteur de proximité important, à l'écoute et avec qui on peut travailler. Remerciant Mayenne Culture d'avoir choisi le territoire de Mayenne Communauté pour accueillir cette journée, il laisse la parole à Alexandre Lanoë, non sans avoir souhaité à chacun une « *excellente journée de réflexion* ». —

— Alexandre Lanoë, vice-président de commission - chargé de la culture et du patrimoine au Conseil départemental de la Mayenne, président de Mayenne Culture.

Alexandre Lanoë remercie Jean-Pierre Le Scornet pour cette collaboration. « *En des temps où la culture peut parfois apparaître comme une variable d'ajustement, surtout quand des soucis budgétaires impactent les collectivités* », il faut affirmer que la culture est « *une politique publique et une ambition* ». Cette journée s'inscrit dans une volonté du Département de concertation permanente. Il rappelle que le partenariat entre le Département et les intercommunalités est ancien et que suite à une étude menée par Baptiste Fuchs, ici présent, une nouvelle politique culturelle départementale a été votée récemment. Conçue pour nourrir l'acte 2 de cette politique territoriale, la manifestation se veut placée sous le signe du dialogue et de l'échange, à l'image des relations que le Département souhaite entretenir avec les intercommunalités.

« Cette question territoriale nous anime tous et la vitalité de ce sujet trouve un écho dans la présence nombreuse d'autres conseils départementaux » se félicite Alexandre Lanoë qui cite les participants venus du Cher, du Finistère, des Côtes d'Armor, de Loire-Atlantique, de l'Orne, du Maine-et-Loire, de la Manche ou encore de la Sarthe. « Cela prouve qu'il y a un écho et qu'on a tous les mêmes questionnements ». Il salue tous les représentants d'institutions ou associations présentes, notamment la fédération nationale Arts vivants et départements, l'Observatoire des politiques culturelles, la DRAC, la Région Pays de la Loire, les intercommunalités, les acteurs locaux. C'est pour lui l'occasion de réaffirmer que les conventions culturelles intercommunales sont des outils ouverts et des opportunités de partenariat. C'est d'ailleurs un signe que l'État s'associe à la démarche en Mayenne. « Passez tous une journée productive » conclut-il. —

— Baptiste Clément, directeur de Mayenne Culture.

Après avoir à son tour remercié les deux premiers orateurs, Baptiste Clément salue les équipes de Mayenne Culture, de Mayenne Communauté et du Kiosque qui se sont mobilisées pour l'organisation de cette journée.

L'évocation rapide de quelques informations techniques laisse vite place à celle de la présence de Pascal Ferren, grand témoin sollicité, en tant que philosophe, pour observer et « conclure librement cette journée ». Il lui passe la parole pour le laisser se présenter. —

— Pascal Ferren, directeur-adjoint du POLAU, philosophe, urbaniste.

Le grand témoin de la rencontre du jour commence par présenter le POLAU, structure ressource d'Indre-et-Loire (37) qui se situe « entre la création artistique et l'urbanisme ». Puis il en vient vite à l'objectif de son propos : attirer notre attention sur « des mots qu'on utilise couramment ».

Le premier est « projet ». Avec d'emblée le constat que l'on assiste aujourd'hui à un glissement sémantique qui fait que l'on emploie ce mot pour décrire une démarche, comme un synonyme de « gestion » et non plus « d'intention ». L'enjeu de cette journée pourrait donc être de retrouver du sens et de la valeur. « Comment retrouver l'intention, la visée d'un projet culturel de territoire et qu'il ne soit pas seulement un dispositif » souhaite Pascal Ferren.

Le deuxième mot est « culture ». Là aussi il faut faire attention à la polysémie. Quand on connaît l'origine du mot « cela nous invite à être humble » dans notre conception de l'action culturelle. Rappelons-le en effet « toute technique, tout savoir-faire est un fait culturel ».

Le troisième mot est « territoire ». Là encore un

mot très étonnant et qu'on utilise énormément pour parler « des zones hors métropoles et banlieues », où le territoire peut avoir encore du sens. « C'est peut-être le cas en Mayenne » espère le philosophe.

En parlant de sens, l'origine du mot culture renvoyant à la terre et à l'action de cultiver celle-ci, il va de soi que « culture » et « territoire » sont extrêmement liés. « Si j'étais taquin, j'irais même jusqu'à dire que c'est la culture, au sens philosophique, qui fait le territoire. Dit autrement : c'est tout ce qui n'est pas naturel qui permet de donner du caractère à certaines parties de la terre pour en faire des territoires ». « Comment une partie de la terre est caractérisée par quelque chose » : voilà qui interroge Pascal Ferren qui souhaite à tous « de bons travaux ». —

ÉVOLUTIONS DES POLITIQUES CULTURELLES ET RÔLE DE LA CULTURE DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

CONFÉRENCE ET DISCUSSION

ANIMATION PAR BAPTISTE FUCHS, responsable des concertations et des rencontres publiques, Observatoire des politiques culturelles (Grenoble).

INTERVENANTS

- Jean-Pierre Saez | directeur de l'Observatoire des politiques culturelles
- Claudy Lebreton | président de la fédération Arts vivants et départements

INTRODUCTION

Baptiste Fuchs

Le modérateur de la rencontre rappelle en préambule le lien privilégié qu'il entretient avec le département de la Mayenne. « J'ai conduit ici une étude sur la politique départementale d'accompagnement de l'intercommunalité », explique-t-il, « heureux de boucler la boucle en participant à cette journée ».

Avant de se lancer dans une analyse des « projets culturels de territoire, qui, comme le dit Pascal Ferren, relèvent d'une équation complexe », il convient en premier lieu de faire un pas en arrière pour « mieux comprendre le contexte » qui nous mène à la discussion du jour. Ce contexte est synonyme de multiples changements dont il s'agit d'abord de comprendre le sens : « quels sont les contraintes, les opportunités, les questionnements qui traversent et dépassent le champ de la culture et des politiques culturelles ». Cet échange vise à « nourrir la manière dont on peut appréhender la place de la culture dans nos territoires et, in fine, dans ces fameux projets que nous élaborons ».

Baptiste Fuchs présente les deux intervenants qui seront à même de nous éclairer, dans un format de discussion croisée : Claudy Lebreton d'une part et Jean-Pierre Saez de l'autre. ♦

DE QUOI EST FAITE LA PÉRIODE DE TRANSFORMATION QUE NOUS VIVONS ? COMMENT CELLE-CI INTERROGE LA PLACE DE LA CULTURE DANS LA SOCIÉTÉ ?

Jean-Pierre Saez

Avant de répondre, Jean-Pierre Saez se dit d'abord « très heureux d'être présent » en Mayenne, « un département qui, de là où nous observons les choses, a la réputation d'être proactif en matière culturelle ». « La Mayenne a des choses à dire, au-delà de son territoire, dans la façon dont elle aborde les questions culturelles et conduit une politique culturelle qui vise notamment à accompagner les intercommunalités » est persuadé le directeur de l'Observatoire des politiques culturelles.

Pour en revenir à la question posée, la réponse ne souffre d'aucune ambiguïté « oui, nous sommes dans un temps de grande mutation. Et l'espace local n'échappe pas à l'ensemble des mutations en cours ». Jean-Pierre Saez dit avoir l'habitude de parler de « grandes transitions ». Ce temps que nous vivons en est une et, comme l'a rappelé l'économiste hongrois Karl Polanyi, elle est peut-être plus importante que la Révolution industrielle qui a marqué la fin du XIX^e siècle.

Pour poser le cadre, Jean-Pierre Saez trouve intéressant d'évoquer, par une liste non exhaustive, ces transformations qui nous touchent.

La première, et qui est d'une ampleur « foudroyante » est la transition numérique. « Elle bouscule la notion de politique culturelle et oblige à une recomposition de l'idée de politique culturelle publique ». À tous les niveaux, les acteurs se demandent « comment intégrer cette révolution dans une approche qui préserverait l'intérêt général ».

Un deuxième exemple de ces transformations majeures concerne « la financiarisation de la culture ». Elle ne cesse aussi de « gagner du terrain » et cela « impacte les modèles économiques de la culture ainsi que les modèles de gouvernance ».

Autre évolution : « les formes artistiques et culturelles évoluent considérablement ». Lorsqu'il observe les propositions accessibles, Jean-Pierre Saez constate qu'il y a « des dynamiques qui s'élargissent et qui concernent de plus en plus d'acteurs ». Les arts participatifs sont, à ses yeux, une illustration de ces changements. « On voit ainsi des collectifs d'artistes qui fondent leurs travaux sur la collaboration du public à l'œuvre » décrit-il.

Quatrième exemple de ces mutations en cours : « les lieux culturels ne sont plus lieux de passage ou de consommation. Ceux qui les font vivre essayent en effet de les penser comme des lieux de vie et de socialisation globale ». De même, selon Jean-Pierre Saez, « l'espace public devient une matière pour les artistes ».

Conséquence de tout cela, évidemment, « les rapports à la culture changent aussi ». Dans les conceptions actuelles, le directeur de l'Observatoire des politiques culturelles constate d'ailleurs qu'on ne parle plus d'accès à la culture comme on pouvait l'entendre autrefois. L'apparition récente de la notion de « droits culturels » le prouve bien.

Mais pour Jean-Pierre Saez, le constat à faire ne doit pas se limiter à celui d'une fragmentation à la fois sociale,

numérique et territoriale, avec toutes les conséquences évoquées plus haut. « *Ce que je ressens aussi depuis longtemps, c'est une crise profonde de la démocratie* » déplore-t-il. « *Nos sociétés se multiculturalisent. Sait-on vraiment travailler cette question de la diversité culturelle ? Sait-on traiter la question de l'immigration ?* »

De nombreuses interrogations traversent ceux qui observent la société actuelle. Les réponses apportées pour l'heure ne sont pas de nature à rassurer Jean-Pierre Saez. « *On voit une érosion des financements publics. Mais je constate aussi une vision politique pour la culture que je sens plus incertaine, plus brouillée. Et avec des politiques disparates selon les départements ou les villes* ». « *Vont-elles pouvoir continuer avec les efforts qu'on leur demande ?* » s'interroge Jean-Pierre Saez.

Autres sources d'inquiétudes : « *Qu'advient-il des compétences non obligatoires que sont les politiques culturelles ?* ». Que dire aussi de la réforme territoriale et de ses conséquences ?

Claudy Lebreton

Avant de rebondir sur les évolutions qui retiennent plus particulièrement l'attention de cet ancien élu local, riche par ailleurs de multiples autres casquettes, Claudy Lebreton exprime en préambule « *espérer que cette journée nous conduise vraiment à être dans une discussion, voire même dans une controverse si cela est nécessaire* ». Il déplore en effet cette crainte actuelle que peuvent avoir les uns et les autres d'exprimer des analyses et des propositions différentes. Or c'est ce qui, selon lui, enrichit le débat.

Claudy Lebreton a d'abord envie de citer deux chiffres. « *Il y a vingt ans, il y avait 76 associations départementales comme Mayenne Culture. Aujourd'hui on compte 19 structures* ». La disparition de celles-ci interroge le président de la fédération nationale Arts vivants et départements. « *Elles avaient une singularité et se mobilisaient sur des projets ayant justement des intentions* ». Néanmoins, Claudy Lebreton ne souhaite pas parler du passé en « *le mythifiant* ». Il convient de reconnaître « *comme vient de le faire Jean-Pierre Saez* » que nous sommes dans « *un autre temps* ».

Pour aller plus loin dans sa définition de la période actuelle, Claudy Lebreton souhaite revenir sur un épisode de sa vie professionnelle. Il renvoie à une commande de l'ancien premier ministre Manuel Valls qui l'avait sollicité pour un rapport sur l'aménagement territorial.

Intitulé *Une nouvelle ambition territoriale pour la France et en Europe*, il avait amené Claudy Lebreton à faire des recherches multiples. L'une de ses lectures avait particulièrement retenu son attention. « *Il s'agissait d'un entretien du grand sociologue Edgar Morin qui, en février 2016, parlait des mutations et défis démographiques et sociaux auxquels nous allons être confrontés* ». Le titre de cet entretien (*Le temps est venu de changer de logiciel*) a fortement marqué Claudy Lebreton. « *C'est fort de dire cela. Nous avons d'ailleurs placé tout notre rapport sur cette intention d'Edgar Morin. Elle dit bien combien l'humanité n'avait jusqu'alors jamais vécu une telle conjoncture avec des transitions aussi multiples* ». Autre point central de cet entretien retenu par Claudy Lebre-

ton : « *L'issue de tous nos maux réside dans un concept déjà rejeté par l'opinion publique : la complexité.* »

Claudy Lebreton en est intimement convaincu : « *la complexité est bien la donnée que l'on va avoir à gérer* ». Une profonde réflexion « *idéologique, sociale, politique et culturelle* » s'impose si l'on veut avancer. Or malheureusement il y a, selon Claudy Lebreton, « *de plus en plus de gestion et de moins en moins d'intention dans l'organisation publique* ». À ses yeux « *la question du sens de nos intentions et de nos choix est donc centrale* ». Pourquoi avons-nous envie de nous rassembler ? Comment se donner un cap collectivement ?

