



**MINISTÈRE  
DE LA CULTURE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

3ème SESSION

2021-2022

RECONFIGURATIONS

TENIR LE CAP

/

INVENTER

C  
H E  
C

CYCLE DES  
HAUTES  
ETUDES DE LA  
CULTURE



Compagnie XY - Il n'est pas encore minuit... - Photographe Christophe Raynaud de Lage



27 septembre 2015 au Centre International des Arts en Mouvement - Aix en Provence

# AVANT PROPOS

Dans un monde en profonde mutation, échanger sur nos capacités de résilience, de créativité et d'inventivité est plus que jamais nécessaire pour mieux répondre aux défis qui s'annoncent dans le secteur culturel. La thématique de la troisième session du Cycle des Hautes Etudes de la Culture, « Reconfigurations : tenir le cap et inventer en temps de bouleversements » permettra d'installer cet espace d'échanges d'expériences et de débats. Ainsi, après les Sessions « Territoires de cultures » en 2019 et « Ecologie et Culture » en 2020, le Ministère de la culture entend résolument, par l'organisation de ce cycle, animer la réflexion collective dans un cadre ouvert à tous les professionnels qui ont à cœur de travailler à dessiner l'avenir des politiques culturelles.

Pour cette nouvelle session, le comité d'orientation du CHEC a souhaité proposer un programme ambitieux, alliant enjeux stratégiques et exemples de terrains, avec de multiples déplacements dans des lieux culturels à Paris et en région. La diversité des problématiques abordées, des droits culturels dans les lieux de création et de patrimoine aux nouveaux médias et modèles économiques, en passant par les grands chantiers culturels pendant la Présidence française de l'Union européenne ou l'Olympiade culturelle en déploiement jusqu'en 2024, permet d'alimenter cette session inédite en décroissant les expertises.

## LA CULTURE NE RESOUT PAS TOUT ; SANS CULTURE ON NE RESOUT RIEN

Le CHEC, c'est également une nouvelle manière de collaborer autour d'un travail collectif commun, proposant une lecture et des pistes d'actions originales, utiles et adaptables aux questionnements actuels. C'est ainsi que les propositions formulées par les groupes de travail de la première Session ont fait l'objet d'un dialogue fructueux avec l'ensemble des directions et délégations du Ministère de la Culture.

Deux innovations sont à pointer dans l'organisation de cette troisième session. Tout d'abord, une restitution des rapports de groupe en deux temps : rapport d'étape en juin, restitution finale en septembre, cette itération étant bénéfique aux échanges avec l'administration. En second lieu, la Session s'enrichit de deux journées du réseau, temps d'échanges et de réflexion avec les anciens auditeurs, la promotion « Jeanne Laurent » de la première Session 19-20 du CHEC, et celle, encore en cours jusqu'à novembre 2021 de la Session 20-21. Ces moments de réflexion et de partage exceptionnels permettront à toutes et tous de profiter pleinement de l'esprit et de la convivialité du CHEC.

Je formule le souhait que vous soyez nombreux à marquer votre intérêt pour cette session, tant les enjeux qui y seront abordés sont essentiels pour nos structures culturelles.

Luc Allaire  
Secrétaire général du Ministère de la culture

# OBJECTIFS DU CHEC

Développer une vision stratégique sur les politiques culturelles

Augmenter ses capacités collaboratives

Mieux prendre en compte les enjeux territoriaux et internationaux

Favoriser la coopération entre secteurs public et privé actifs dans le champ culturel



VERS UNE VISION  
AMBITIEUSE ET PARTAGÉE  
DE L'ACCÈS À LA CULTURE  
DANS NOTRE SOCIÉTÉ

La formation dispensée par le Cycle des Hautes Etudes de la Culture poursuit un triple objectif de décroisement, de partage, et de renouvellement des approches.

