



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CYCLE DES
HAUTES
ÉTUDES DE LA
CULTURE

CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

Session 22-23 - « Les temps de la culture »

Rapport du Groupe 5

Acteurs culturels : comment conjuguer les temps ?

RÉFÉRENT : BRUNO ORY-LAVOLLÉE, conseiller maître à la Cour des comptes, président du Festival des forêts

Nathalie BLANC-GUELPA, directrice générale adjointe déléguée, Réunion des musées nationaux/Grand Palais

Florence FONTANI, déléguée générale du fonds de dotation du Conseil économique, social et environnemental (CESE), responsable de la valorisation du CESE

Franck GUILLAUMET, chargé de mission vie active, culture et monde du travail, et participation à la vie culturelle à la délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle du ministère de la culture, membre de la commission exécutive de la CGT-Culture

Valérie PERRIN, déléguée académique aux arts et à la culture, rectorat de l'académie de Lyon

Avec la participation de Maya SOLER, étudiante à Sciences Po Paris

Les rapports du CHEC sont le fruit de la réflexion collective de leurs auteurs sans engager, dans leurs constats et propositions, le ministère de la Culture.

Session
2022-2023

LES TEMPS
DE LA
CULTURE



GALERIE DE PORTRAITS

GROUPE 5

Acteurs culturels : comment conjuguer les temps ?



SOMMAIRE

Présentation du Groupe 5, son référent et ses membres	4
Présentation de la thématique de travail du groupe 5	5
Préface : de la conjugaison des temps	7

Galerie de Portraits : prendre le temps de la conversation, entre déambulation et cheminement d'idées

Problématique du groupe 5	10
Grille d'entretien	10

1 Etat et politiques : entre temps institutionnel et questionnements de l'époque	13
Aurélie FILIPETTI	14
Cédric VAN STYVENDAEL	16
Marc DROUET	19

2 Dirigeants : de l'exemple de quelques dirigeants se frottant à la question du temps	23
Marie LAVANDIER	24
Jean-François CHOUGNET	26
Anne YANOVER	29
Colette BARBIER	31
Delphine PINASA	34
Claire GIBault	39

3 Structures : les structures, associations et ONG confrontées à la maîtrise du temps	43
L'IGAC, Laurence TISON-VUILLAUME, Philippe NICOLAS, Philippe CHANTEPIE	44
La DIRI, Pascal MIGNEREY, Pascal LIEVAUX	47
ATD Quart Monde, Marie-Aleth GRARD, Anne-Marie DE PASQUALE, Béatrice NAVAJAS, Eric ARNOU	50
Laurent MAZURIER	52

4 Universitaires et « Méthodologues » : le point de vue de la recherche	54
Jacqueline EIDELMAN	56
Lucie MARINIER	59
Julien LACOLOMBERIE	61

Postface	64
Table des illustrations	70
Remerciements	73

QUATRIÈME SESSION 2022-2023

THEMATIQUE ANNUELLE

LES TEMPS DE LA CULTURE GROUPE 5



Référent

BRUNO ORY-LAVOLLÉE
Conseiller maître à la Cour des comptes,
Président du Festival des Forêts



Membres du groupe

Nathalie BLANC-GUELPA
Directrice générale adjointe déléguée, Réunion des musées nationaux/Grand Palais

Florence FONTANI
Déléguée générale du fonds de dotation du Conseil économique, social et environnemental (CESE),
responsable de la valorisation du CESE

Franck GUILLAUMET
Chargé de mission vie active, culture et monde du travail, et participation à la vie culturelle à la
délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle du ministère de la
culture, membre de la commission exécutive de la CGT-Culture

Valérie PERRIN
Déléguée académique aux arts et à la culture, rectorat de l'académie de Lyon

QUATRIÈME SESSION 2022-2023 THEMATIQUE ANNUELLE

LES TEMPS DE LA CULTURE



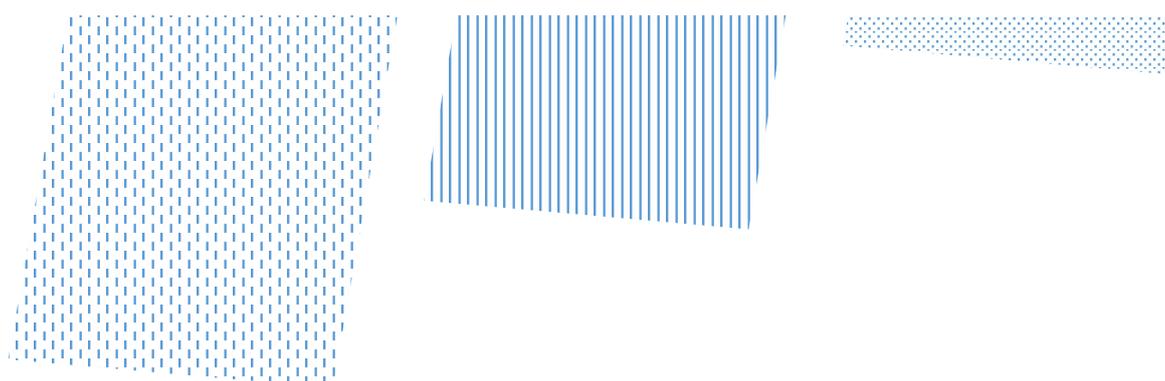
GROUPE 5

Acteurs culturels : comment conjuguer les temps ?

Qu'ils soient en direction de lieux ou en conduites de politiques publiques, les acteurs culturels sont tous confrontés à la nécessité d'articuler des temporalités distinctes, voire en conflits : temps des projets, temps des autres acteurs partenaires, temps des équipes de travail, temps de la diffusion et de la rencontre avec les publics. Cet impératif de coordination ne trouve souvent à se résoudre que dans l'urgence.

Or, la vision stratégique, permettant de prendre en compte les impacts à long terme d'une action au-delà de sa visibilité immédiate, nécessite une autre qualité de temps.

Comment desserrer l'étau ? Y a-t-il des activités chronophages qu'il faudrait repenser ? Les procédures de contractualisation, de financement et d'évaluation, qu'elles soient privées ou publiques, sont-elles optimisées par rapport à ces enjeux ? Et comment exercer autrement sa responsabilité managériale et partenariale pour prendre en compte le temps de la réflexion, du diagnostic préalable et de la co-construction ?





Préface

De la conjugaison des temps...

Face à la complexité et à l'étendue du sujet qui nous était proposé, et devant la qualité et la richesse des entretiens que nous avons conduits, notre groupe de travail a décidé de faire un pas de côté en s'affranchissant d'une grille d'analyse trop classique.