Il convient d'y réfléchir à l'occasion de cette journée professionnelle souhaite Claudy Lebreton qui assure que « *tout projet politique est un projet culturel car il touche à l'émancipation des individus et à la construction d'une société de citoyens et de citoyennes* ». Or, aux yeux de l'ancien élu local, « *aujourd'hui c'est l'artiste qui peut donner du sens* ».

Baptiste Fuchs

La première constatation que font naître ces propos est pour Baptiste Fuchs la conviction que « *l'on est bien au cœur d'une problématique extrêmement large* ». Du démarrage de cette journée, le modérateur de la discussion a notamment retenu « *la nécessité de redonner du sens aux mots que l'on utilise et celle d'être vigilant sur la terminologie utilisée* ». Autre point saillant : « *retrouver le sens commun de nos mots n'est pas évident* ».

S'adressant au public présent dans la salle, Baptiste Fuchs lance cette invitation : « *On a besoin de vous entendre sur ces grandes évolutions dont on parle. Comment vous les vivez. Comment elles modifient la manière dont on habite et dont on traverse ces territoires. Comment elles changent la façon dont on défend la culture et l'art...* ». ♦

— Demande de précision sur le terme employé précédemment d'« accès à la culture ». « *Que mettez-vous derrière cette notion ?* » - Axel Mandagot, responsable de la saison La 3^e à la communauté de communes de l'Ernée (53).

Jean-Pierre Saez

« *Les politiques culturelles contemporaines, depuis le début des années 1960, se sont fondées sur l'idée de développer un accès à la culture* » resitue Jean-Pierre Saez qui poursuit : « *il y a donc l'ambition de quelque chose qui doit continuer à se transmettre. Or aujourd'hui, cette relation univoque entre producteur culturel et public ne correspond pas à la manière nouvelle que nous avons de vivre cette relation à la culture.* »

Cette nouvelle relation quelle est-elle ? « *Nous sommes tantôt amateurs, tantôt producteurs* ». Par conséquent il convient désormais de « *reconnaître toutes les manières de vivre la relation à l'art et à la culture et de les intégrer* ». À la seule conception de « *démocratisation* », il faut ajouter celle de « *participation* ». D'où la récente apparition du terme « *droits*

culturels » qui renvoie bien à « cette volonté de prendre en compte à la fois la problématique de démocratisation et celle de la participation et de la contribution directe. »

Soucieux de bien faire comprendre au public que l'on ne parle pas là de « notions abstraites », Jean-Pierre Saez veut donner un exemple. « Concevoir une politique d'éducation artistique et culturelle aujourd'hui, c'est bien favoriser et permettre à chaque enfant d'être inscrit dans des parcours qui lui permettent d'entrer en relation avec les arts et avec la culture ». Aux yeux du directeur de l'Observatoire des politiques culturelles « c'est bien une manière de concevoir, qu'à côté de l'éducation formelle, l'enfant a besoin d'une éducation informelle pour se construire. » —

LA RÉFORME TERRITORIALE

Baptiste Fuchs

Avant d'entamer le deuxième temps de la discussion, le modérateur de la rencontre tient à revenir un instant sur la question du numérique. Il cite à ce propos Bernard Stiegler qui affirmait que ce progrès contient à la fois le poison et l'antidote. Autrement dit, s'il faut reconnaître « une puissance des apports » que permet l'outil, il ne faut cependant pas négliger « des expositions possibles aux pires dérives ». Et le modérateur d'ajouter : « en tant qu'acteurs culturels, nous avons une responsabilité dans la manière de comprendre ces évolutions ».

Cette parenthèse refermée, Baptiste Fuchs propose à ses deux débatteurs de passer au deuxième temps de l'échange qui porte sur la réforme territoriale. Il convient pour ce faire de citer les trois grandes lois qui ont conditionné celle-ci : la loi MAPTAM de 2014, celle de 2015 sur la nouvelle délimitation des régions de France et enfin la loi NOTRe qui vise à redessiner l'organisation territoriale de la république. « Il s'agit d'un ensemble de mutations qui ont suscité des débats » rappelle Baptiste Fuchs. Il semble donc intéressant de se demander : « Que retenir, quand on est au cœur de l'action culturelle, de toutes ces modifications ? »

Jean-Pierre Saez

Une première remarque de Jean-Pierre Saez relative à la nature de ces lois est que « la place de la culture est assez limitée ». « Mais c'est un peu traditionnel dans les grandes réformes territoriales » ajoute-t-il aussitôt. Cependant, il importe aussi de noter que « quand on regarde de près ces lois, des éléments intéressants sont à relever ». Première illustration : « les régions ont une responsabilité en matière culturelle ». Or celles-ci ne sont pas faibles par leur taille, « elles sont même colossales quand on se place sur une échelle européenne ». S'il est vrai qu'elles ont encore des pouvoirs limités, notamment en matière culturelle, elles ont néanmoins « des marges de progression devant elles », ce qui est très positif. Citant l'exemple de la Nouvelle-Aquitaine, une région immense par sa taille, Jean-Pierre Saez énumère les

différents défis qui l'attendent : maîtriser la géographie de ces nouveaux territoires, pouvoir reconstituer une administration cohérente et enfin se doter des outils nécessaires pour ces nouvelles échelles.

Les intercommunalités n'échappent pas non plus à ces enjeux. « Elles ont, à leur échelle, des défis aussi gigantesques que ceux des nouvelles régions à relever ». Cela passe aussi bien par « travailler sur une nouvelle identité » qu'à « travailler sur ce qui fait société ». Mais il leur faut aussi « faire des diagnostics, entrevoir des pistes... ».

Baptiste Fuchs

Rebondissant sur le terme évoqué précédemment de « compétences partagées » pour signaler que « c'est un principe qui invite les collectivités à réfléchir à leur coopération », Baptiste Fuchs se tourne vers Claudy Lebreton pour connaître sa vision des choses, lui qui a occupé des postes d'élus à différents échelons.

Claudy Lebreton

Pour Claudy Lebreton, le terme de « coopération » n'est malheureusement pas ou trop peu utilisé. « Or c'est un terme qui porte du sens quand il se vit dans des actions ». De la même manière on ne parle pas assez souvent pour lui de « politique de coopération intercommunale ». Cette idée de bon principe à rappeler conduit tout droit Claudy Lebreton à réévoquer les lois de décentralisation de 1981. C'est pour lui un épisode des politiques culturelles publiques où le bilan à tirer est extrêmement positif. Il aime à le rappeler.

Jean-Pierre Saez

Rebondissant sur cet événement marquant, Jean-Pierre Saez rejoint Claudy Lebreton sur l'idée que la décentralisation a effectivement libéré des énergies constructives. « Les villes et les collectivités territoriales ont fait des efforts considérables à l'époque et ont su faire preuve de créativité. D'ailleurs l'État a ensuite pris le relais de ce que les territoires ont initié, voyant que cela marchait ».

Claudy Lebreton

Revenant maintenant sur les lois récentes évoquées en introduction de cette deuxième partie, Claudy Lebreton déplore un état de fait : « on n'explique pas assez pourquoi on fait les choses ». Et c'est ce qui, selon lui, engendre le désintérêt chronique de la population française pour la politique. « La montée de l'abstention en est l'une des manifestations et c'est d'une certaine gravité ».

Convaincu qu'il faut y remédier, Claudy Lebreton imagine plusieurs solutions. En premier lieu « évoluer vers des assemblées communales où il y ait une vraie diversité ». Deuxième chose : « favoriser l'expérimentation ». La démocratie devrait, à ses yeux, pouvoir s'exprimer dans les territoires autant que dans les entreprises.

Baptiste Fuchs

Une question qui semble cruciale aux yeux du modérateur : « Cette entrée des droits culturels dans le corpus juridique, comment le vivez-vous l'un et l'autre ? ». Soucieux de savoir si elle résonne avec l'enjeu démo-

cratique, Baptiste Fuchs se tourne d'abord vers Claudy Lebreton.

Claudy Lebreton

« *La loi de la République doit être comme une convention passée entre le Parlement et les citoyens. Cela ne doit pas être quelque chose qui vient d'en haut, on doit de plus en plus y participer* » défend Claudy Lebreton. Favorable aux plates-formes numériques citoyennes, il estime que chaque individu doit pouvoir faire entendre sa voix.

Sur l'idée de droits culturels, le président de la fédération nationale Arts vivants et départements est évidemment pour. Mais il nuance : « *On a des exemples de droits en France où l'on se donne bonne conscience mais qu'au final on ne respecte pas* ».

Allant plus loin, il préconise la vigilance : « *Il faut mettre en plus en action les mécanismes qui vont faire qu'on va pouvoir avoir à la fois un exercice et un respect de la loi* ». Des droits culturels, oui donc « *mais à condition que l'on donne les moyens pour que ces droits soient respectés* ». »

Jean-Pierre Saez

Jean-Pierre Saez tient à le rappeler : « *cette notion de droits culturels a été portée par des élues locales, en l'occurrence des sénatrices. Les députés quant à eux, au départ, étaient contre* ». Pourquoi cela ? « *Parce que tous ne mettaient pas le même sens dans l'acception de ces droits* ».

Le débat a eu lieu et les choses ont évolué en faveur de ce principe. Il convient cependant de ne pas s'enflammer plus que de raison. « *Pour avoir observé les différentes époques pendant lesquelles les politiques culturelles se sont développées, je peux dire qu'il n'y a pas de Graal en matière conceptuelle* ». Derrière des termes qui, à première vue, revêtent un grand intérêt il y a aussi souvent « *une part d'ombre* ».

« *Je ne défie aucune de ces notions car il faut les mettre à l'épreuve de la réalité* » martèle Jean-Pierre Saez. Pour illustrer son propos, il cite l'exemple de la notion de diversité culturelle apparue dans les années 1990. « *Il s'agissait d'une notion généreuse en soi mais elle était aussi très floue. Ce qui permet à chacun d'y donner son sens* ».

Même chose avec la « *démocratie culturelle* ». Selon Jean-Pierre Saez il peut, là encore, « *y avoir une interprétation populiste* ».

Autrement dit « *il n'y a pas de concept sauveur* ». Les initiatives qui vont dans le sens d'une plus grande participation de chacun à la vie culturelle de son pays sont à saluer. Mais elles doivent aussi faire leur preuve. ♦

— Intervention du public

Didier Pillon, élu à la culture de Laval Agglomération - Ville de Laval (53)

Rebondissant sur le débat, l'élu se déclare « *au cœur du problème évoqué* ». Sa situation l'impose : « *nous allons fusionner deux intercommunalités : celle de Laval et celle du Pays de Loiron ; or nous*

ne nous situons pas au même degré en matière de prise de compétences culturelles ». L'élu est donc sensible aux propos qu'il vient d'entendre sur la notion de responsabilité culturelle et pas seulement de compétences culturelles. Il n'en demeure pas moins qu'il faut pouvoir trouver la bonne manière de faire vivre cette coopération au niveau institutionnel. « *C'est un peu compliqué mais c'est aussi très intéressant à vivre* ».

William Domenech, chargé de l'accompagnement des projets culturels de territoire, Département des Côtes d'Armor (22)

Issu d'un département qui a initié récemment des « *états généraux de la politique culturelle* », William Domenech peut témoigner d'une réalité qui frappe de nombreux territoires : « *Dans les Côtes d'Armor, nous sommes passés de trente-cinq communautés de communes à huit nouveaux EPCI, il s'agit d'un énorme défi pour ces nouveaux territoires* ». Première priorité : « *ne pas oublier la place de la culture* ». Deuxième chose : « *L'idée de coopérer sur une vision culturelle commune ne va pas de soi. Cela se fait car le contexte l'impose mais au niveau des services comme des élus, ce n'est pas toujours facile, il y a des résistances* ».

Jean-Pierre Le Scornet, vice-président culture de Mayenne Communauté (53)

Autre constat d'élu : « *le législateur manque parfois de modestie. Penser qu'une loi va régler tous les problèmes de tout le monde au même moment* » est une vision utopiste pour Jean-Pierre Le Scornet, qui estime que l'on devrait « *laisser les territoires expérimenter et être plus inventifs* ».