- Les choix de programmation de la Session annuelle sont effectués sur la base des propositions d'un comité d'orientation.
- Une place importante sera laissée à la co-construction, le programme n'étant totalement finalisé qu'à l'issue de la sélection des auditeurs, afin de les solliciter ponctuellement dans un rôle d'animateur ou d'intervenant en fonction de leurs expériences.
- L'implication des auditeurs se concrétisera aussi au travers de travaux de groupes répondant à des questions du ministère, qui bénéficiera ainsi d'un regard collectif et renouvelé.

#### LE CHEC, UN COLLECTIF DIVERSIFIÉ

Une quarantaine d'auditeurs sera sélectionnée : une quinzaine travaillant au ministère de la Culture, les autres provenant d'autres administrations d'Etat, des collectivités territoriales, du secteur privé (entreprises, associations), et des organisations représentatives.

## SÉANCES PLÉNIÈRES

- La Session articulera un dialogue constant entre vision large des enjeux et déclinaison concrète et opérationnelle. A cette fin, les modules sont organisés de façon à faire ressortir pour chaque sujet traité un triptyque constats/enjeux/préconisations.
- Les interventions devront s'inscrire dans un cadre de 30 à 45 minutes, laissant le temps nécessaire aux questions et débats, dans une règle de confidentialité des échanges, participant de la richesse des échanges et de la cohésion du groupe.
- Des visites thématiques permettront d'interroger différemment les problématiques culturelles en se situant au plus près des métiers et de leur spécificité, de leur fragilité.

## TRAVAUX DE GROUPES

Parallèlement au travail en Session plénière, les auditeurs, répartis en plusieurs groupes, devront produire un travail collectif pour répondre à une question du ministère, études de haut niveau qui participeront du retour attendu de la Session. Ces travaux seront aussi l'occasion de contacts avec des personnalités non concernées par les conférences et débats, et participant de ce réseau en constitution. Leur restitution s'opérera en présence des Directions et Délégations générales, du Secrétariat général et de directeurs régionaux des affaires culturelles.

## ... ET APRÈS LA SESSION

La Session s'achèvera par une remise du titre d'auditeur du CHEC qui pourra être présenté par chacun au titre de la valorisation de son parcours et de l'appartenance à ce réseau. Les auditeurs ont vocation à rejoindre le réseau des auditeurs du CHEC qui se développe dans un rôle de lien et de réflexion avec l'équipe du CHEC.



# REJOINDRE LE CHEC

## POUR QUI ?

Agents à haut potentiel d'encadrement des trois fonctions publiques et de leurs établissements, élus nationaux et locaux, journalistes, cadres dirigeants d'entreprises ou d'associations, représentants d'organisations syndicales, conseillers et attachés d'ambassades étrangères.

## COMMENT SE PORTER CANDIDAT ?

Remplir avant le 3 mai 2021 le dossier de candidature en ligne accessible sur : [www.culture.gouv.fr/chec](http://www.culture.gouv.fr/chec)

Éléments importants : • CV • Lettre de motivation • Engagement d'assiduité • Autorisation de l'employeur •

Engagement de prise en charge des frais d'inscription

PRÉSÉLECTION SUR DOSSIER,  
ENTRETIENS INDIVIDUELS EN MAI ET  
JUIN, RÉPONSE DÉBUT JUILLET

## FRAIS D'INSCRIPTION

Tarif n°1	Agents de l'administration centrale et déconcentrée du ministère de la Culture	3400 €  (Prise en charge par le dispositif de formation du ministère)
Tarif n°2	Etablissements publics sous tutelle du ministère de la Culture	3400 €
Tarif n° 3	Secteur public extérieur au ministère de la Culture : collectivités locales, autres administrations centrales ou autres établissements publics, assemblées parlementaires	4500 €
Tarif n°4	Auditeurs du secteur privé	5600 €
Tarif n°5	Structures associatives à but non lucratif	2800 €

Les frais d'inscription couvrent l'ensemble des frais pédagogiques et les frais de restauration pendant les modules. Ils couvrent également les frais de transport et d'hébergement pour les modules hors de Paris.