Galerie du temps, galerie de portraits, la revue que nous vous présentons est aussi le reflet des questionnements qui ont animé cette quatrième session du CHEC consacrée aux temps de la culture.

La diversité des personnes interviewées, leur disponibilité et leur implication témoignent d'une variété de pensées, d'expériences et d'actions qui dessinent autant de stratégies et de pratiques différentes des politiques culturelles.

Ces entretiens nous parlent également d'un engagement fort, vivace et renouvelé pour la culture, pour la liberté de création et, au fond, pour la défense de valeurs fondamentales essentielles à notre démocratie.

L'idée de faire un peu autrement s'est donc presque naturellement imposée à nous.

Nous vous invitons à prendre le temps d'une errance curieuse dans cette galerie de portraits où la grille de questions adoptée par notre groupe de travail dès sa constitution servira en quelque sorte de signalétique – un cheminement le plus ouvert et généreux possible.

Nos grandes questions

Nous avons voulu comprendre comment les acteurs culturels partagés entre les temps longs des politiques, le quotidien et l'urgence, organisent leur temps et comment cette oscillation perpétuelle pouvait accompagner, motiver, influencer ou modifier les interactions entre les acteurs et agir en profondeur sur leur stratégie et leur projet. La place des collectivités, des territoires et des partenariats implique également une confrontation des temporalités d'élaboration des politiques. Nous avons cherché à comprendre comment engager plus de coopération, de collaboration et comment cela exige du temps d'acculturation afin de mieux en gagner ensuite.

Enfin, nos réflexions ont porté également sur les grands défis qui viennent ou sont venus bousculer nos pratiques, nos organisations et les politiques en place. Le numérique, la crise du Covid et la crise climatique - entre autres - réinterrogent nos modèles économiques et culturels et invitent à repenser de nouvelles manières de pratiquer la culture, de proposer des politiques culturelles avec des temporalités distinctes (in situ, liées à un évènement, mais aussi déléguées, à la maison, en décalé...)

Comment le temps devient une donnée essentielle du dialogue et nous oblige à repenser ou à prendre du recul critique sur nos missions ?

Dans un premier temps, les réflexions de notre groupe ont débouché sur des constats articulés autour de trois temporalités : le temps immédiat, la gestion infra-annuelle et la stratégie pluriannuelle. Soit l'articulation des temps court, moyen et long. Les crises que nous traversons et celles qui nous menacent, en particulier la crise écologique et énergétique mais aussi les inégalités sociales qui se creusent, appellent à une ouverture plus grande à la société civile, à la recherche de consensus entre l'ensemble des partenaires, en association avec les équipes, en prenant en compte l'ensemble des publics et en développant un dialogue plus démocratique avec les citoyens.

La gestion de l'immédiat, agir ou réagir ?

Mettre en place une politique culturelle ou inscrire la présence des artistes sur les territoires cela nécessite de privilégier des temps longs. Comment les acteurs culturels peuvent-ils conjuguer cette stratégie du long terme avec des actions plus immédiates et dans le cadre de contingences court-termistes (accélération des innovations, exigences d'agilité et de promotion rapide d'une politique) ou dans un contexte particulier : éducation artistique et culturelle, culture chez vous, urgence de la transition énergétique... ?

La gestion infra-annuelle, le temps de la décision ?

A l'échelle d'un projet culturel et de sa conception, le temps de la décision, de la recherche de financement et de la réalisation sont autant d'éléments à prendre en compte pour s'assurer que le projet aboutisse au bon moment tant d'un point de vue politique que pour répondre à l'attente des publics. Ici, il convient certainement de distinguer le temps long, indissociable de la profondeur de champ recherchée, du temps lent synonyme de décalage avec les attentes de la société et de nos concitoyens.

Stratégie pluriannuelle et gouvernance, quelles conjonctions méthodologiques ?

La question du temps est au cœur de la gouvernance des structures culturelles, qu'il s'agisse de la politique de nomination ou des objectifs fixés prioritairement par les tutelles mais aussi du rôle des collectivités ou encore du temps de la conception et de l'évaluation des politiques publiques.

Viennent ensuite des questions liées au soin porté aux équipes et à la relation étroite aux publics

Pour les équipes, il s'agissait de nous interroger et de nous documenter sur le temps de la mise en œuvre du projet culturel : sa construction, l'adhésion au projet, et la priorisation des actions ; identifier les modalités et procédures d'écriture d'un projet culturel dans une institution muséale, un lieu de spectacle, ou un cinéma... en se demandant quelles sont les organisations du travail spécifiques sur lesquelles s'appuyer.

L'organisation des saisons culturelles est également une manière de composer avec le temps. Comment crée-t-on une programmation, et travaille-t-on l'articulation au territoire. Comment tenir compte des commandes et attentes institutionnelles et des autorités de tutelle - ministère, collectivités - sans jamais perdre de vue les attentes et le dialogue en proximité avec les habitants. Il s'agit en l'occurrence de s'intéresser à la gestion du temps politique et à celui des alternances quant à la programmation sans se départir du temps des aspirations sociales et sociétales.

Une autre contrainte temporelle nous est apparue, celle de la diffusion et de la communication avec différents circuits, différents professionnels, dépositaires d'attentes multiples et donc de temporalités différentes.

Les deux grands temps qui émanent de ces questions sont :

- Le temps de la structure culturelle dans son quotidien et ses contraintes de fonctionnement
- Le temps de la création qui concerne le lien des créateurs/artistes avec le temps de la création de l'œuvre, ses circuits de diffusion

Pour la question des publics, nous avons choisi de travailler les questions du temps de la transmission et des actions culturelles, à l'heure de la participation et de la démocratie culturelle

L'axe « public » incarne le temps de la transmission et des actions culturelles. Le public n'est plus seulement extérieur à la chose montrée et représentée, il est désormais sollicité voire partenaire. Il peut participer à l'émergence de nouvelles pratiques. En quelques années, le mot public a été mis au pluriel. Puis parlant de publics, nous avons parlé de visiteurs et enfin de citoyens et de voisins. Cette tendance profonde, certainement irréversible, transforme fortement le paysage culturel.

La consultation du citoyen est convoquée à travers de nombreux outils de gouvernance dont se sont aussi dotées les politiques publiques de la culture comme les assises, les états généraux, les comités de suivi, les conférences consultatives, etc.

Le temps de la transmission, le temps du renouvellement des publics et de leur fidélisation dans l'appropriation et la participation sont des temps longs qui traversent cette politique.

Ces trois grands points : gouvernance, équipes et publics ont donc été confrontés à l'expertise plurielle de personnalités par le biais d'interviews afin de consolider ou remettre en cause nos idées ou représentations.