La deuxième nécessité que tient à mettre en lumière l'élu est celle de « *convaincre les collègues qu'il est naturel d'avoir une politique culturelle ambitieuse* ». En effet « *sur des territoires en décroissance démographique comme Mayenne Communauté, le levier culturel est essentiel et aide à développer l'attractivité du territoire* ». La culture est une donnée indispensable certes, mais à condition, pour pouvoir convaincre l'ensemble des élus, d'avoir « *les idées claires, une stratégie en tête, et une planification des investissements* » : d'où la définition d'un projet culturel de territoire. Il s'agit là, pour lui, d'une clef pour convaincre. —

LA RELATION DÉPARTEMENT / INTERCOMMUNALITÉ

Baptiste Fuchs

Remerciant le public pour cette contribution, le modérateur de la rencontre annonce son souhait de passer au troisième temps du débat : celui qui concerne « *la question de la coopération entre échelon intercommunal et départemental* ».

Concernant le second, alors qu'on le croyait « *voué à*

disparaître », on constate qu'au contraire « *il s'affirme comme primordial pour construire la coopération* ». Se tournant vers Claudy Lebreton, Baptiste Fuchs tient à avoir la vision de l' élu sur ce rôle à jouer des départements.

Claudy Lebreton

Celui-ci démarre par cette confidence : « *Je dois avouer que j'ai découvert par l'exercice les vertus que représente l'échelle départementale* ». Il est aujourd'hui d'autant plus confiant sur leur rôle clé à jouer que « *ce qui a bien aidé à préserver les conseils départementaux, ce sont les grandes régions taille XXL* ». La réorganisation des territoires a en effet « *redonné vigueur au fait local* ». Pour autant, une donnée fondamentale reste à activer : la mobilisation des énergies humaines. « *Il est important de se demander quel résultat en matière de citoyenneté ces bouleversements peuvent apporter ?* ». Autrement dit « *Comment construire une société de l'engagement ?* ». Il s'agit là pour Claudy Lebreton d'une question centrale. « *Nous vivons un moment passionnant, il y a des choses formidables à inventer et la jeune génération doit s'emparer de l'occasion* ».

Jean-Pierre Saez

Rejoignant Claudy Lebreton sur l'idée d'un moment porteur de grands défis à relever, Jean-Pierre Saez constate que les choses bougent effectivement. « *La coopération entre l'État et les collectivités territoriales a par exemple beaucoup fait grandir les politiques culturelles* ». Même si l'on peut déplorer que « *très peu d'EPCI aient construit des politiques culturelles de territoires dignes de ce nom* », il faut tout de même admettre qu'une prise de conscience s'est opérée. « *Tout l'enjeu est maintenant de construire une politique de la coopération globale* ». Autre impératif : « *qu'à l'intérieur du champ culturel, les acteurs cherchent davantage à échanger* ». De même, « *la coopération entre acteurs du champ culturel et ceux du champ d'autres activités doit s'activer également* ».

Pour Jean-Pierre Saez, « *les mentalités évoluent mais peut-être pas assez vite* ». Les défis pourtant ne manquent pas. « *La question de l'intercommunalité est essentielle car demain ce sera l'espace soutenable à partir duquel on pourra construire des politiques culturelles* ». Ces nouvelles échelles qui nous sont proposées sont désormais celles « *à partir desquelles on va travailler* ».

Son souhait est donc que les DRAC, les régions et les départements se mettent avec les intercommunalités autour de la table pour échanger sur la façon de faire converger les objectifs. « *Pour l'heure, les départements ont pris davantage leur responsabilité que les régions et les services de l'État pour accompagner les intercommunalités* ».

Baptiste Fuchs

Citant un ouvrage de 2008 intitulé *Culture et Société*, le modérateur de la rencontre tient à revenir sur un point lexical. « *Territorialiser, c'est donner un sens politique à l'action. Il y a donc bien une idée de recherche de sens*

qui est véhiculée ».

La territorialisation synonyme de « *singularité* » et de « *différenciation* » est donc une évidence. Malheureusement, on constate qu'il se produit souvent l'inverse. « *Les politiques culturelles telles qu'elles se sont construites dans l'histoire ont plutôt été révélatrices d'un empilement de compétences plutôt standardisées et la spécificité des territoires n'a donc pas été par conséquent affichée* ».

Se tournant vers le public, Baptiste Fuchs lance le débat : « *Porter des valeurs différentes selon les territoires, est-ce une politique que vous défendez et comment ?* ». Autre point d'interrogation : « *Comment à l'échelle intercommunale peut-on se servir de la culture pour redonner du sens à des territoires nouveaux ?* » ♦

— Intervention du public

William Domenech, chargé de l'accompagnement des projets culturels de territoire, Département des Côtes d'Armor (22)

« *En ce qui nous concerne, nous avons pris cette question à bras le corps, il y a un an et demi* » témoigne celui-ci. À ses yeux, il s'agissait de réunir autour de la table acteurs du Département et acteurs des territoires, mais avec un but précis : « *notre souhait est d'adopter un changement de posture, de faire en sorte que nous puissions tous être d'égal à égal, que nous échangions depuis la même place* ». Convaincu que les intercommunalités ont leur mot à dire, il assure qu'il est important de se connaître.

S'inspirer des uns et des autres est aussi une façon d'avancer. « *Nous avons étudié de près l'exemple de la Mayenne et cela nous a beaucoup aidés.* »

Alexandre Lanoë, vice-président de commission - chargé de la culture et du patrimoine au Conseil départemental de la Mayenne, président de Mayenne Culture

Rejoignant les opinions exprimées auparavant sur la nécessité de travailler ensemble, Alexandre Lanoë reconnaît aussi qu'« *il est important que l'État donne plus de possibilités d'expérimentations aux collectivités* ».

Pour l' élu départemental, le législateur pourrait aussi « *aller plus loin sur la notion de compétences partagées* » car il n'en donne pas le mode d'emploi. Pour autant, « *le respect de la différence entre les territoires est important* ». Très sensible à la notion « *d'espace de vie* » dépassant les simples structures administratives, il pense qu'une grande conférence sur le sujet, rassemblant les différents niveaux d'institutions, les acteurs culturels et les citoyens, pourrait être la bienvenue.

Didier Pillon, élu à la culture de Laval Agglomération - Ville de Laval (53)

Pour celui-ci, le rôle du Département ne doit pas être un rôle de tutelle mais un facilitateur du

dialogue entre les différents niveaux institutionnels. L'élu cite l'exemple d'une situation vécue : une convention quadripartite qui n'a pas pu être signée. Bien souvent également les acteurs culturels sont contraints à toutes les contorsions pour obtenir des aides de chaque niveau de collectivité. Le Département dans ces situations a, à son avis, un rôle clé à jouer. *« Il ne doit pas être l'arbitre mais bien le garant de la possibilité de fédérer quatre signataires autour d'un même projet ».*

Jean-Charles Prono, adjoint à la culture de la commune nouvelle Loire-Authion (49)

Parmi les changements susceptibles d'engendrer de nouvelles manières de faire, Jean-Charles Prono cite deux nouveautés législatives : la loi sur le non-cumul des mandats d'une part et la loi sur l'abandon de la réserve parlementaire d'autre part. Derrière cela des questions sous-jacentes qu'il tient à partager avec le public : *« Les choses peuvent-elles bouger grâce à cela ? »* ; *« Le clientélisme peut-il être moins prégnant ? »*

Claudy Lebreton

Concernant le non-cumul des mandats, Claudy Lebreton répond sans ambages : *« ce qui était vrai il y a trente ans n'est plus possible aujourd'hui. Et c'est tant mieux ! »*. Il va même plus loin en souhaitant qu'on prenne aussi en considération un non-cumul dans le temps.

« Il faut qu'on encourage, par une société de l'engagement, des hommes et des femmes à consacrer du temps à la cause publique. C'est une belle expérience que plus de personnes devraient avoir la possibilité de vivre » soutient Claudy Lebreton.

Jean-Pierre Saez

Soucieux de répondre en conclusion à la question posée par Baptiste Fuchs, Jean-Pierre Saez pose ce constat : *« Il convient de rappeler qu'au début des années 1990, les départements se situaient plus en opposition avec le concept d'intercommunalité. Aujourd'hui, ils sont aux avant-postes dans l'accompagnement de celles-ci. C'est un phénomène intéressant et qui invite à réfléchir »*. D'après lui, *« cette nouvelle politique peut nous amener à sortir des politiques anciennes et notamment clientélistes »*. Rejoignant maintenant Claudy Lebreton sur l'idée que l'engagement de chacun doit être encouragé, Jean-Pierre Saez nuance toutefois : *« les acteurs culturels ne se sont malheureusement que très peu saisis jusqu'alors de la question. Ils n'ont pas été force de proposition. Or ils ont une responsabilité à ce niveau et leur avis est déterminant »*.

Troisième point qui répond à la demande de Baptiste Fuchs concernant la manière dont l'échelle intercommunale pourrait être un levier pour donner du sens à des territoires nouveaux, Jean-Pierre Saez est lucide : *« Nous avons besoin pour cela de continuer à faire de la pédagogie auprès des élus intercommunaux »*. De même la compétence culturelle

devrait, à ses yeux, être définie de manière contractuelle pour gagner en lisibilité et en efficacité.

Intimement convaincu que *« la place de la culture va être de plus en plus importante dans nos vies »*, Jean-Pierre Saez est confiant. À condition que chacun retrousse ses manches et se pose comme c'est le cas aujourd'hui les bonnes questions. —

PARTAGE D'EXPÉRIENCES DE PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE

TABLE RONDE

ANIMATION PAR BAPTISTE FUCHS, Observatoire des politiques culturelles.

INTERVENANTS

- **Jean-Charles Prono** (adjoint à la culture) et **Yvan Ravaz** (directeur de l'action culturelle), commune nouvelle Loire-Authion (49)
- **Dominique Thibaud** (vice-président culture) et **Mickaël Bougault** (responsable du service culture), communauté de communes d'Erdre-et-Gesvres (44)
- **Jean-Pierre Le Scornet** (vice-président culture), Mayenne Communauté, et **David Seurin** (coordinateur), festival Les entrelacés, Lassay-Les-Châteaux (53)

OBJECTIF

À partir de témoignages analysant différents types de projets de territoire, aux périmètres et anciennetés variables, confronter les approches et les méthodes, pour mieux en saisir les enjeux, les conditions de réussite et les écueils.

« Il va s'agir de mettre en partage le témoignage de trois territoires différents qui se sont emparés, chacun à leur manière, de cette notion de projet culturel de territoire, avec une complémentarité des points de vue et l'ambition de mettre en débat ce qui vous intéresse, vous public » (Baptiste Fuchs, en introduction de la table ronde).

TERRITOIRE DE LA COMMUNE NOUVELLE LOIRE-AUTHION (49)

Présentation

Commune péri-urbaine située à l'est d'Angers dans le Maine-et-Loire, la commune nouvelle de Loire-Authion accueille 16 300 habitants. Créée le 1^{er} janvier 2016, suite à la fusion de la communauté de commune Vallée Loire Authion et de sept de ses communes membres, dites « déléguées », Loire-Authion a intégré la communauté urbaine Angers Loire Métropole le 1^{er} janvier 2018.

Fruit d'une concertation engagée dès la création de la commune nouvelle, un projet artistique et culturel de territoire (PACT) a été défini pour la période 2017-2020. Le PACT établit des programmes d'actions spécifiques à chaque axe de développement (lecture publique, spectacle vivant, enseignement artistique, arts visuels et éducation artistique et culturelle), dans un souci de transversalité, de complémentarité des politiques publiques, d'implication des acteurs locaux et de gouvernance.

Jean-Charles Prono

« Le fait de mutualiser nous permet de conserver nos acquis et d'avoir des projets plus ambitieux. Un point important à signaler sur notre territoire, c'est qu'il n'y a pas une commune phare, les communes sont à peu près de même taille. Autre donnée de départ : l'espace de vie et les habitudes culturelles de nos territoires (cinémas, programmations...) sont très en lien avec Angers. On a donc tenu compte de tout cela dans notre PACT.

La mise en réseau de la lecture publique a été le premier pas, au niveau de l'ancienne communauté de communes. Ensuite, nous avons choisi dès le début de travailler sur un projet de territoire défendant trois grands piliers : d'abord un travail sur la démocratisation de la culture (pour favoriser l'épanouissement et l'implication des publics), ensuite une attention forte portée sur l'animation culturelle (via le soutien et l'accompagnement des acteurs locaux). Enfin c'est l'affirmation de l'identité de Loire-Authion qui nous motive avec l'ambition affichée de fédérer les habitants et de promouvoir le territoire, le vivre-ensemble nous semblant pour cet axe prioritaire par rapport à un outil identitaire.