L'organisme payeur détermine la catégorie d'appartenance lors du dépôt de la candidature, en fonction du profil du/de la candidat(e) présenté(e), tel qu'indiqué ci-dessus.

Les frais de transport vers Paris et d'hébergement à Paris sont à la charge de l'organisme payeur.

# TROISIEME SESSION 2021-2022

RECONFIGURATIONS :  
TENIR LE CAP/INVENTER

## Reconfigurations : tenir le cap et inventer en temps de bouleversements

Dans les moments de trouble, la culture a toujours été présente et indispensable. C'est par une attention renouvelée à ses héritages comme à ce qu'il y a de novateur et d'inattendu dans la création artistique de son temps qu'une société trouve les ressources pour aller de l'avant, contribuant à surmonter ses crises.

Et si, au cœur des bouleversements présents, nous mettions en commun nos expériences, les façons dont, dans les secteurs de la culture, des industries culturelles et du numérique, on forge les outils pour construire demain ?

Le secteur culturel est confronté à une crise majeure, qui survient dans un contexte où des mutations profondes étaient déjà à l'œuvre. Artistes, instances de production ou lieux de diffusion, toutes les structures sont touchées, qu'elles soient publiques ou privées. L'État joue son rôle pour aider à passer cette étape, les collectivités locales également, mais il est probable que la crise actuelle aura des répercussions de long terme sur les équilibres économiques de nombreuses structures, notamment parce que les pratiques des publics peuvent être, pour

longtemps, modifiées, du fait du bouleversement induit par les puissants nouveaux entrants dans le domaine de la diffusion numérique. Comment tenir dans ce contexte troublé, et inventer des chemins d'avenir? La question est d'actualité tant il est important aujourd'hui de faire à la fois face à l'urgence et de se projeter dans un plus long terme.

Particulièrement ébranlés, les métiers de la culture, dans leur très grande diversité (artistes, producteurs, passeurs et médiateurs, conservateurs), ont cependant en commun la tradition d'inventer. Aucun ne peut s'exercer sans intégrer la recherche, l'expérimentation, entendues comme la capacité de convoquer, pour un besoin qui survient, des matériaux, des outils qui n'étaient pas initialement prévus pour cette destination. L'incertain, le risque, le hasard font ainsi partie des fondamentaux de ces métiers, au-delà de ce qu'implique la seule précarité dans laquelle certains des acteurs de la vie culturelle se retrouvent souvent contraints d'exercer.

Enfin, les projets culturels comprennent bien souvent une dimension collective dans laquelle s'élaborent des organisations protéiformes et souvent novatrices, qu'il serait intéressant, à l'heure où tous les collectifs de travail et les systèmes de gouvernance s'interrogent sur leur fonctionnement, de documenter, pour le cas échéant s'en inspirer.

Cette session sera à cet égard l'occasion de rencontres de terrain avec des acteurs multiples. Parmi celles-ci, les initiatives nées de l'Olympiade culturelle qui irrigueront le territoire de 2021 à 2024 seront très intéressantes à scruter, car elles ont vocation, dans le contexte de forte mobilisation induite par les Jeux Olympiques, à conjuguer diversification des sources de financement, renforcement de l'ancrage et de la cohésion territoriale, et plus grande participation citoyenne.

La dimension culturelle et les projets qui y sont liés ont donc un rôle majeur à jouer dans ce qui devra être, à bien des égards, une reconstruction globale, tant sont nombreux les secteurs de la société à être fortement touchés par la crise, et tant sont également prégnants, chez nos concitoyens, l'inquiétude, les sentiments d'isolement et d'impuissance.

Certes fragilisé, le secteur culturel dispose donc d'atouts majeurs pour aborder ces temps incertains, et a un rôle fondamental à jouer justifiant son accompagnement par les politiques publiques.