Notre groupe a ainsi construit une grille d'entretien reprenant ces différentes problématiques et nous avons pu réaliser une vingtaine d'entretiens avec tant des praticiens que des concepteurs des politiques culturelles.

Les personnalités ainsi interrogées nous ont aidés à mieux cerner des enjeux que nous avons repérés :

- Le temps dans les stratégies, les politiques culturelles à l'épreuve du temps
- Le temps de la programmation, celui de la contribution et de l'adhésion des équipes, et leurs effets sur les organisations du travail

Le temps de la création à l'épreuve des exigences du temps (celui de la structure, des appels à projets, des campagnes de financement, le temps des projets et de la production...),

- Le temps nécessaire à la construction d'un projet culturel et à son appropriation par le territoire et la population
- Le temps des publics : constitution, adhésion, fidélisation, renouvellement ... jusqu'à sa participation à des instances revisitées

Ces interviews nous ont également permis d'illustrer comment conjuguer ces temps tout en étant en phase avec son temps :

- Comment être à l'écoute des besoins des publics, de la société et du politique sans perdre la permanence, l'expérience, les habitudes, les repères, pour éviter au fond de se soumettre à la pression accélérée d'injonctions souvent contradictoires, et au brouhaha ininterrompu des réseaux sociaux, quand un effet de mode en chasse un autre, d'un jour l'autre.
- Comment prendre le temps de la décision, garder le cap dans une société traversée de stimuli incessants, dans une interpellation continue.

Nous présentons dans les pages qui suivent ces portraits représentatifs de trajectoires et parcours sensiblement différents mais tous porteurs d'un même espoir dans l'avenir. Cette galerie répond à quatre entrées distinctes :

- Le regard des politiques
- Le retour d'expérience de dirigeants confrontés à la question du temps dans la mise en œuvre de leur projet culturel
- L'illustration des enjeux temporels d'entités, d'associations et d'ONG
- Et enfin le point de vue des universitaires face à l'accélération du temps et à la prise en compte des crises que nous traversons

Dans une dernière partie, nous proposerons une synthèse des constats et préconisations issus des riches échanges que nous avons eu la chance de partager lors des différents entretiens. Mais dans l'immédiat, nous vous souhaitons un premier temps de lecture le plus plaisant possible.

Groupe 5 - « Acteurs culturels : comment conjuguer les temps ? »

Le groupe 5 est constitué des auditrices et auditeur suivants : Nathalie BLANC-GUELPA, Directrice générale adjointe déléguée - Réunion des Musées Nationaux – Grand Palais ; Florence FONTANI, Déléguée générale du Fonds de dotation du CESE, Responsable de la valorisation du CESE ; Franck GUILLAUMET, Chargé de mission vie active, culture et monde du travail, et participation à la vie culturelle à la délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle – ministère de la Culture ; Valérie PERRIN, Déléguée académique aux arts et à la culture – Rectorat de l'académie de Lyon

Grille d'entretien

Si l'on convient que notre époque est marquée par une forme d'accélération et de compression du temps

1/ Quel est le rapport d'une institution, organisation, association, structure ou entité comme la vôtre à ce mouvement de fond ; quels sont l'expérience, les difficultés, les doutes et questionnements mais aussi les réponses du dirigeant, responsable ou manager que vous êtes face à ce phénomène ?

2/ Dans ce contexte mouvant, marqué notamment par la succession et parfois l'enchevêtrement des crises (sanitaire, économique, sociale, climatique etc.), comment articulez-vous les temps - court, moyen, et long - à l'échelle de votre structure ?

3/ Comment en pratique, au quotidien, abordez-vous cette situation contraignante ? Comment cette pression et ces injonctions probablement contradictoires se vivent-elles au quotidien ? Quelles bonnes pratiques et adaptation du modèle de gestion pour commencer à se défaire de la dictature de l'urgence et regagner des marges de manœuvre ?

Le temps de la stratégie et de la gouvernance en question

1/ Comment à l'échelle de votre établissement, mais aussi dans le cadre du dialogue avec vos tutelles et partenaires, trouvez-vous le temps de libérer du temps pour élaborer une stratégie pluriannuelle et inscrire votre projet scientifique et culturel dans la durée ?

2/ En termes de gouvernance et d'outils de gouvernance, quels sont selon vous, au regard de votre expérience, les inflexions voire les transformations les plus concrètes à opérer pour mieux maîtriser l'articulation des temps ?

3/ Comment conciliez-vous l'exigence d'un projet culturel ambitieux, répondant aux attentes de la société et aux nouveaux usages et les contraintes budgétaires du moment, en période de crise ?

4/ Quels sont les grands équilibres de votre budget (subventions, ressources propres, diversification, compensation...) et en quoi les outils de suivi et de pilotage dont vous disposez sont-ils adaptés à la situation - ou non ; dans ce cas quels seraient les changements les plus urgents à enclencher ?

5/ La gestion des moyens va-t-elle jusqu'à peser dans votre quotidien ?

Quid des grandes orientations stratégiques contemporaines et du renouveau des politiques culturelles, pour qui, pourquoi

1/ Faut-il être dans l'air du temps ou peut-on encore se payer le luxe de se projeter dans l'avenir en tentant

d'anticiper au mieux les mutations profondes et très rapides de notre société ?

2/ Comment pourrait-on définir les axes majeurs, mais également les principaux moteurs d'une stratégie et d'une ambition nouvelle pour les acteurs culturels au XXI^e siècle ?

3/ Démocratie culturelle, droits culturels, citoyenneté, participation, nouvelles pratiques, nouveaux usages, nouvelles responsabilités sociales et environnementales etc. Ces hypothèses de modernisation sont-elles recevables ou non (n'est-ce pas un effet de mode) et si oui comment ont-elles déjà avancé ; quelle traduction dans les faits, au réel ?

La place et la part active des équipes dans une stratégie et un projet audacieux et porteur d'espoir

1/ Comment à l'aune des mutations du travail - certainement l'un des champs sociaux les plus directement percutés par les bouleversements en cours - abordez-vous la question des équipes, des relations de travail, et du sens du travail, préoccupation majeure des travailleuses et travailleurs face à une forme de délitement de la valeur du travail ?

2/ Peut-on réellement persister dans les modèles d'organisation et hiérarchiques actuels ? Comment trouver de nouvelles voies et lesquelles ? Couper les lignes, associer individuellement et collectivement les personnels est-ce possible ? Quand on parle de schémas et/ou d'une démarche collaborative, est-ce de l'affichage, est-ce utopique ou est-ce réalisable tout de suite et maintenant ? Avez-vous des exemples ?

3/ Comment articuler le temps de l'esprit d'équipe, le temps de salarié-e-s possiblement désormais acteurs à part entière du projet dans la synergie et la communauté de l'institution culturelle, ou de l'entité qui est la vôtre, et le temps du dialogue social ? Où se situe le point de liaison ?