Très concrètement, notre PACT se traduit par des axes stratégiques aussi variés que favoriser l'itinérance des publics, accroître la lisibilité de l'offre, mener des actions vers des publics spécifiques (jeunes, ados, seniors), valoriser les pratiques amateurs, maintenir un bénévolat fort, travailler la transversalité des projets ou encore développer la présence artistique, via des résidences notamment. L'éducation artistique et culturelle est un axe essentiel à développer avec le recrutement prochain d'un animateur. Dans le PACT est présent également l'enjeu de transversalité, au niveau culturel mais également avec d'autres politiques publiques : par exemple, à l'occasion de l'aménagement d'un bourg, nous réfléchissons au lien entre urbanisme et culture. »

Yvan Ravaz

« C'est un gros travail de concertation, finalisé par le Forum de la culture en Loire-Authion, qui a permis de formuler les axes de développement évoqués précé-

demment, pour la période du mandat soit 2017-2021. Ce fut un processus de neuf mois qui a mobilisé 120 élus et de nombreux acteurs afin de permettre la plus large adhésion possible.

La saison culturelle a été bâtie il y a moins d'un an sur un schéma original et a comme objectif l'implication du plus grand nombre. On s'appuie sur des comités locaux, constitués de bénévoles, d'élus, de représentants associatifs et de techniciens, qui sont impliqués dans la mise en œuvre mais sont également force de proposition. Un comité de programmation chapote l'ensemble, en lien avec une structure associative prestataire qui a une mission de coordination artistique et technique permettant une cohérence, un fil rouge au projet et une exigence artistique. Il ne doit pas s'agir d'une juxtaposition de programmations. Une évaluation de ce projet récent sera nécessaire.

Je tiens à signaler aussi une autre initiative : le Théâtre en Bois, structure itinérante accueillie sur Loire-Authion pour une durée de deux ans. Elle nous permet de bénéficier d'un lieu expérimental pour accueillir des spectacles très différents et de programmer d'autres types d'activités, croisant notamment pratiques amateurs et professionnelles. »

Baptiste Fuchs

« Nous avons été attirés et intéressés par l'originalité de votre démarche d'implication citoyenne pour la saison culturelle mais il n'en demeure pas moins que votre modèle de fonctionnement, aussi original soit-il, peut avoir aussi très certainement ses limites. En lien notamment avec la présence d'élus dans les comités, qu'en est-il par exemple de la liberté de programmation artistique pour le technicien que vous êtes ? »

Yvan Ravaz

« On n'a pas fait le choix de rejeter la complexité. Alors oui, cela demande beaucoup de temps, beaucoup de pédagogie et la saison culturelle 2017-2018 n'est pas, à certains égards, tout à fait satisfaisante. Mais on a un objectif d'évoluer vers une exigence commune et une grille de lecture commune. Cela se construira nécessairement dans le cadre du projet culturel qui s'appuie sur des valeurs de partage et de coopération, nécessaires également en l'absence de centralité d'équipements. Faire ensemble est ce qui nous motive. »

Jean-Charles Prono

« Notre action est essentielle car la communauté urbaine Angers Loire Métropole n'a pas la compétence culturelle. Ce qui fait notre identité, ce n'est pas une programmation de têtes d'affiches mais une manière de faire et de porter, et nous le revendiquons. Notre façon de concevoir la saison avec ces comités est un gage de d'ouverture et d'originalité par rapport à d'autres programmations. Le PACT nous permet de justifier, au sens d'expliquer, les dépenses culturelles. Cette façon de travailler par projet et pas par mission inspire d'autres compétences au sein de la commune : au niveau social ou de la vie associative par exemple. La culture a tracé le sillon. » ♦

TERRITOIRE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES D'ERDRE-ET-GESVRES (44)

Présentation

La communauté de communes d'Erdre-et-Gesvres est située en proximité de l'agglomération nantaise dans un territoire périurbain et rural qui connaît un fort développement lié notamment à l'attraction métropolitaine. Depuis 2002, elle regroupe 12 communes dans lesquelles résident plus de 65 000 habitants. Marqué par une très forte croissance démographique, le territoire a connu une urbanisation accélérée et voit arriver 1000 habitants supplémentaires par an.

En 2014, elle contractualise un projet culturel de territoire (PCT) sur la période 2014-2017 en partenariat avec le Département de Loire-Atlantique et la DRAC, privilégiant le développement d'une offre culturelle de proximité et la structuration des pratiques culturelles en direction de l'enfance/jeunesse. La compétence intercommunale recouvre l'éducation artistique et culturelle, les projets artistiques de territoire (résidences) et des actions structurantes en direction du jeune public (saison, festival petite enfance, salon du livre).

Dominique Thibaud

« Nous sommes situés dans la deuxième couronne de Nantes et nous n'échappons donc pas au boom démographique que connaît le territoire. 46 % de notre population n'y était pas il y a dix ans de cela. Ce sont en grande partie de jeunes couples avec enfants qui s'installent. 45 % de notre population a moins de 30 ans et, nous avons 13 000 enfants scolarisés. C'est dire l'ampleur du triple défi social, urbain et territorial que nous avons à relever.

Cette population entrante (les "rurbains") est moins éloignée de la pratique culturelle que la population rurale installée depuis longtemps. Il y a donc une demande et une attente accrues de manifestations culturelles. Or nous avons très peu d'infrastructures dédiées à la culture, si ce n'est notamment Cap Nord à Nort-sur-Erdre, et beaucoup de sites multi-activités. Sur le plan associatif, si l'on peut compter sur un tissu très dynamique, se pose tout de même régulièrement la question de la pérennité des uns ou des autres et du dialogue avec les élus.

Dans le domaine culturel, il a donc fallu que l'on arrive à douze communes à une forme de consensus. Avant même la signature du premier PCT, on a défini un désir initial : celui de "contribuer à ce que la pratique de la culture soit un marqueur de l'identité du territoire". Si près de Nantes, il faut en effet que l'on se distingue par nos spécificités. Pour les mettre en lumière, nous avons misé sur une démarche participative. Autour d'un diagnostic partagé, elle a réuni plus de 40 personnes et a pu compter sur la dynamique constructive du conseil de développement. Le Conseil départemental de Loire-Atlantique et la DRAC ont été associés et ont rejoint la Communauté de communes au rang des signataires du projet. Nous voilà arrivés dans la dernière année du PCT1. Nous travaillons sur son évaluation dans l'optique d'un PCT2 : celle-ci est un gage de pérennité de l'action. Nous avons une double relation de coopération : avec

le Département et la DRAC, mais également avec les communes car nous n'avons pas la compétence intégrale. Cette relation aux communes est sans doute l'un des enjeux du PCT 2 : en effet, certaines d'entre elles peuvent parfois encore penser que la communauté de communes fait ingérence en programmant un spectacle sur leur territoire. »

Mickaël Bougault

« La communauté de communes n'a pas de prise de compétence sectorielle classique : la compétence s'est écrite au fur et à mesure des projets. Le salon du livre jeunesse et le festival petite enfance sont les deux éléments sur lesquels le projet culturel de territoire a pris racine. Ce n'est pas un hasard si une grande orientation en direction de l'enfance et de la jeunesse a été choisie. Nos deux événements phares ont en effet été les points d'appui pour bâtir une saison culturelle tournée vers les jeunes, les familles.

Les quatre axes de notre projet culturel de territoire 2014-2017 ont été les suivants : d'abord faire de l'accès à l'offre culturelle de proximité un outil de cohésion sociale en Erdre-et-Gesvres. Ensuite, développer et structurer la pratique culturelle de la jeunesse en tant que facteur d'épanouissement individuel et collectif. La troisième ambition est de développer et de promouvoir les événements et les patrimoines emblématiques, qui sont autant de facteurs d'attractivité du territoire. Enfin nous souhaitons structurer et conforter une dynamique de territoire au service du développement culturel. »

Dominique Thibaud

« Je tiens à souligner que les communautés de communes en Loire-Atlantique ne pourraient maintenir leurs budgets culturels s'il n'y avait pas une politique départementale forte. Celle-ci se traduit par une aide financière substantielle, des partenariats avec des structures départementales (Musique et danse en Loire-Atlantique, Le grand T) qui permettent une optimisation financière sur certaines actions, ainsi qu'une ingénierie technique sur le terrain. La collaboration avec le Département et la DRAC est importante car elle fixe un cap politique qui aide à écrire son propre projet mais elle peut être pesante si elle ne respecte pas le temps du territoire afin qu'une politique soit acceptée sur le terrain. »

Baptiste Fuchs

« Vous soulevez une question importante : la perception que les territoires ont de l'engagement de l'État et d'autres collectivités à leurs côtés. Le couple Département/intercommunalités est riche de toute une complexité, par exemple en Mayenne. Les EPCI attendent une logique partenariale : que le Département écoute et accompagne les spécificités de leur territoire. Pour autant l'échelon départemental est vécu comme symboliquement au-dessus et ce point peut avoir un rôle déterminant en termes d'effet levier dans l'argumentaire auprès des élus sur l'intérêt de porter une politique culturelle affirmée.

Pour en revenir à votre projet, ce qui est intéressant, c'est

le choix que vous avez fait de mettre l'accent sur l'enfance et la jeunesse. Cela résonne avec votre évolution démographique. Il y a me semble-t-il une cohérence entre les spécificités et les enjeux qui traversent votre territoire et les choix qui sont faits, notamment en termes de prises de compétences. » ♦

TERRITOIRE DE MAYENNE COMMUNAUTÉ (53)

Présentation

Issue de la fusion des communautés de communes du Pays de Mayenne et du Horps-Lassay en janvier 2016, Mayenne Communauté compte 33 communes, depuis Sacé au sud, jusqu'à Thuboeuf au nord, pour 39 000 habitants.

Depuis 2010, la compétence culture est organisée autour la direction des affaires culturelles regroupant les services culturels (musée, conservatoire, cybercentre, lecture publique) et intègre également le tourisme, un cinéma et les subventions aux associations. Depuis 2017, Mayenne communauté, accompagné du cabinet Syllab, élabore son projet culturel de territoire. Après une première phase de diagnostic et de concertation avec les acteurs, la communauté de communes s'apprête à valider les orientations stratégiques de la future politique culturelle, puis à élaborer un plan d'actions opérationnel.

Baptiste Fuchs

« Nous avons une situation de départ différente des deux réalités évoquées précédemment, puisque nous avons dans ce cas deux territoires qui, chacun de leur côté, avaient déjà développé un projet culturel de territoire. L'un des enjeux de la fusion était donc de parvenir à marier deux visions. Il y a en outre un autre paramètre à prendre en compte : un effet de centralité importante autour de la ville de Mayenne. Un travail de réflexion sur un nouveau projet est actuellement en cours et il s'annonce riche de perspectives. »

Jean-Pierre Le Scornet

« Il est vrai qu'avant la fusion, les deux entités que constituaient le Pays de Mayenne d'une part et le Horps-Lassay de l'autre, coopéraient très peu. Ce rapprochement a donc bouleversé l'ordonnancement de beaucoup de politiques publiques. Sur le plan culturel, les défis à relever sont multiples. D'abord il convient de bien prendre en compte des différences sociologiques qui sont importantes : côté Le Horps-Lassay, un territoire avec une faible densité de population et une dominante rurale ; côté Mayenne, un caractère rural également mais une ville industrielle. Ensuite il existe des habitudes de travail et des pratiques extrêmement variées. Du côté de Mayenne, par exemple, la compétence culturelle était déjà très intégrée, des équipements dédiés existaient, ainsi qu'une habitude de travailler sur des projets transversaux. Une partie de l'action culturelle, en spectacle vivant, était également déléguée au secteur associatif. Il a donc d'abord fallu apprendre à se connaître, à mesurer les forces et les faiblesses de chacun. Prendre

conscience aussi qu'il y avait un risque d'un développement à deux vitesses. L'idée d'aboutir à un projet culturel de territoire vise en partie à répondre à cet enjeu de rééquilibrage de l'offre.

Mais nous devons également grâce à ce projet avoir les idées claires sur les objectifs à atteindre, nous devons savoir quelles sont nos priorités. Des dispositifs ont été empilés : il faut se réinterroger sur leur cohérence et gagner également en lisibilité de l'offre et en identité car nous avons un enjeu fort d'attractivité lié au contexte démographique de notre territoire. Nous demander en somme comment faire différemment et mieux. »

David Seurin

« Par mon intervention, je peux témoigner du lien entre la politique intercommunale et le tissu associatif. Je représente le festival Les entrelacés qui depuis 25 ans promeut sur le territoire de Lassay-les-Châteaux (sur l'ancienne communauté de communes du Horps-Lassay) les arts de la rue et leur place dans l'espace public. Sur le temps du festival, ce sont 20 à 30 compagnies que nous recevons grâce à un budget de 90 000 euros et avec l'aide de 70 bénévoles. Il est gratuit et accueille 15 000 personnes environ. Mais il existe aussi une partie immergée du festival puisque l'association mène, tout au long de l'année, une quarantaine d'actions auprès de différents publics : élèves, personnes âgées, commerçants...