Se pose alors la question d'un équilibre difficile à trouver. Que faut-il maintenir à tout prix, que faut-il changer ? Quelle permanence exiger pour ne pas perdre la mémoire de ce qui a été accompli et les principes fondamentaux guidant l'action ?

Les défis sont nombreux. Comment répondre au besoin d'inclusion et à la demande des citoyens d'être partie prenante des choix opérés en matière d'offre culturelle, non pas à la place mais aux côtés des experts et spécialistes ? Quelles formes de rencontres et de médiation élaborer qui portent à la fois attention aux nouveaux usages et garantissent qu'on ne passe pas à côté de l'essentiel, à savoir la rencontre avec les œuvres et le partage ? Quel accompagnement des acteurs dans la redéfinition des offres, des modes de production, de travail et des modèles économiques ? Quelle place apporter au temps long, pour que l'avenir à inventer demain ne soit pas celui du court terme ? Comment les décideurs publics doivent-ils accompagner ces reconfigurations, en modifiant eux aussi, au besoin, leurs modes d'intervention ?

La culture est ce qui nous relie, ouvre nos imaginaires, nous permettant ainsi de dessiner le futur. C'est bien ce lien qui doit être aujourd'hui conforté, retravaillé. Et ce sera tout l'objet de cette nouvelle session, dans ses modules et dans ses groupes de travail, que d'échanger pour apprendre et débattre sur les reconfigurations à l'œuvre, avec des modalités diverses, dans tous les secteurs où l'on fait vivre la culture.

# PROGRAMME ET CALENDRIER

9 MODULES  
• 5 à Paris  
• 3 en région  
• 1 à Bruxelles

2 JOURNEES  
DU RESEAU

## MODULE 1

9,10,11 septembre 2021

### Séminaire d'ouverture - La culture au cœur des innovations sociétales

Parce que la culture est affaire de relations, ceux qui y œuvrent au quotidien sont pleinement parties prenantes du corps social, dans toutes ses dimensions. Comment, par un travail de transmission et de transformation, contribuent-ils à ce que s'expérimentent de nouvelles manières de faire société ? Parce que les projets, nombreux sur le territoire, n'ont pas forcément vocation à faire modèle, mais valent par leur singularité, ce premier module sera l'occasion, après une journée d'ouverture au ministère, d'une première immersion.

## MODULE 2

7, 8 octobre 2021

### Démocratie culturelle : une notion toujours en interrogation, un objectif inachevé

Fragilisés par la crise, les acteurs culturels ont pourtant un rôle important à jouer pour contribuer à la surmonter, non seulement parce que la culture représente un secteur économique non négligeable, mais aussi parce que les enjeux d'émancipation et de cohésion n'ont jamais été aussi cruciaux. Comment retravailler à nouveaux frais, dans ce contexte, l'objectif de démocratie culturelle ? Comment les politiques de soutien, fortement territorialisées et émanant de nombreux acteurs, notamment l'État et les collectivités territoriales, peuvent-elles mieux s'articuler pour répondre au défi actuel ? Comment valoriser et tirer parti de la diversité des publics ?

### MODULE 3

18,19, 20 novembre 2021

#### Action internationale et européenne

La France assurera la présidence française de l'Union Européenne pendant le premier semestre 2022. Parmi les nombreux chantiers dont elle aura la charge, quelle place pour la culture, dans une Europe qui, sur ce terrain comme sur tant d'autres, doit trouver les moyens de constituer une force commune pour peser sur une scène internationale fracturée ?

#### JOURNEE DU RESEAU ouverte aux anciens auditeurs (facultative)

8 décembre 2021

### MODULE 4

9,10 décembre 2021

Industries culturelles et médias : comment travailler avec le numérique pour qu'il réponde aux exigences d'une politique culturelle forte ?