4/ Les instances de dialogue social (les instances représentatives du personnel, instances formelles), et les autres espaces de dialogue, plus informels, quand ils existent, sont-ils adaptés aux temps et enjeux actuels et aux crises annoncées ?

5/ Peut-on imaginer de repenser ce modèle social, de concertation et de dialogue social en insérant cette réflexion dans la refonte de la gouvernance et par conséquent des instances de gouvernance ?

Le temps des publics, les publics comme acteurs culturels reconnus et respectés

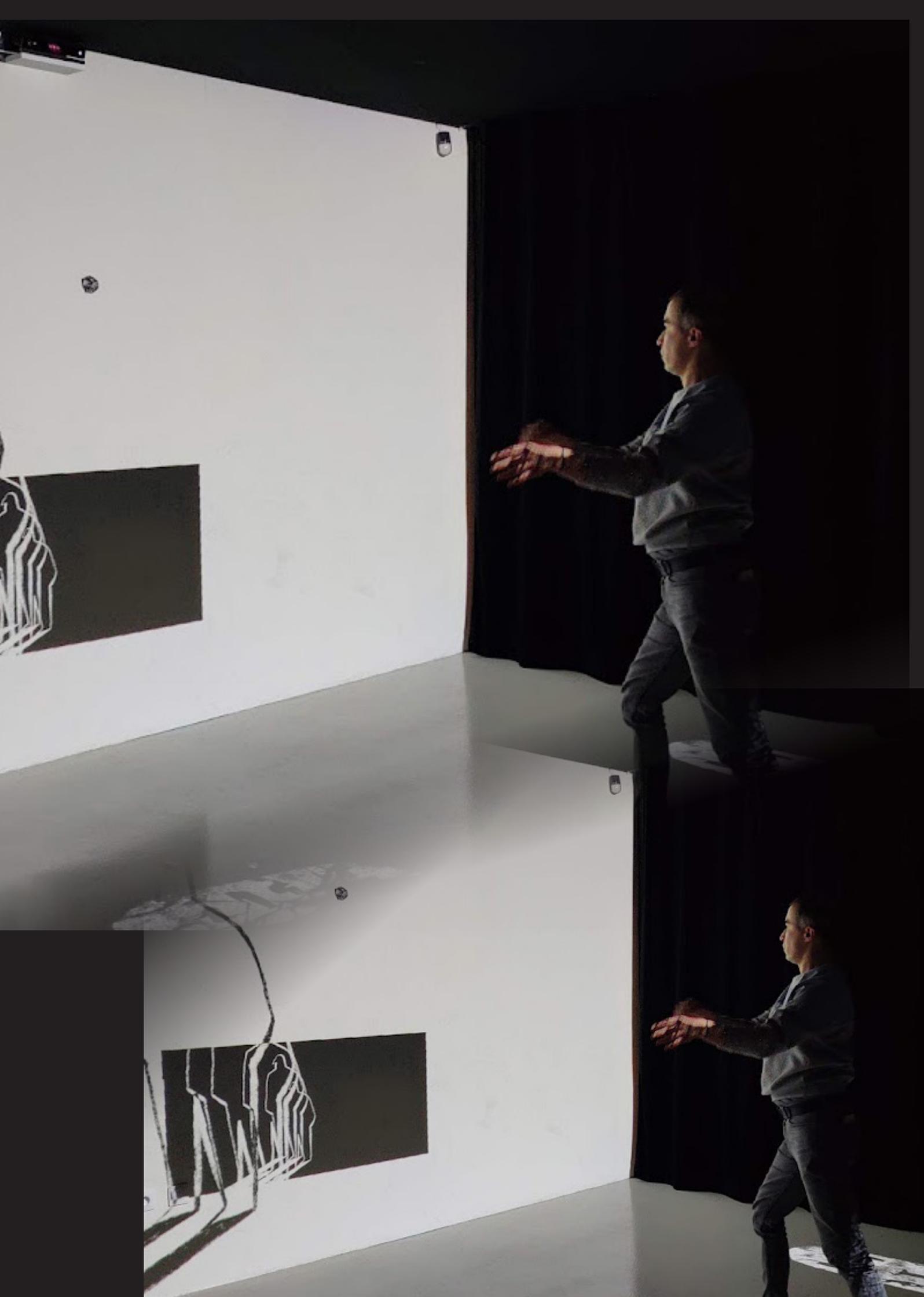
1/ Cette question emporte certainement toutes les autres : le temps est-il venu de penser la question des publics sous le jour d'un renversement historique de perspective où les publics seraient non pas les destinataires passifs d'une programmation ou d'une politique culturelle mais bien plutôt des acteurs culturels à part entière intervenant de plain-pied dans l'espace institutionnel ?

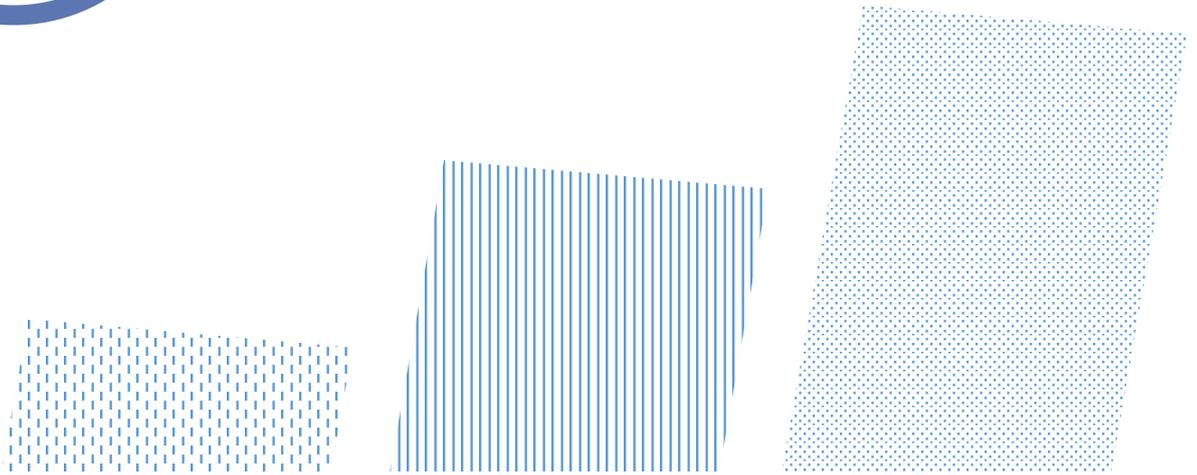
2/ Si ce postulat de départ fonctionne, comme cela vient-il modifier la vie d'un établissement, la vie même d'un territoire, d'un bassin de vie ?