Notre association se caractérise par son fort ancrage local. Elle est portée par des gens et pour des gens. Les valeurs que nous défendons sont la mixité et l'accès à la culture.

Il va sans dire que la définition d'un nouveau périmètre nous a d'abord fortement interrogés. Du jour au lendemain, nous sommes passés d'un territoire vécu à un territoire administratif nouveau : il faut se poser la question des nouvelles distances à parcourir, de nouvelles coopérations. Sans compter que nous sommes aussi traversés par une route nationale qui tend à partitionner le territoire et à engendrer des fractures mentales, difficiles à appréhender.

De nouveaux acteurs, de nouvelles collaborations, une proximité qui ne va plus forcément de soi et de nouveaux chantiers comme aller à la rencontre de nouveaux publics, de lycéens par exemple : tout cela oblige à innover et à trouver des solutions. Sans direction de la collectivité, cela n'a pas été simple au début avec une difficulté pour se placer dans le jeu politique et un souci pour se projeter de façon pluriannuelle.

Nous avons travaillé sur des projets transversaux avec d'autres acteurs associatifs : cela nous a permis d'explorer nos complémentarités, de réapprendre à nous connaître sur un nouveau territoire. Ces projets ont été des premières pierres concrètes de mutualisation sur des bases de consensus. »

Jean-Pierre Le Scornet

« Accaparée par la fusion, la communauté de communes n'a pas pu redéfinir immédiatement le projet culturel de territoire et nous avons dû faire face à des difficultés financières. Nous travaillons à cette redéfinition en ce moment. Nous avons souhaité que les acteurs réflé-

chissent à des mutualisations et des coopérations, notamment sur certaines fonctions support ou sur des partages d'emploi entre plusieurs associations, tout cela en préservant la diversité culturelle associative. » ♦

— Débat transversal : la politique culturelle à destination de la jeunesse

Jean-Pierre Le Scornet

« La relation existe mais elle est à approfondir chez nous, notamment avec le public adolescent. Il y a des actions nombreuses qui sont mises en place, comme une programmation spécifique du Kiosque par exemple, mais il manque peut-être un fil rouge commun à toutes ces initiatives avec un continuum entre les différentes tranches d'âges. L'enjeu du projet culturel va consister à définir une cohérence. Il faut s'assurer que l'on touche un maximum de jeunes et que les actions s'inscrivent dans la durée. »

Jean-Charles Prono

« Nous avons sur le territoire l'association AIDAL qui œuvre auprès des jeunes et gère aussi un espace jeunesse et un cyber centre. C'est un partenaire privilégié qui travaille par exemple sur des actions autour du numérique et du jeu. Il faut reconnaître qu'il y a tout à écrire en revanche dans le champ du spectacle vivant. Comment s'adresser à ce public, comment sortir du cadre purement scolaire ? Il va falloir trouver le moyen d'y parvenir, d'autant qu'il n'y a pas de collège sur le territoire. »

Mickaël Bougault

« La compétence jeunesse est au niveau des communes sur notre territoire et pas au niveau intercommunal. En ce qui nous concerne, on formalise avec l'ensemble des services jeunesse de nos communes deux réunions par an. Ils nous font ainsi part de leurs envies et de notre côté nous leur détaillons les projets de la saison qui vont pouvoir toucher les jeunes. Nous menons aussi sur le territoire un travail d'éducation aux médias, animé par trois journalistes. »

Dominique Thibaud

« Les jeunes aiment bien nous dire, à nous adultes, voilà comment on voit notre monde. Nous avons associé des lycéens à un grand débat sur le thème "Que sera l'emploi en 2030 ?" et leurs contributions ont été précieuses. De même nous les savons très intéressés par tout ce qui touche à la création autour du numérique. Via un partenariat très constructif avec Stéréolux à Nantes, nous leur faisons approcher les sachants du numérique et cela fonctionne bien. » —

— Débat transversal : l'évaluation des projets culturels de territoire

Baptiste Fuchs

« Une dernière question qui nous semble importante de soulever est celle de l'évaluation des projets culturels de territoire. Question qui débouche inévitablement sur celle de la pérennité de ces projets et des éventuels réajustements qu'il convient de faire. Je me dis qu'il faudrait presque des espaces de concertation permanents afin que ces questions puissent être débattues régulièrement. Comment cela se passe-t-il sur vos territoires ? »

Dominique Thibaud

« Je vous rejoins sur l'idée que la philosophie générale de l'évaluation doit accepter d'être permanente du premier au dernier jour. Loin d'être figée, elle doit être conçue au fur et à mesure. Elle doit aussi intégrer l'ensemble des acteurs, petits ou grands. Il faut prendre le temps de se retourner sur les actions conduites et en tirer des conclusions. À terme, cela constituera le ciment du nouveau projet. »

Jean-Pierre le Scornet

« Il n'en demeure pas moins compliqué de trouver des indicateurs communs en matière d'évaluation. Selon moi, le meilleur indicateur serait peut-être la mise en place de comités d'usagers. Ils sont les premiers concernés par ce que nous mettons en place. Il faut donc organiser des rendez-vous réguliers avec eux il me semble. »

Jean-Charles Prono

« C'est vrai que les élus aiment beaucoup les chiffres. Or ces derniers peuvent être trompeurs. Il y a des choses qui ne sont pas quantifiables et qui ne peuvent pas être mesurées. C'est le cas de l'art de vivre, du plaisir que l'on a à être ensemble, de la notoriété. Trouver les bons indicateurs demande du temps et de la réflexion mais il faut faire ce travail. Car les projets culturels de territoire n'ont certainement pas vocation à être figés. Ils sont faits pour évoluer dans le temps et je dirais même dans le temps même où ils sont écrits. »

Mickaël Bougault

« Réactivité et souplesse me semblent être les deux maîtres mots. Au sein des communautés de communes développant ce type de projets, il y a la volonté d'être mobiles, disponibles et surtout d'être sur du développement permanent. Ce sont des métiers récents. J'émetts cependant une vigilance technique : ce temps indispensable pour l'évaluation, il faut le trouver, ce sont des temps propres à dégager de coordination et de mobilisation des acteurs. » —

CROISER APPROCHES ET PRATIQUES DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE

ATELIERS

ATELIER 1 LE PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE : VALEURS ET PÉRIMÈTRES

ANIMATEURS

- **Nathalie Roussel** | directrice des affaires culturelles, du patrimoine et du tourisme, Mayenne Communauté (53)
- **François-Marie Foucault** | directeur du conservatoire à rayonnement départemental, Laval Agglomération (53)

PRISE DE NOTE

- **Coralie Cavan** | directrice artistique du festival Les nuits de la Mayenne, Mayenne Culture (53)

Objectif annoncé aux participants

Partager une définition, définir des objectifs, un périmètre et des valeurs communes pour animer les démarches.

Méthodologie suivie

Réunis en groupe complet avant d'être répartis en quatre îlots de quatre personnes pour faciliter le partage à venir, les participants de l'atelier 1, une fois les présentations faites avec les attentes de chacun, se sont d'abord imprégnés de la problématique posée. À l'invitation des animateurs, chacun a été invité à donner son avis sur le caractère indispensable ou non d'un projet culturel de territoire puis, dans un deuxième temps, à s'emparer de post-its, moyen efficace et ludique pour se positionner par rapport à une série de questions affichées sur un tableau. Chacun s'est ainsi déplacé pour coller son avis dans les colonnes correspondantes aux interrogations les interpellant le plus.

S'en sont suivies plusieurs séances de travail en sous-groupes pour répondre à ces questions via un système de cartographie contributive (idées ajoutées grâce aux post-its).

Les animateurs avaient ensuite la charge de classer et réorganiser les post-its qui, non contents d'inviter à l'échange, dessinaient déjà les éléments d'une synthèse commune rédigée à la fin de l'atelier.

Questions soulevées

- *Quelle pourrait être la définition d'un projet culturel de territoire ?*
- *Définir un projet culturel de territoire est-il indispensable ?*
- Quelles peuvent être les motivations qui déterminent la mise en place d'un projet culturel de territoire ?
- Quelle est la place du citoyen dans cette démarche ?
- *À quelle échelle et sur quel périmètre agit-on ?*
- *Quelles sont les valeurs partagées ?*
- *Quelles sont les conditions de réussite d'un projet culturel de territoire et du processus qui l'accompagne ?*
- *Quels sont les écueils à éviter ?*
- *Quels sont les objectifs à atteindre ?*
- N'a-t-on pas parfois tendance à réfléchir entre soi, entre techniciens ?
- Quelle place donner aux artistes et aux associations dans le projet culturel de territoire ?
- Quels sont les ingrédients nécessaires à un projet culturel de territoire et qu'est-ce qui peut en renforcer la cohérence ?
- Un projet culturel de territoire peut-il être standardisé ?
- Quel périmètre pour un projet culturel ?
- *Comment préserver l'intégrité d'un projet culturel de territoire ?*
- Qu'est-ce qui peut motiver les élus à mettre en place un projet culturel de territoire ?

NB : sont indiquées en italique les questions sélectionnées collectivement par les participants et plus particulièrement traitées en profondeur par ces derniers.

Mots clés les plus souvent cités

- Transversalité
- Rayonnement
- Faire sens
- Concertation
- Coopération
- Dialogue
- Co-construction
- Bienveillance
- Appropriation
- Exigence artistique
- Accompagnement des publics
- Liberté de la création artistique

Éléments de synthèse à retenir et idées fortes

De quoi parlons-nous ?

- Un projet de territoire renvoie à l'idée de collaboration et de coopération des acteurs, y compris les habitants. Il faut aussi entendre « transversalité » comme étant la transversalité des politiques publiques.
- Qui dit territoire ne dit pas forcément territoire administratif. Il peut s'agir plus globalement d'un espace ayant une histoire (et des spécificités) et qui peut donc dépasser un périmètre administratif.
- Avant toute chose il faut connaître son territoire et s'appuyer sur l'existant.
- Défendre la culture est une façon de défendre le mieux vivre ensemble. C'est aussi mettre au premier plan une valeur fondatrice et reconnue comme facteur de

développement humain. La culture est un vecteur de relations sociales différentes. Elle permet aussi l'épanouissement de la personne à tous les âges.

- ▶ En période de restriction budgétaire, un projet culturel de territoire permet de mettre en valeur des priorités.
- ▶ Il doit, aux yeux de beaucoup, être partie prenante d'un projet politique plus large.

Dès le début, les bons réflexes

- ▶ Le territoire est une donnée humaine et sociale. L'histoire du territoire est également une donnée à prendre en compte.
- ▶ Travailler en synergie mais aussi comprendre les problématiques pour mieux travailler ensemble, apparaissent comme une priorité aux yeux de tous. Aider les élus convaincus à persuader leurs pairs semble également une nécessité.
- ▶ Il est important d'échanger pour avoir des regards multiples sur ces notions. Savoir ce qu'elles recouvrent pour chacun est un préalable indispensable.
- ▶ Un projet culturel de territoire doit être un projet politique concerté inscrit dans une durée et traduit par un budget. Il doit faire apparaître de manière claire des objectifs partagés à atteindre.
- ▶ La nécessité de définir un cadre et une feuille de route apparaît aux yeux de tous comme une évidence. Conserver une ligne directrice doit aussi être un leit-motiv.
- ▶ Après sa mise en œuvre et son installation, s'impose une application stricte du projet et de ses valeurs. Pour cela, des outils d'évaluation doivent être inscrits dès le départ dans le projet.
- ▶ À la question de savoir si définir un projet culturel de territoire est indispensable, le oui s'impose. Il faut néanmoins bien penser les choses en amont. Pour cela un temps de concertation pour mobiliser les différents acteurs et la définition d'une feuille de route sont nécessaires. L'objectif est d'éviter l'empilement des initiatives et de mettre en avant des priorités.

Artistes, élus, habitants : une juste place à trouver

- ▶ Un artiste n'a pas besoin de projet culturel de territoire pour créer. Il ne commence pas une œuvre en pensant « projet culturel de territoire ». Il peut en revanche s'inscrire dans celui-ci.
- ▶ Né d'une réflexion partagée, un projet culturel de territoire implique les élus, sanctuarise un budget le temps de la mandature, oblige à la concertation et invite à la prise de compétence culturelle.
- ▶ Avoir des élus sensibilisés à la culture est un gage de réussite.
- ▶ Impliquer les habitants, impliquer les artistes mais aussi travailler avec d'autres secteurs que la culture, semblent nécessaires si l'on souhaite établir des passerelles avec les acteurs du social, de la jeunesse, de la petite enfance mais aussi avec les seniors...
- ▶ Pourquoi ne pas créer des dynamiques et des partenariats avec des structures qui ne se fréquentent pas habituellement ?
- ▶ Il pourrait être pertinent d'instaurer une méthode participative pour que les élus écoutent les envies des habi-

tants vis-à-vis de la culture. Connaître les attentes des artistes apparaît également essentiel.

