



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

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

Raphaël Besson (Villes Innovations / PACTE)

Avec l'accompagnement scientifique de :

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

Et les contributions de :

Claudy Lebreton (Fédération Arts Vivants et Départements)

Yves-Armel Martin (Bureau des possibles)

Philippe Teillet (Institut d'études politiques de Grenoble)

Emmanuel Wallon (Université Paris Nanterre)

Avril 2021



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

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

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

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

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

La coopération culturelle entre départements et intercommunalités : état des lieux

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

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

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

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

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

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

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

Les limites de la coopération culturelle

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

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

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

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

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

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

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

Bâtir une culture de la coopération

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

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

SYNTHÈSE PARTIE 02.

ÉPROUVER LE TROISIÈME ÂGE

DE LA COOPERATION

DANS LES POLITIQUES

CULTURELLES

Les trois âges de la coopération

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les huit piliers pour bâtir une culture de la coopération

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Coordination



Conception et mise en œuvre



Accompagnement scientifique



Membres du comité de pilotage



Collectivités partenaires des Openlabs



Collectivités partenaires de l'enquête qualitative