3/ Si les habitants, les voisins, les citoyens - c'est-à-dire les publics mais aussi les acteurs du lieu -, si la société civile fait son entrée dans la vie de l'établissement, dans ses choix et projets comment tout cela se structure-t-il, comment tout cela se gère-t-il ?

4/ Ce nouveau regard traversé par l'idée de démocratie culturelle et par celle de l'éclosion des droits culturels rencontre-t-il des résistances ? Si oui lesquelles, à quel niveau ?

5/ Si toutefois nous sommes bien à l'orée d'un changement de paradigme ou la relation, le partage, l'écoute attentive des nouveaux usages, et le goût de la culture en tant que droit fondamental sont à l'ordre du jour, qu'est-ce que cette petite révolution fait au territoire, et au paysage immédiat et mouvant des femmes et des hommes

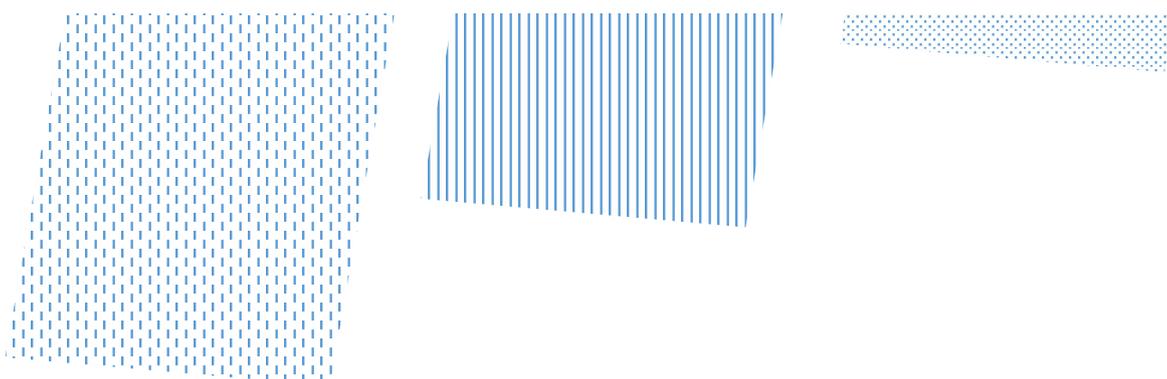




Galerie de Portraits

Prendre le temps de la conversation, entre déambulation et cheminement d'idées

Etat et politiques : entre temps institutionnel
et questionnements de l'époque





Portrait d'Aurélie FILIPPETTI

Aurélie Filippetti, une femme engagée pour la culture et la démocratie

On ne présente plus Aurélie Filippetti. Femme engagée, fidèle aux idées et à l'esprit de liberté et aux valeurs démocratiques, députée de la Moselle à plusieurs reprises et ministre de la culture et de la communication sous la présidence de François Hollande, elle définit sans hésiter le cadre du débat avec une force de conviction intacte : « S'émanciper à travers la culture c'est la construction d'une vie entière, le projet d'une vie entière. »

Un temps forcément long

Interpellée comme nous tous par l'accélération du temps et une forme de dictature de l'urgence et de l'immédiateté qui caractérise notre époque, elle pose que la culture passe par la quête et le pari du temps long, un pari sur l'avenir.

Depuis son expérience politique et d'élue, toujours en charge aujourd'hui de politiques culturelles pour la Ville de Paris, elle affirme la nécessité vitale de « se projeter dans un horizon qui va dépasser un mandat électif ou quelques années ».

Pour elle, « les semences culturelles mettent du temps à germer, et quoi qu'on en pense elles finissent toujours par germer tôt ou tard sous une forme ou une autre ». Il en va ainsi notamment des actions conduites en matière d'éducation artistique et culturelle et plus généralement des politiques et des programmes s'adressant aux enfants. Il faut du temps, de la patience et de la confiance pour voir mûrir les fruits d'un travail de longue haleine.

De la même façon, « il faut du temps pour appréhender la richesse de la création artistique mais aussi la richesse du patrimoine et c'est une expérience ou une aventure qui n'a en fait pas de bornes temporelles ».

Il faut donc penser et construire une politique culturelle permettant à chacune et chacun tout au long de sa vie, de la plus petite enfance au très grand âge, de trouver du plaisir, de l'émotion, de la réflexion. On saisit là les contours d'un enjeu central questionnant en permanence la politique culturelle.

Construire ce temps long

Aurélie Filippetti se dit en même temps très attachée à la notion de parcours et de trajectoire. Penser et se situer dans le temps long, cela ne signifie aucunement perdre de vue l'importance de donner du plaisir aux gens de façon quotidienne et immédiate, sans que la proposition culturelle n'apparaisse comme surplombante et par trop rébarbative.

Elle souligne le caractère intournable des médiations sans lesquelles nous risquerions de nous priver de ce bonheur d'aller peu à peu, pas-à-pas vers des œuvres et des découvertes plus compliquées.

Le plaisir n'est-il pas un parcours, une construction ? « Le rôle d'une politique culturelle c'est d'apprendre que le plaisir spontané peut encore s'étoffer, s'épanouir, s'enrichir par la fréquentation d'autres œuvres, d'autres artistes, par d'autres rencontres. »

S'agissant du temps de la culture et des libertés, Aurélie Filippetti fait appel à l'histoire, nous rappelant à l'héritage précieux mais toujours fragile du Conseil National de la Résistance. Une période politique, sociale et culturelle d'où nous vient l'ambition de l'exception culturelle et la conception encore à l'œuvre, malgré d'importants soubresauts, du rôle de l'Etat en matière de culture.

La liberté comme idéal

En miroir de ces combats passés, toujours d'actualité et dont nous récoltons encore les fruits, des menaces bien réelles se font jour. Pour certains, « la tentation est grande de faire de la culture un terrain de combat idéologique ». La politique que nous avons mis 80 ans à construire à l'échelle de notre pays est régulièrement remise en question. Or ce qui est en jeu c'est très précisément la liberté de création.

« Nous sommes confrontés en fait à une forme de trumpisme, à un clientélisme culturel conditionnant les subventions à des objectifs politiques et à une représentation du monde idéologique privilégiant le folklore à la culture [...] il s'agit de convoquer le folklore pour nous enfermer dans une dimension identitaire tandis que la culture a une vocation universelle où réside le chemin du dialogue avec l'autre et dont l'altérité est le fondement. »

Dans cette bataille culturelle et identitaire, « la liberté de création doit être préservée coûte que coûte de toute tentative d'instrumentalisation idéologique. La force de l'idéal démocratique c'est justement de préserver la liberté de création et de programmation, et c'est l'une des conditions de la diversité culturelle ».