Les erreurs à ne pas commettre

- ▶ Parmi les écueils possibles, il faut éviter au départ de susciter des attentes trop fortes mais plutôt définir des objectifs concertés et réalisables.
- ▶ Travailler par champ artistique ne semble pas non plus une bonne solution car cette stratégie tourne le dos à un projet global et à la transdisciplinarité.
- ▶ Travailler seul ne mène nulle part, de même que ne pas impliquer les élus est une erreur.
- ▶ Il faut parvenir à trouver la formule magique pour que le projet culturel de territoire soit porté par les élus et acteurs culturels du territoire.
- ▶ Le maillage du territoire est une priorité. Un projet culturel ne doit pas prendre en compte l'intérêt d'une commune seule.
- ▶ Il convient de penser bassin de vie, échelle intercommunale, plutôt que service pour ma commune et bénéfice pour celle-ci.

Un cap à maintenir sur la durée

- ▶ L'accessibilité doit être une valeur centrale du projet. Le public doit se sentir en proximité avec les propositions.
- ▶ Un danger dont il faut savoir se protéger : l'instrumentalisation du projet culturel au service d'autres politiques.
- ▶ Autre question à garder en tête : comment inscrire ce projet dans la durée et, ce, au regard des changements possibles de politique territoriale ?
- ▶ Attractivité du territoire et épanouissement des citoyens sont, entre autres, deux moteurs qui doivent guider les acteurs dans la mise en place d'un projet culturel de territoire ♦

— Témoignages

Retour du groupe

« Cet atelier permet de prendre un peu de hauteur par rapport à son quotidien. Les échanges sont enrichissants car on réalise qu'on se retrouve tous face aux mêmes difficultés. »

Nathalie Roussel, animatrice de l'atelier, directrice des affaires culturelles, du patrimoine et du tourisme, Mayenne communauté

« Des témoignages passionnants et passionnés ! Une difficulté à formaliser les valeurs que l'on peut ou que l'on doit partager sur un projet culturel. Mais une unanimité certaine sur la nécessité d'un projet culturel de territoire qui doit avoir du sens et être pensé avec les habitants. »

Christelle Aurégan, conseillère départementale de la Mayenne, vice-présidente de la communauté de communes du Mont des Avaloirs, vice-présidente du Parc Normandie Maine, conseillère municipale de Saint-Pierre-des-Nids

« Un projet culturel de territoire n'a de sens que s'il implique les acteurs culturels, mais aussi des élus

et les habitants. Il doit être co-construit, cela prend certes du temps, mais c'est un gage d'intérêt du projet. Afin d'avoir un projet porté par tous, il doit être l'expression de tous les souhaits en matière de culture ; il faut un projet global, transversal et intergénérationnel. La sensibilisation des élus est primordiale, trop souvent variable d'ajustement des budgets, la culture est pourtant un élément fondateur de l'attractivité des territoires. C'est un gage d'épanouissement culturel, intellectuel et donc humain. » —

ATELIER 2 LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE : QUELLE PLACE DANS LE PROJET POLITIQUE ?

ANIMATEURS

- **Agathe Mouchard** | chargée de mission formation, Mayenne Culture (53)
- **Steven Jourdan** | coordinateur du festival Un singe en été, association Tribu Familia (53)

PRISE DE NOTE

- **Nicolas Moreau** | chargé de mission actions artistiques, Mayenne Culture (53)

Objectif annoncé aux participants

Encourager et prendre en compte la participation des acteurs associatifs ou privés et de la société civile à la vie culturelle, envisager quelle place ils peuvent prendre dans un projet politique.

Méthodologie suivie

Réunis en groupe complet avant d'être répartis en trois sous-groupes pour faciliter le partage à venir, les participants de l'atelier 2, une fois les présentations faites, se sont d'abord imprégnés de la problématique posée. À l'invitation des animateurs, chacun a été invité à faire une sélection parmi une liste de sept questions circonscrivant le sujet en apposant trois gommettes en face de certaines questions affichées sur le tableau.

Une fois les trois questions choisies, s'en sont suivies plusieurs séances de travail en trois sous-groupes pour répondre à ces questions via un système de cartographie contributive (idées ajoutées grâce à des post-its). Chaque groupe a apporté sa contribution sur chaque question, en travaillant sur des temps très courts. Lors du passage sur la dernière question pour chacun des groupes, ils avaient la charge de classer et réorganiser les post-its puis de proposer une synthèse des réflexions sur la dernière question posée.

Cette présentation finale invitait à l'échange et a permis de dégager les éléments d'une synthèse commune rédigée à la fin de l'atelier. Un temps commun de mise en forme a été proposé pour clôturer l'atelier.

Questions soulevées

- Pourquoi et jusqu'où s'impliquer ?
- Quel intérêt d'ouvrir la démarche ?
- Quels sont les types d'acteurs à impliquer ?
- Quelle place donner aux artistes ?
- Comment impliquer la société civile dans une démarche participative ?
- Comment l'associer et la faire s'intéresser à ces démarches ?
- Quels sont les différents types de travail participatif auxquels la société civile peut-être associée ?
- Quel rôle les élus doivent-ils tenir ?
- Les élus doivent-ils participer directement ou assurer l'animation de ces démarches ?
- Quid aussi du rôle des acteurs culturels ?
- Comment faire en sorte que l'on puisse laisser des possibilités d'expérimentations aux techniciens au sein d'une collectivité ?
- Quelle peut-être la place des initiatives privées dans le projet ?
- Peut-on se baser sur une initiative privée pour concevoir une politique culturelle publique ?
- La société civile peut-elle faire évoluer le projet ? Comment ?
- Comment favoriser la création d'espaces de concertation qui peuvent permettre d'associer la société civile à l'écriture des projets culturels ?

NB : sont indiquées en italique les questions sélectionnées collectivement par les participants et plus particulièrement traitées en profondeur par ces derniers.

Mots clés les plus souvent cités

- Pédagogie
- Impliquer
- Éducation populaire
- Participatif
- Redonner du sens
- Favoriser l'interconnaissance
- Diagnostics partagés
- Appropriation
- Écoute
- Ouverture

Éléments de synthèse à retenir et idées fortes

Bonnes pratiques de départ

- Premier point, une implication des acteurs de la société civile peut se faire à plusieurs niveaux. Cela peut aller de la simple consultation (sans participation aux décisions) jusqu'à la démarche intégrant les participants dans toutes les phases du projet (conception, réalisation, évaluation).
- Concernant la justification de la place d'une association ou de la société civile dans la construction d'un projet politique, les arguments sont nombreux. L'un d'entre eux est qu'une politique culturelle publique prend du sens quand elle est conçue par et pour les citoyens.
- Il faut cependant impérativement favoriser au préalable l'interconnaissance. Élus, techniciens, artistes, associations, habitants... : tous doivent échanger pour être dans la compréhension des enjeux de chacun. Il faut

ensuite bien définir le rôle des personnes associées à la démarche afin de ne pas générer de frustrations ou de malentendus.

- Il convient aussi de s'éloigner d'une politique de l'offre pour construire une politique de concertation. Autre nécessité : bien refléter et prendre en compte la diversité culturelle d'un territoire. Un diagnostic partagé et complet fait en amont est pour cela indispensable.

Des champs à explorer ou à consolider

- Il est peut-être temps de sortir de l'entre soi culturel. Autrement dit sortir de la « Kultur » pour aller vers la « culture », terme qui renvoie à l'idée de culture au sens large de civilisation.
- Un autre chantier à engager serait de redonner du sens à l'éducation populaire. Engager une telle démarche permettrait notamment de sensibiliser des populations éloignées des lieux culturels.
- De même, l'éducation artistique est à poser comme un préalable dès le plus jeune âge. L'implication de la société civile n'en est que plus pertinente quand elle a démarré bien en amont par un éveil à l'art et à la culture.
- Favoriser une approche transversale des politiques culturelles publiques est souhaitable. Les problématiques culturelles gagneraient en effet à être partagées avec celles du social, de l'économie...
- D'ailleurs, une fois que différents services (social, économie, culture...) ont été croisés en interne, il devient plus aisé d'aller vers la société civile (entreprises, commerçants, travailleurs sociaux...) pour trouver des partenaires.
- Les conseils de quartier peuvent être des interlocuteurs et des points d'entrée également pertinents pour lancer une concertation auprès de la population et fédérer les énergies.
- De même, pourquoi ne pas réfléchir à des élections aléatoires, type jurys d'assises, pour sélectionner des habitants et leur faire prendre un rôle dans la démarche engagée.
- Dans le secteur de la lecture publique, on trouve des exemples très nombreux d'expérimentations en termes de démarches participatives (comités de lecture, etc.). On peut également s'inspirer des exemples de démocratie participative initiés à Rennes (fabrique citoyenne, budgets participatifs, Agora...).
- Prendre l'habitude de se poser la question de la culture partout est une façon de faire se positionner une multitude d'acteurs de la société sur les contours de la politique culturelle. Exemple : quand un nouveau supermarché s'installe quelque part, il peut être bon de se questionner sur le rôle que va pouvoir jouer ce type d'infrastructures dans le domaine culturel.

Quelle place pour les artistes ?

- Concernant la place des artistes, il faut malheureusement constater que beaucoup d'entre eux ont disparu des débats du secteur culturel. Il faut qu'ils retrouvent davantage de place dans l'échange. C'est en effet par eux-seuls que la société civile peut prendre pleinement conscience de la pertinence à s'impliquer dans une telle démarche, en l'éprouvant par la pratique artis-

tique et en se confrontant à l'artiste et à son œuvre.

- Les résidences longues d'artistes sont des dispositifs qui peuvent permettre de mettre en œuvre une démarche participative, d'associer des publics éloignés de la culture. Impliqués sur un territoire, les artistes s'y engagent pleinement. À condition néanmoins que l'on ait bien pris soin auparavant de ne pas vouloir transformer ces derniers en médiateurs culturels.
- La mise en place d'un projet politique impose de garantir une exigence artistique. Il ne peut s'agir de répondre à la demande du plus grand nombre sans aucun critère de qualité artistique.

Éventuels points de blocage et solutions possibles

- Pour certains techniciens, programmeurs ou professionnels de la culture, une crainte peut émerger lors de la mise en place de projets politiques impliquant de la concertation : celle que leur fonction soit à cette occasion remise en cause. Elle n'a pourtant pas lieu d'être. L'objectif est de faire naître des choses qui ne peuvent qu'être construites collectivement (exemple des Solima).
- Concernant enfin le rôle des élus et leur place dans la construction du projet politique, il convient d'abord de souhaiter qu'ils réinvestissent pleinement l'espace démocratique. Se faire l'écho des propositions des habitants doit être pour eux une ligne directrice.
- Pour certains, c'est aux élus que revient de lancer et d'impulser la démarche. Il leur incombe de définir les objectifs, donner le cadre, voir ce qui peut être défini en concertation avec les participants...
- D'autres participants pensent au contraire que leur rôle dans la coordination et l'accompagnement de la démarche jusqu'à sa finalisation devrait être plus mesuré. Ne devraient-ils pas savoir s'effacer ou être simplement dans une posture d'écoute ?
- On pourrait aussi imaginer la possibilité de mettre en place une démarche participative sans que les élus en soient à l'initiative. Les techniciens qui œuvrent au sein des collectivités devraient se voir laisser des possibilités d'expérimentation. ♦

— Témoignages

Cédric Hardy, coordinateur de la fédération Arts vivants et départements

« Après une étape de délibération des plus démocratiques pour affiner l'angle d'attaque de cet atelier au sujet bien vaste, ce "world café" a permis à des participants aux profils professionnels très divers de pouvoir contribuer activement à l'élaboration des prémices d'une sorte de "vademecum" à suivre pour donner place aux acteurs de la société civile dans l'écriture du projet politique d'une collectivité publique en matière de culture. »

Laurent Menez, comédien au Théâtre d'Air, Laval (53)

« J'ai assisté à un atelier dans lequel de nombreux champs ont été ouverts et où les embryons

d'échanges et de débats furent passionnants. Une sensation de survol néanmoins sans véritable étoffe. Surpris aussi que pour certains participants les artistes étaient considérés comme appartenant au second voire au troisième cercle de réflexions sur les politiques culturelles, au même titre que la société civile. » —

ATELIER 3 FAIRE VIVRE UN PROJET SUR LA DURÉE : MÉTHODES ET PARTAGE

ANIMATEURS

- **Cécile Allanic** | responsable du pôle d'appui aux politiques culturelles, référente territoires, Mayenne Culture (53)
- **Julie Clain** | chargée des ressources et des politiques culturelles territoriales, agence culturelle Grand Est (67)

PRISE DE NOTE

- **Maud Chérault** | administratrice du Carré scène nationale et centre d'art contemporain (53)

Objectif annoncé aux participants

Définir des méthodes pour faire émerger et faire vivre sur la durée un projet partagé.