Quelles nouvelles régulations et quelles nouvelles orientations des politiques publiques envisager à l'aune des reconfigurations imposées par la crise, qui a fait croître de manière exponentielle les usages numériques en ligne, favorisé les prises de position dominantes de certains acteurs plus industriels que culturels ? Comment assurer l'objectif crucial du partage de l'information dans un contexte qui a fragilisé la confiance dans les médias traditionnels ? Comment réduire les inégalités dans les accès et les usages ?

### MODULE 5

13, 14 janvier 2022

Retrouver tous les sens : quel soutien pour une création vivante et partagée ?

Comment redonner toute sa place au sensible, essentiel à la fabrique du sens ? Quels nouveaux dialogues s'engagent entre les artistes et des publics dont les pratiques se renouvellent ?

## MODULE 6

3, 4 février 2022

### Nouveaux modèles économiques pour la culture

On assiste à la recherche de nouveaux modèles d'entrepreneuriat dans tous les secteurs économiques. Les acteurs culturels s'interrogent également sur les modes d'organisation, de financement et de gouvernance les plus à même de garantir la pérennité des projets. Parmi toutes ces recherches de nouveaux modèles, quelles inspirations croisées possibles, avec quel accompagnement des politiques publiques?

## MODULE 7

16, 17, 18 mars 2022

### Architecture et Patrimoine. Durer et innover - Les enjeux de l'éducation artistique et culturelle à l'aune de ceux du patrimoine

Bâtir une relation éclairée avec notre passé pour envisager plus sereinement l'avenir : l'enjeu du réinvestissement des patrimoines de toutes natures

## MODULE 8

19,20, 21 mai 2022

### Convergence des problématiques culturelles sur un territoire : l'Occitanie

Si l'action du ministère de la culture se décline en politiques sectorielles tenant compte de la spécificité des différentes chaînes d'acteurs, c'est dans chaque territoire que se tisse, en partenariat avec les différents niveaux de collectivités locales, une politique où convergent tous les enjeux, notamment parce qu'elle s'articule avec l'ensemble des politiques publiques. Explorations en Occitanie.

### JOURNEE DU RESEAU ouverte aux anciens auditeurs (facultative) et rapport d'étape écrit des groupes de travail

10 juin 2022

## MODULE 9

22, 23 septembre 2022

Colloque et restitution finale des travaux de groupe.



# LE COMITÉ D'ORIENTATION DU CYCLE DES HAUTES ETUDES DE LA CULTURE (CHEC)

- Jean-Gabriel Ganascia, Professeur à Sorbonne Université, expert en intelligence artificielle, Président du comité d'éthique du CNRS :  
Président du Comité d'orientation
- Françoise Banat Berger, Cheffe du Service Interministériel des Archives de France (SIAF)
- Marc Drouet, Directeur régional des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes.
- Emmanuel Ethis, Recteur de l'académie de Rennes, vice-président du Haut Conseil de l'Éducation artistique et culturelle
- Patrick Gérard, Directeur de l'École Nationale d'Administration (ENA), et ancien président du Conseil d'administration de l'INP
- Steven Hearn, président fondateur de Scintillo
- Michel Orier, directeur de la musique et de la création culturelle de Radio France
- Catherine Pégard, Présidente de l'Établissement public du Château du Musée et du Domaine National de Versailles
- Isabelle de Ponfily, présidente du Conseil d'administration de l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs (ENSAD)
- Catherine Tsekenis, Directrice du Centre national de la Danse





**POUR TOUTE INFORMATION  
COMPLEMENTAIRE**

Manuel Bamberger

Administrateur civil hors classe,

Responsable du CHEC

[manuel.bamberger@culture.gouv.fr](mailto:manuel.bamberger@culture.gouv.fr)

01 40 15 73 14

Cécile Portier

Administratrice civile hors classe,

Responsable adjointe

[cecile.portier@culture.gouv.fr](mailto:cecile.portier@culture.gouv.fr)

01 40 15 74 42

[contact.chec@culture.gouv.fr](mailto:contact.chec@culture.gouv.fr)



[www.culture.gouv.fr/chec](http://www.culture.gouv.fr/chec)