Pour Aurélie Filippetti, les temps qui viennent annoncent un combat culturel opposant ceux qui sont portés par l'intérêt général et l'idée d'égalité devant l'accès à la culture et ceux qui, animés par des calculs courtermistes, n'hésitent plus à brandir la rupture avec le principe d'égalité. Ce faisant, nous touchons là, et parfois de manière insidieuse, à l'essence même de ce qui fait société.

A l'écoute de notre temps, mais...

Au cours de cet échange mémorable et revigorant avec cette femme vigilante et dont l'énergie est communicative, nous avons pris le temps d'aborder aussi ce sujet qui est sur toutes les

lèvres : le numérique est-il en partie un effet de mode où constitue-t-il une mutation historique et irréversible ? Pour celle qui est désormais directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris, le changement technologique opéré et qui se poursuit est indéniablement un changement anthropologique qui modifie substantiellement les pratiques culturelles et la création. Elle pointe ainsi la nécessaire adaptation des mécanismes de l'exception culturelle (que l'on peut résumer ainsi : celui qui diffuse une œuvre participe à son financement en amont) à l'ère du numérique. Non pas pour accompagner le changement et renoncer progressivement à un modèle toujours pertinent sur son fondement mais bien pour faire face aux GAFAM, ces entreprises ultra-mondialisées, en situation d'oligopole venues bouleverser la donne économique et politique.

Et de prononcer ces mots qui résonnent comme une alerte : « Pour moi le rôle de la culture c'est aussi de dégager des espaces de liberté extérieurs au monde numérique, qui est malgré tout un monde marchandisé [...] la culture c'est aussi une manière d'échapper à cela ».

N'y-a-t-il pas au fond une forme d'urgence dans la permanence ? Celle consistant à soigner la relation et les corps tels qu'ils sont, les gens tels qu'ils sont en mesurant combien la culture passe aussi par les sens, la relation, le contact réel et ne saurait donc être réduite à une relation virtuelle. Le soin de la relation passe par le soin et le respect du corps de l'autre et c'est justement ce que nos élèves, entre autres, éprouvent en assistant en vrai à un concert ou à tout autre spectacle vivant. Où « la culture se diffuse, se transmet et se transforme tel le luxe essentiel du temps, le temps de la confiance en soi, du respect de soi, du respect des enfants, de leur sensibilité, de leur vision du monde, le temps d'être des femmes et des hommes accomplis ».

FG VP

Normalienne, agrégée de lettres classiques, Aurélie Filippetti débute sa carrière dans l'enseignement en tant que professeure de lettres. Son engagement politique l'a menée à être élue conseillère de Paris dans le 5^{ème} arrondissement de 2001 à 2007, puis députée de Moselle de 2007 à 2017.

Ministre de la Culture de mai 2012 à août 2014, elle revient ensuite à l'enseignement à Sciences Po Paris et Nancy. Membre du conseil d'administration du musée national des Offices à Florence, elle a également présidé deux festivals de cinéma : FID Marseille et Cinemed à Montpellier. La Maire de Paris Anne Hidalgo la nomme directrice des affaires culturelles en novembre 2022.



Portrait de Cédric VAN STYVENDAEL

Maire de Villeurbanne et vice-président de la Métropole de Lyon chargé de la culture

Héritage et avenir : recherche d'équilibre

Si l'on convient que notre époque est marquée par une forme d'accélération et de compression du temps, nous souhaitons questionner le rapport qu'entretient un élu (Maire de Villeurbanne et vice-président culture d'une ville et de la Métropole de Lyon) à ce mouvement de fond pour en dégager les expériences, les difficultés, les doutes et questionnements mais aussi les réponses face à ce phénomène.

La durée du mandat électif est à la fois un levier et un frein lorsque l'on doit gérer son temps entre les projets à envisager et les réalisations à concrétiser. Cette articulation, entre le temps court des projets et le temps long des modifications ou évolutions que l'on souhaite installer dans une politique culturelle est au cœur de notre échange.

Pour Cédric Van Styvendael, le temps est déjà envisagé comme élément structurant, à la fois des organismes, des organisations et des politiques. Mais celui-ci ne peut pas être le moteur de son action, évacuant de fait la question de la durée d'un mandat car il ne souhaite pas être dominé par l'objectif de la poursuite d'une réélection. Il assume sa légitimité qui est celle d'être sur son premier mandat, et se félicite de ne pas avoir « été dépassé par les tensions ».

Ce qu'il souhaite, c'est travailler à la solidité des projets qui traversent le temps justement. En rebondissant aussitôt sur le fait qu'il porte également en héritage une histoire culturelle forte. Villeurbanne, depuis Lazare Gougou peut s'enorgueillir de porter une politique culturelle remarquable : mais dès lors que faire de cet héritage ?

Pour Cédric Van Styvendael, cet héritage doit être perçu « comme des graines que l'on sèmerait et non comme un fardeau » qui inhiberait et empêcherait d'avancer. Ainsi ce legs est une opportunité, une chance qu'il a souhaité cultiver avec ses équipes dès son arrivée aux commandes de la Ville. Ce qu'il retient, au-delà de porter l'héritage et l'histoire créés par ces prédécesseurs, c'est de pouvoir s'inscrire et profiter de cette dynamique

ambitieuse pour écrire sa propre partition.

Villeurbanne, Capitale Française de la Culture 2022 (CFC) est, à ce titre, le lien entre un passé et l'avenir et agit comme un accélérateur mettant en action tous les acteurs dans un même but. Cet événement s'il précipite la phase politique du projet, doit permettre aux acteurs de s'engager sur le temps long, pour faire le lien entre passé (héritage, histoire et pratiques) et présent (besoins, pratiques et langages renouvelés...) tout en favorisant l'émergence de nouveaux acteurs. Sinon ce label ne serait qu'un événement certes, spectaculaire mais un événement. CFC 2022 doit être comprise comme une reconnaissance de ce qui a été fait, de ce qui préexistait à ce label, pour mieux envisager les attentes actuelles de nos contemporains.

Mobiliser les capacités, s'investir pleinement

Pour revenir sur l'aventure de CFC, c'est pendant le contexte si particulier du covid, au cours d'une réunion en visio avec les équipes qu'est apparue comme une évidence la possibilité de postuler à CFC. L'objectif était « d'embarquer tout le monde dans une candidature, des associations de quartiers aux professionnels et amateurs, des structures aux agents, des habitants aux artistes... »

Le mot d'ordre retenu était celui de la jeunesse. A savoir interroger la place des jeunes dans la cité, dans la culture, le sport : « on donne les clés du camion aux jeunes ». A l'arrivée, comme éléments remarquables, nous avons les Minimix, vaste projet de résidences culturelles dans les écoles de la ville, avec une démarche sur le temps long (puisque le projet sera pleinement déployé en 2025) doté de moyens pérennes et accompagné par l'OPC (observatoire des politiques culturelles) de Grenoble et l'université de Lyon). Le programme de l'année 2022 donne le tournis (grandes manifestations populaires et festives : Festival réel, Fête de la musique, Fefan...)