Méthodologie suivie

Répartis en quatre sous-groupes pour faciliter le partage à venir, les participants de l'atelier 3, une fois les présentations faites, se sont d'abord imprégnés de la problématique posée. À l'invitation des animatrices, en groupe d'interview mutuel, chacun a été invité à relater en six minutes maximum une expérience de projet réussie et menée à bien. Il était recommandé que celle-ci reflète l'implication d'une diversité de partenaires ou ait un fort caractère territorial.

De là était demandé à tous d'identifier pour chaque projet trois paramètres : les bons ingrédients (points de réussite), les anti-ingrédients (points de mise en péril) et les nœuds (contradictions apparues). À partir de ces productions, les participants de l'atelier ont ensuite élaboré collectivement un « guide des bonnes pratiques ».

Questions soulevées

- *Qu'est-ce qui peut contribuer à la réussite d'un projet ?*
- *Quelles sont ses finalités ? Pourquoi le fait-on ?*
- *Qu'est-ce qui peut au contraire entraver son bon développement ?*
- *Quelles contradictions peuvent apparaître au cours du processus ?*
- *Quelles solutions peuvent être mises en place pour éviter les écueils ?*
- *L'élu est-il le porteur unique de la politique culturelle ?*

- *Quelle place accorder au monde associatif, surtout en présence de partenaires culturels forts qui peuvent porter des projets larges ?*
- *Une collectivité peut-elle dans ce cas se contenter de soutenir et d'accompagner l'initiative des acteurs culturels et non porter une politique publique ?*
- *Quelles sont les spécificités d'un projet culturel ?*
- *Est-il si différent d'un autre projet de politique publique ?*
- *Existe-t-il des valeurs qui seraient spécifiques à une politique publique de la culture (la création, l'identité spécifique du territoire...)?*

NB : sont indiquées en italique les questions sélectionnées collectivement par les participants et plus particulièrement traitées en profondeur par ces derniers.

Mots clés les plus souvent cités

- Envie
- Partage
- Rôles
- Règles du jeu
- Respect et écoute
- Intentions
- Moyens
- Pédagogie
- Coordination
- Temporalité
- Clarté
- Impulsion
- Gouvernance
- Concertation
- Proximité

Éléments de synthèse à retenir et idées fortes

Les clés du démarrage d'un projet

- L'attente et l'émulation suscitées par la naissance du projet sont des ressorts clés pour enclencher l'envie de faire.
- Il convient d'éviter les projets imposés. L'impulsion doit être collective et l'envie partagée.
- Un projet culturel de territoire est un outil opérationnel, ce n'est pas une liste d'intentions.
- Définir en amont la juste place et le rôle de chacun s'impose comme une nécessité. Qui est décideur ? Qui est contributeur ? La transparence doit être totale si l'on veut enclencher une bonne dynamique.
- Cette définition du champ d'action des partenaires doit se faire par compétences, par appétences mais aussi par publics ciblés.
- En effet, qualifier précisément la place et le rôle de chacun permet une véritable collaboration. Chacun trouve sa place, son individualité, sa spécificité. La légitimité de chaque acteur est ainsi actée.
- Attention toutefois : il faut admettre dès le départ que les postures sont susceptibles de changer ou d'évoluer au fil du temps, en termes d'implication par exemple. La gouvernance doit donc pouvoir être adaptable.
- L'adoption de méthodes et d'outils d'animation sera nécessaire pour organiser la concertation et faire émerger différents points de vue.
- Autre élément crucial au départ : faire que respect et

écoute soient deux valeurs centrales. La bienveillance appliquée dans les rapports humains s'impose dès le démarrage et doit perdurer tout au long du processus.

- Se connaître, se reconnaître, partager le projet : la mise en action doit être constamment synonyme de respect et d'écoute active.
- Des objectifs clairs, mesurés et spécifiques doivent être formulés dès le début. Partager à l'origine du projet permet en effet de vérifier les intuitions et de fédérer les énergies.

En cours de route, toujours garder le cap

- Attention au risque possible de démobilitation au fil du temps. L'élaboration d'un rétro planning peut y remédier. Ce dernier va permettre de penser le rythme dès le départ et de fixer des rendez-vous d'étapes réguliers.
- Partager le sens, c'est travailler sur l'intérêt commun, et non sur les intérêts particuliers.
- Il faut rendre publiques les avancées du projet par étape. Faire preuve de pédagogie s'avère en ce sens indispensable.
- Quand vient le temps de l'écriture du projet et de sa mise en forme par le technicien, il est nécessaire de se doter d'outils méthodologiques.
- La posture de l'élu est quant à elle à clarifier au cas par cas (selon le type de commande politique, l'investissement de l'élu, sa personnalité...). Il doit trouver un équilibre en matière de positionnement : ne pas être dans le contrôle mais avoir la visibilité sur le projet et montrer son intérêt par rapport au travail mené par les agents.

Les bonnes et mauvaises pratiques, les nœuds et contradictions

- Parmi les ingrédients favorisant la réussite du projet, on peut citer : la clarté de la commande, un vrai portage politique, une considération mutuelle des acteurs, la capacité à prendre régulièrement de la distance et du recul, une coordination technique efficace, une adaptabilité de la gouvernance, une traduction visible des valeurs de la collectivité, un respect de l'identité du territoire.
- En s'inscrivant dans la durée, le projet doit pouvoir garder sa singularité.
- Parmi les anti-ingrédients pouvant contribuer à freiner ou hypothéquer la réussite du projet, on peut citer : un manque de médiation et de pédagogie, un déséquilibre de l'investissement, une mauvaise prise en compte du paramètre « temps », une carence de place laissée à la collaboration, la tentation de défendre des intérêts particuliers au détriment de l'intérêt commun, le fait de perdre le lien avec la proximité (surtout si le territoire est trop vaste), la mobilisation des forces vives sur plusieurs fronts, le fait que des partenaires puissent être imposés au porteur de projet de même que des partenaires peuvent se voir imposer un projet.
- Parmi les nœuds et contradictions qui peuvent découler de la mise en place d'un projet, deux ont été cités par les participants. Le premier est le temps. En effet, si la durée est une donnée indispensable pour co-construire, elle peut aussi être synonyme de fragi-

lité et de démobilitation des participants. Le deuxième est la contrainte financière. Offrant des opportunités, elle peut aussi amener à l'opportunisme.

- Qui dit commande politique dit possibilité d'un manque d'investissement des élus sur la durée. La vigilance s'impose.
- Il faut laisser du temps au dispositif pour grandir. Autrement dit, il convient de ne pas voir trop grand tout de suite. ♦

— Témoignages

Fabienne Gosselin, directrice des médiathèques, communauté de communes des Coëvrons (53)

« J'ai apprécié les échanges. Ils m'ont permis de prendre de la distance, de confronter mes idées autour du projet culturel et m'offrent désormais une grille de lecture dans mon quotidien professionnel. Cela a ouvert des possibles qui facilitent mon travail avec les partenaires. »

Julie Clain, animatrice de l'atelier, chargée des ressources et politiques culturelles territoriales, agence culturelle Grand Est (67)

« Cette journée professionnelle était une immersion dense dans la réalité de l'intercommunalité culturelle mayennaise. À travers les contributions et les échanges des participants dans l'atelier, j'ai perçu une intercommunalité culturelle existante et active, une réalité concrète pour les participants. À la différence des territoires avec lesquelles je travaille – j'accompagne les intercommunalités dans l'élaboration de politiques culturelles intercommunales pour l'agence culturelle Grand Est – où l'action culturelle intercommunale se met en place petit à petit et en est davantage en phase de questionnements et de choix, les échanges dans l'atelier laissaient transparaître une pratique, des habitudes, de l'existant à partir desquels vont pouvoir se construire les projets culturels de territoire, le cadre commun. Ces réalités inversées entre la Mayenne et l'Alsace laissent néanmoins apparaître des problématiques semblables du point de vue méthodologique, la facette abordée par l'atelier 3 auquel je participais : la nécessité du temps et de l'écoute, les modes de collaborations à réinventer ou partager, l'implication, la place de l'initiative.

Enfin, en créant des espaces de connaissances et des espaces de réflexions, cette journée professionnelle ponctue les parcours et pratiques professionnels des participants d'une « culture commune » sur les enjeux d'un projet culturel de territoire et jette ainsi les bases – on peut l'espérer – de coopérations et d'échanges facilités. » —

CONCLUSION

DE LA JOURNÉE

~~~~~  
**PAR PASCAL FERREN, grand témoin.**

Reconnaissant qu'il n'aurait « *ni la capacité, ni le temps de faire une synthèse exhaustive* » de tout ce qu'il a pu entendre aujourd'hui, Pascal Ferren assume le parti pris de poursuivre sur la lancée du matin. « *Je vais adopter en quelque sorte une posture de naïf et je vais surtout prendre au mot Claudy Lebreton qui nous a exhortés à ne pas toujours être consensuel. Et c'est vrai, c'est bien aussi de ne pas être d'accord* ».

Va pour le regard décalé ! Et cela commence par cette attention au vocabulaire que nous employons tous, en oubliant parfois le sens des mots. « *Il s'agit de mots valises ayant un sens tellement large qu'au final, on ne sait plus très bien ce qu'ils veulent dire* ». Exemple glané à plusieurs reprises par Pascal Ferren lors de la journée : l'adjectif « *vrai* ». « *J'ai entendu parler de "vraies" concertations, de "vraies" ambitions, de "vrais" territoires... n'est-ce pas là le signe de la saturation du discours par certains mots employés... un peu trop régulièrement ?* » ironise avec malice le philosophe. Un philosophe qui n'oublie pas la défense de la cause féminine, ayant remarqué qu'il n'y avait eu « *que des hommes à prendre la parole dans ces tribunes* ».

Pour continuer dans cette volonté de tonifier le débat, Pascal Ferren énonce une opinion : « *Personnellement je ne suis pas convaincu par l'idée que nous serions en train de changer de civilisation. Tous les penseurs de toutes les époques ont toujours soutenu être à la jonction de deux paradigmes* ». Même chose pour la conviction souvent énoncée que nous traversons une crise. « *C'est un mot qui revient souvent. Or c'est contradictoire une crise qui dure vous ne trouvez pas ? Une crise, c'est violent, c'est brutal* ».

Défendant l'idée que « *l'on est plutôt dans une fin de modernité qui dure* », Pascal Ferren déplore tout de même une carence importante : « *Il semble qu'il n'y ait plus un grand récit qui nous structure et l'on soit aujourd'hui un peu embêté par cela. Comme nous*

*n'avons plus de grands "trucs" auxquels nous raccrocher, nous restons un peu vissés aux anciens récits* ».

Cette frilosité que nous semblons avoir à entrouvrir de nouvelles portes se manifeste également sur un autre plan : « *La culture est un terme que nous interrogeons finalement assez peu. Est-elle une fin ? Est-elle un moyen ?* ». En filigrane, Pascal Ferren voit même une autre question apparaître : « *Les projets culturels de territoire sont-ils inféodés à des projets politiques plus globaux ou bien sont-ils vraiment indépendants ?* »

Prendre le temps de nous interroger sur le sens de ce que nous entendons par le mot « *culture* » est pourtant une nécessité pour le philosophe. « *Quand on écrit des projets culturels, on écrit toujours des projets très standards. On sait y qualifier des processus mais quand il s'agit de dire ce que sont les intentions, c'est plus délicat* » remarque-t-il.

Le champ culturel n'est visiblement pas le seul où l'on « *peine à trouver le registre de langue pour dire ses intentions* ». « *Les urbanistes aussi rencontrent les mêmes problèmes que vous. Ils réfléchissent schéma d'aménagement et font finalement de la standardisation. Cela aboutit à se contenter de dire par exemple "ici, on va faire des voies vertes"* ». Ceci, sans aller plus loin dans la verbalisation.

Pascal Ferren ne minimise cependant pas les difficultés. « *Ce n'est pas simple quand une vingtaine d'élus qui ne se connaissent pas se voient sommés de devoir mettre des valeurs communes sur un papier* ». Comment faciliter les choses alors ? « *Il faudrait un outil qui nous permettrait non pas de gérer un projet mais de nous aider à formaliser les valeurs de ce projet* ».

Être « *aidés dans la formalisation de nos intentions* » : voilà une piste qui semble retenir tout l'intérêt de Pascal Ferren. « *C'est peut-être ce qui m'a le plus marqué aujourd'hui : cette vraie difficulté que nous avons tous à dire de l'intention* ». ♦



# QUELS OUTILS POUR BÂTIR DES ÉVIDENCES AGISSANTES ?

## LIBRES PROPOS

PAR PASCAL FERREN, grand témoin.

Projet, culturel, commun, territoire... des mots plein de sens, des sens variés, denses, des complexes de signification et de valeurs emmêlées. On passe du temps à énoncer, à dire, à discuter. Les invité-e-s ont de l'appétence pour ces échanges. Nous avons vécu une journée pleine d'énergie et d'enthousiasme. On parle, oui, mais de quoi ? Et que fait-on en parlant ? Qu'est-ce que produit, dans le contexte d'une telle journée, l'énonciation d'un groupe nominal du type « projet culturel commun de territoire » ?

Dire, c'est parfois faire et dans les cadres professionnels temporellement contraints, il faut dire pour pouvoir faire. Les mots jouent comme des portes d'entrée. Pas de soutien financier public sans un « projet » quelque part, pas une action publique sans « territoire » ailleurs, pas de politique sans un « commun ».

D'accord, mais dire pour faire<sup>1</sup>, c'est dire quand même. Des mots qu'on a parfois envie (et c'est inquiétant) d'envoyer paître. Quand on a l'occasion de multiplier les rencontres d'acteurs culturels et apparentés, on est rempli de « territoire », de « projet » et de « commun ». On est également frappé de voir que pour dire nos spécificités, pour parler du comment ça se passe ici en Mayenne ou bien ici ailleurs, on utilise les mêmes mots et les mêmes phrases.

Le « projet culturel de territoire » de telle ville ou ensemble de villes consistera, on peut le deviner, à diffuser largement la culture, à promouvoir les artistes locaux, à créer du lien, à mêler les générations, à faciliter l'accessibilité, à permettre l'épanouissement de toutes et tous, à créer de la vision partagée, à générer de la mixité, à faire vivre les valeurs universelles, etc.

Dire tout ça, est-ce faire tout ça ? Dans une certaine mesure. Dire ces principes (qu'on attendait en amont, convenons-en), c'est stimuler notre énergie collective à produire des actes qui vont dans leur sens.

L'important n'est pas tant dans les mots que dans les conditions de leur énonciation. L'important, c'est ce que fait l'énonciation collective. L'important, c'est que ces énoncés et ces échanges puissent faire et faire faire ensemble.



Quand même. Pourtant. C'est un peu frustrant, non ? On caresse l'envie d'autre chose, n'est-ce pas ? On aimerait bien, quand même, pouvoir disposer d'un « projet » qui serait intention, vision et projection. Un projet qui viendrait du fond des âmes et qui viserait si loin et si bien qu'il produirait de lui-même des actions sensées et coordonnées.

Un truc plein de cette « vérité » qu'on espère toutes et tous en balbutiant : « faisons une concertation, enfin, je veux dire, une *vraie* concertation ». De cette vérité qu'on espère et qui contredirait l'inéluctable marche cynique du monde.

Cette vérité a beaucoup de mal à s'agglutiner autour d'un métarécit<sup>2</sup> qu'on partagerait. Quelque chose comme « il faut de la culture coûte que coûte comme une fin en soi ». Un métarécit qui nous réunirait et nous permettrait d'aller dans une même direction. On cherche cet horizon commun qui donnerait une direction à nos actions. Et c'est aussi la raison de nos enthousiasmes et de nos envies d'échanger.

Hypothèse : nous ne cherchons plus au bon endroit. On erre sur les ruines de la modernité qui fixait les évidences (croissance, qualité de vie, progrès, unification scientifique du monde, démocratisation culturelle...) au lieu d'accepter qu'il faut bâtir, pour de « vrai » et sans aucune évidence, une tout autre conception de la culture, plus plastique et diversifiée, dans laquelle il faudra bien admettre que rien n'est évident.

Non, il n'est pas évident que l'impôt doive servir à financer des cours de musique aux enfants dont les parents trouveront bon qu'ils apprennent la musique. Non, il n'est pas évident que l'on puisse rentrer librement dans une bibliothèque. Non, il n'est pas évident que la fête de la rillette n'ait pas le même statut qu'un ballet de l'opéra. Non, le rap n'est pas, pour bien du monde, une sous culture. Ni le bridge, ni le patois, ni l'organisation mayennaise du bocage, ni les chansons de ta grand-mère.

C'est énergisant : il faut bâtir des évidences (que ce soit les mêmes qu'hier ou non). Il faut répéter, remettre en jeu, partager. Et il faut même peut-être les situer. Dire que l'évidence mayennaise n'est pas exactement l'évidence sarthoise. Pas mieux, ou moins bien, mais pas parfaitement la même. Dire qu'elles ne se recoupent pas entièrement.

Gageons que c'est ce qui nous attend : la répétition de nos évidences et le partage pour l'énonciation, temporaire et située, d'évidences communes qui pourront être agissantes.



C'est peut-être tout l'intérêt de l'époque et tout le défi des politiques culturelles de demain. On sait qu'on en a besoin puisqu'on organise de telles journées d'échanges, qu'on y vient, qu'on en parle, qu'on y parle. Et qu'on va devoir en organiser d'autres et poursuivre ces échanges, répétons-le, plein d'énergie.

Mais comment est-il possible de parler à l'endroit exact où l'on peut définir des évidences temporaires et agissantes ? Comment s'assurer qu'on ne brasse pas seulement, confortablement, des évidences surannées ?

Il y a là probablement un problème d'outillage collectif. De quels outils disposons-nous pour produire ensemble de l'intention dont on soit assuré qu'elle puisse produire de l'action ?

Première piste : raconter<sup>3</sup>. L'attente du « métarécit », dont Lyotard nous assure la disparition, doit pouvoir laisser place à des histoires locales, tenues à plusieurs, à des mots qui remettraient de l'histoire dans le projet et du récit dans l'institution. Écrivons nos histoires ensemble. Créons ces processus qui oseraient porter une visée depuis une provenance. Parions que le projet culturel en sortira qualifié, tenu et agissant. Assumons ensemble nos indéfectibles besoins de narration individuelle et collective.

Deuxième piste : penser large. Tâchons de moins oublier – nous l'oublions nécessairement – que la culture est partout. Qu'elle nous traverse, qu'elle évolue plus vite que nos concepts, qu'elle est dans les champs, dans les villes, dans les rêves, dans les pratiques, dans les jardins et dans les cours, dans les théâtres et dans les trains, dans les musées et sur la toile, sur nos téléphones et dans nos livres. Prenons le large, ouvrons les cultures locales, avant de resserrer les intentions sur l'éducation artistique et culturelle, la lecture publique, les conservatoires et les saisons culturelles.

Troisième piste : parler juste. Soyons aidés par ceux et celles, designers, penseurs, linguistes, facilitateurs, qui savent nous faire éviter les mots qui flottent et nous rassurent. Créons des processus longs et lents, dans lesquels les mots sont mis en débat et dans lesquels une opinion ne se confond pas avec un argument, ni avec une hypothèse, ni avec une intention. Dans lesquels on est capable de reconnaître ce qui est une évidence (au moins, ici et maintenant) et ce qu'on croit être une évidence (même pour ici et maintenant).

Quatrième piste : soyons tous et toutes. Et si on arrêta de parler culture entre spécialistes de la culture ? Qu'on se rassure, on aura tout le temps, d'affirmer notre spécialité lors de la rédaction des saisons, l'organisation des collections, la mise en place des cours. Permettons-nous, pour un instant au moins, de parler culture avec l'agricultrice, avec notre voisin, avec notre coiffeur, avec notre docteur. Plus qu'ailleurs, en matière de culture et de territoire, sachons que nous ne savons rien et laissons-nous surprendre.

Cinquième piste : oser spécifier. A-t-on tellement peur (avec raison) de la terre, des racines et de l'identité, qu'on n'est plus capable de dire autre chose que son voisin ? L'inverse de l'entre soi, de la chasse-gardée, de l'identi-

tarisme, du territoire, est-ce vraiment l'uniformisation, la bien-pensance, le sens du courant, le saupoudrage des politiques publiques ? Trouvons les troisièmes voies qui acceptent de forer le « spécifique » à un territoire sans tomber ni dans l'identitarisme ni dans l'homogénéisation. Il y a certainement là un enjeu à cheval entre des questions de langue et du courage politique.

Je vous invite et je m'invite tout autant à garder, avec ou sans ces quelques pistes sans certitude, cette énergie de l'échange. Évitions à tout prix de devenir ce que Hannah Arendt appelait « la masse atomisée » : le groupe fait d'individus isolés dans leur intention autant que leurs pratiques. Pensons, visons, changeons nos mots, croyons en nous, doutons de nos évidences, prenons le langage au sérieux, n'oublions personne et permettons-nous, surtout, de ne pas être d'accord. ♦

<sup>1</sup> | Titre français du célèbre livre du linguiste américain John Langshaw Austin, *How to do Things with Words*, paru en 1962.

<sup>2</sup> | L'expression est de Jean-François Lyotard. Voir l'ouvrage *La condition postmoderne* publié en 1979.

<sup>3</sup> | Pour cette piste, qu'on se permette de renvoyer au *Carnet du POLAU #2 : Que peut un récit pour un projet urbain* rédigé par l'écrivain Charles Robinson ([www.polau.org](http://www.polau.org)). Qu'on me permette également de dire que la réflexion ici livrée vient largement des échanges vivifiants que nous avons pu avoir avec cet auteur.

# LES INTERVENANTS

## PRÉSENTATION

### JEAN-PIERRE SAEZ

Jean-Pierre Saez est directeur de l'Observatoire des politiques culturelles (Grenoble, France) et de *L'Observatoire*, revue semestrielle sur les politiques culturelles. Chargé de cours à l'IEP de Grenoble, il est également président du Centre international de musiques nomades – Les Détours de Babel. Expert auprès de divers organismes français et européens, il participe activement à l'animation de divers réseaux, concertations, formations sur les politiques culturelles et leur articulation du local à l'international. Ses travaux cherchent à entrecroiser enjeux artistiques et culturels, enjeux de société et politiques publiques au niveau territorial.

### BAPTISTE FUCHS

Baptiste Fuchs est responsable des concertations et des rencontres publiques au sein de l'Observatoire des politiques culturelles. Diplômé de Sciences Po Grenoble, il a été consultant indépendant en développement culturel, proposant des services de conseil, d'étude et d'accompagnement de projets aux collectivités locales, aux établissements publics ou aux acteurs associatifs. Il a notamment conduit de 2014 à 2016 une étude prospective pour le Département de la Mayenne sur le redéploiement de sa politique en faveur de l'intercommunalité culturelle.

### CLAUDY LEBRETON

Claudy Lebreton a une expérience d' élu local (maire de Plénée-Jugon, président de la communauté de communes Arguenon - Hunaudaye, président du conseil général des Côtes d'Armor de 1997 à 2015, président de l'Assemblée des départements de France de 2004 à 2015...). Il travaille désormais, en qualité d'expert auprès d'équipes universitaires sur les questions de territoires, démocratie et numérique. Enfin, engagé dans le débat des politiques publiques de la culture depuis longtemps, il préside la fédération Arts vivants et départements.

### PASCAL FERREN

Après des études de philosophie spécialisées sur la question de la ville puis du développement durable des territoires, Pascal Ferren travaille à l'Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise où il développe des méthodes d'urbanisme sensible et collaboratif. En 2012, il rejoint le pOlau (Pôle des arts urbains - Tours) en tant que directeur adjoint. Il intervient dans différentes régions françaises, lors de formations et rencontres professionnelles ou encore dans le cadre de projets urbains, pour promouvoir les outils artistiques et culturels dans le cadre du développement des territoires.



# POUR ALLER PLUS LOIN

---

## LIENS

---

### **Guide des projets culturels de territoire**

Mayenne Culture.

<https://mayenneculture.fr/publication/guide-des-projets-culturels-de-territoire/>

### **Programmation culturelle et territoire**

Synthèse des débats de la journée professionnelle du 2 février 2016 à Château-Gontier, Mayenne Culture.

<https://mayenneculture.fr/publication/programmation-culturelle-et-territoire/>

### **Les conventions intercommunales d'appui aux projets culturels de territoire**

Présentation de la politique culturelle territoriale du Département de la Mayenne

<http://www.lamayenne.fr/fr/Au-quotidien/Culture-et-patrimoine/Culture>

### **Journée départementale sur les projets culturels de territoire**

Reportage vidéo, 15 février 2018, LaMayenneTV

[https://youtu.be/LZFoGo\\_oDYQ](https://youtu.be/LZFoGo_oDYQ)

**MAYENNE CULTURE**  
84 avenue Robert Buron  
CS 21429 | 53014 Laval cedex  
02 43 67 60 90 | [contact@mayenneculture.fr](mailto:contact@mayenneculture.fr) | [mayenneculture.fr](http://mayenneculture.fr)