Ainsi, « s'il -nous- revient de le faire fructifier cet héritage, c'est en privilégiant cette dimension de renouveau et d'innovation que cela se fera ».



Une attention portée aux questions d'actualité

Globalement la démarche est bien reçue. La mission du politique est avant tout de sécuriser des acteurs culturels, dans ce rythme imposé des appels à projets et budgets annuels. Le regard est délibérément porté vers l'avant, ne s'arrêtant pas aux succès connus. Seules les actions d'aujourd'hui seront visibles dans 5 ans, « notre responsabilité politique d'aujourd'hui est de fabriquer ce qui sera effectif dans 5 ans. ».

Cédric Van Styvendael aborde sereinement cette question des effets de mode : faut-il être dans l'air du temps ou peut-on encore se payer le luxe de se projeter dans l'avenir sans anticiper au mieux les mutations profondes et très rapides de notre société ?

Si l'homme politique est par essence sensible à l'air du temps, il se trouve que Villeurbanne entend résister aux effets de mode. L'ambition du maire est de répondre aux attentes des personnes en privilégiant les actions qui engagent de la convivialité, qui touchent les habitants plutôt que de privilégier uniquement le choc esthétique, qui privilégie l'intellectualisation.

Il reste vigilant sur le risque de verser dans le « tout événementiel » pour plaire à un public avide de sensations, mais qui laisserait de côté une démarche de politique culturelle structurante et responsable.

Aujourd'hui, l'attention est attirée sur la nécessaire transition écologique et doit transparaître dans les offres culturelles de demain. Prendre la responsabilité de faire avancer la question de la transmission parce que l'on voit bien que le changement est engagé et qu'il est en train d'opérer. Il pense sincèrement ne pas être le plus outillé pour conduire ce changement mais par contre il veut bien gérer cette phase intermédiaire car les changements à accomplir sont tellement profonds qu'on a besoin de modifier la manière de voir le débat.

Et après ?

Après CFC, et après le colloque de juin 2023, se pose la question de la suite à donner à cet élan.

Si l'on parle stratégie : monsieur le maire affiche de fortes convictions. Pour lui le domaine de la culture est extrêmement sensible politiquement. En effet, combien d'intentions politiques sont-elles apposées à cette question de la culture entre une approche qui opposerait culture populaire et excellence ou une vision essentiellement socio-

culturelle... Le procès d'intention est permanent. Cela peut aboutir à une forme d'immobilisme ou à un conservatisme qui dessert les structures culturelles et au-delà les usagers. Celles-ci n'osant plus se mettre en danger, ou craignant de ne plus être en phase avec leur temps. Ce n'est jamais facile de bouger sur la culture. Il faut créer l'adhésion entre ceux qui font la culture et ceux qui portent une intention politique. Or les équipes culturelles sont partagées entre une forme d'inertie, gardiennes des mémoires des pratiques tout en ayant la volonté de s'inscrire dans leur époque. Le tout en étant vigilantes à répondre aux attentes des injonctions politiques.

Cédric Van Styvendael est sensible à ce que l'on sécurise les acteurs et les lieux de création, de production et de diffusion. Il faut à tout prix dit-il « éviter les barricades ». Pour cela, il réinterroge les moyens et cherche à mettre en place des clés de répartition différentes, plus équilibrées, mutualisées qui laissent la place aux pratiques amateurs - qui ont vu leurs moyens multipliés par trois - tout en sécurisant les structures culturelles villeurbannaises.

Créer de nouveaux récits

Les axes sur lesquels Villeurbanne s'appuie sont ceux de « faire territoire » et de la structuration des filières professionnelles en lien avec la Métropole de Lyon. Face aux inégalités qui ne cessent de se creuser, la quête de l'émancipation culturelle apparaît comme une évidence. Mais encore faut-il concrètement la construire. La question de la transmission et des publics est essentielle et l'on revient aussitôt à l'importance donnée à la jeunesse, non seulement comme public à captiver, mais plutôt dans sa force créatrice, capable de questionnements et de positionnements forts. Leurs attentes sont importantes et nous ne pouvons ignorer les besoins exprimés par cette jeunesse avide de réponses et porteuse de propositions.

C'est en créant et sécurisant les conditions d'émergence, de création et de diffusion, en s'ouvrant à différents modes d'expression que cette émancipation se fera.

La culture c'est finalement et simplement la possibilité d'un récit collectif et commun à construire, un récit qui vient s'imposer sur des idéologies. Ce n'est pas la recherche d'un discours dominant, mais plutôt la quête d'un récit qui met en scène ce qui est faisable et nécessaire.

FG VP



Marc DROUET

« A quoi reconnaître qu'on est arrivé si l'on ne s'arrête jamais ? * »

Profitant de sa double expérience de sous-préfet et de directeur des affaires culturelles, Marc Drouet interroge le rôle de l'Etat dans son rapport au temps à travers la notion de consensus, qui serait l'accélération conçue comme progrès social.

La construction du consensus

Il part du constat élémentaire mais fondateur que la fonction principale de l'art est d'interroger le consensus. L'alternative étant le conformisme et donc la tentation naturelle au mimétisme avec ce que cela implique de positif et de négatif, entravant les libertés des uns et des autres.

Dès lors, si le rôle du ministère de l'Intérieur est d'être le garant et le défenseur de ce consensus, la fonction de l'art et par extension le rôle du ministère de la Culture est justement de permettre aux artistes le questionnement de ce consensus.

Celui-ci a énormément évolué : le XX^e siècle est celui de l'accélération du temps, le XXI^e sera celui du ralentissement. A la fin de la Belle époque et de sa lenteur, le fordisme et le taylorisme imposent la vitesse et la rationalisation du temps en usant d'outils de mesure tel le chronomètre qui se déploie dans le monde du travail avant de déborder dans la sphère privée. On organise le découpage du temps du travail pour optimiser la performance.

L'art interroge la lenteur pour aspirer à la vitesse à la manière de L'homme pressé de Paul Morand ou de la version d'Antigone de Cocteau qui donne comme consigne « d'aller vite » ou encore les mouvements picturaux de ce début de siècle ou les photographies de Lartigue...

Aujourd'hui nous sommes dans la posture inverse où l'art se frotte toujours au consensus - aujourd'hui celui du chronomètre - avec la question « pourquoi allons-nous si vite » ? Les

artistes interrogent l'accélération. Par exemple, ces jeunes créateurs, qui à l'heure de Tik Tok, de la difficulté à se concentrer, de la désaffection des jeunes pour les formats longs, vont avec provocation produire des œuvres « longues » dépassant les 10 heures. Julien Gosselin, Simon Falguière ou Thomas Jolly nous disent en substance : prenons le temps.

Dépêche-toi/prends ton temps

Nous passons d'un siècle de la vitesse, à la poursuite du temps à une époque qui prône une relation distanciée aux injonctions du temps, tiraillés entre la volonté de disposer de temps (œuvres au format long) et une accélération permanente alliée à une perte de concentration. Ce basculement est révélateur d'un mouvement de fond qui pose la question du gain attendu à vouloir maîtriser le temps. Selon Marc Drouet, nous sommes dans l'exacte situation du personnage du roman de Paul Morand qui s'inquiète de devoir un jour s'arrêter. Ce qui nous manque cruellement aujourd'hui c'est le temps de l'attention, de l'observation qui prévalait avant l'invention des outils de mesure du temps. Le temps long est une invention humaine, il n'existe pas de manière naturelle, il n'existe qu'à partir du moment où l'homme a souhaité soumettre la nature dans l'illusion de ne plus la subir.

Notre époque a perdu la notion du temps qui passe car on ne s'arrête jamais. Pour lui, l'expérience artistique reste un des derniers espaces où l'on peut expérimenter le réflexe de la disponibilité et se mettre hors de cette accélération.

Pour Marc Drouet, nous avons les moyens de ralentir car tel le « Maître des horloges » (Modernité de l'action publique, Philippe Delmas, 1991) l'Etat est garant du temps, et s'il le

veut, il peut imposer le rythme. Il l'a fait lors des 30 Glorieuses, il assumait son rôle de laboratoire social où la fonction publique testait avant de généraliser au secteur privé. L'Etat s'opposait aux contraintes d'un temps de l'économie. Pourtant l'Etat, la puissance publique, n'échappent pas à cette accélération et le modèle du laboratoire social est passé au secteur privé qui dans une logique de recherche du profit et d'accélération pose le temps de l'économie comme prioritaire. Posture surprenante au moment où un consensus semble se dégager autour du constat que dans un monde fini, il ne peut pas y avoir de croissance infinie.

Rôle de l'Etat

Véritable paradoxe, le temps de l'économie réclame des mesures de simplification là où l'Etat de droit impose la lenteur, raffine en permanence des procédures de consultation qui prennent du temps, privilégiant le contrat en appui sur la concertation à l'acte administratif unilatéral.

Le temps de l'économie est le temps du chronomètre, traversé par les urgences, les politiques prioritaires...qui cherchent constamment à créer des dérogations pour s'exonérer des temps d'enquête ou de concertation. Malgré un rapport défavorable à l'Etat, ce dernier, gardien de la lenteur, doit porter cette diversité et la discussion, véritable rempart contre le mimétisme et le conformisme. En imposant le temps de l'intérêt général, l'Etat porte le temps des normes et des droits face au flot continu des injonctions, à la surenchère d'informations ou l'évènementiel et le fait-divers deviennent la nouvelle norme et l'hyperréactivité la réponse. Cette résistance de l'Etat fait face à la pression sociale qui exige en permanence une réponse (un évènement/une loi)

Malgré une situation mondialisée et globalisée, traversée par l'accélération, Marc Drouet pointe que les événements récents (covid, crise énergétique, climat) nous invitent à questionner nos modèles et notre regard sur le réel. Sans vouloir un ralentissement définitif qui serait néfaste, il faut chercher des qualités de temps intermédiaires, fragiles points d'équilibre entre des mondes différents.

DRAC : accélération ou lenteur ?

Le rôle du ministère de la culture est de permettre que les artistes s'expriment, soient vus et entendus par le plus grand nombre. La création artistique interroge toutes les formes du consensus, et devient une alternative au mimétisme.

Selon lui, si le ministère de l'Intérieur ne parvient pas à imposer une « stratégie » (voir l'incapacité de Bernard Cazeneuve à imposer une stratégie à 20 ans qu'il appelait de ses vœux et qu'il avait présentée en conseil des ministres), c'est qu'il est dans le traitement de l'urgence, à la différence du ministère de la Culture qui peut proposer une vision stratégique car il s'appuie sur une doctrine (création, transmission, droits culturels, démocratisation...) jusqu'à présent admise. Ce qui évolue dans le temps depuis le décret de 1959 ce sont les modalités de mise en œuvre.

Le ministère de la Culture garantit la liberté et le temps – non rentable – de la recherche en mettant à disposition espaces de diffusion et temps de création, véritable luxe, en dehors de tout critère de rentabilité comme le ferait le secteur privé.

Du temps, pour quoi faire ?

Il faut se mettre d'accord sur un nouvel état du consensus, et sans doute sur une nouvelle lecture du réel, notre imaginaire collectif qui fait récit national.

En se référant au domaine du patrimoine, Marc Drouet met en exergue cette problématique du temps long qui nécessite le recueil d'avis et de la concertation qui se heurte à l'incompréhension des politiques et usagers. Comment réconcilier le temps des uns et des autres, entre : exiger plus de rapidité de l'Etat et ralentir le temps de l'individu ?

La réponse pourrait se trouver dans la volonté de réconcilier tous les acteurs. Pour cela envisager une meilleure articulation entre actions et savoir, replacer l'individu au centre du collectif. Il faut savoir refuser la facilité de l'uniformisation de ces rythmes différents et maintenir le cap. Le temps long est celui de la concertation, de la mémoire. Il est un rempart contre cette hyper

accélération (temps de l'urgence) à laquelle nous assistons et qui dilue les repères empêchant la concentration, accentuant l'incapacité à se fixer. Allant jusqu'à interroger le sens de la vérité collective.

On pense gagner du temps mais finalement à quoi l'occupe-t-on ? Alors que nous sommes facilement happés par les écrans, les réseaux sociaux, provoquant un sentiment de vacuité.

Finalement l'expérience artistique devient le lieu de l'expérience du temps pour autant que l'on accepte de se laisser aller, d'observer, de se positionner hors de l'accélération, en portant attention à notre environnement.

FF VP

* Paul Morand, *L'homme pressé*, Gallimard. 1941

Marc DROUET est Directeur régional des affaires culturelles Auvergne-Rhône Alpes après avoir exercé les mêmes fonctions dans les Hauts-de-France. Ancien élève de l'École nationale d'administration, Marc Drouet a occupé différentes fonctions de sous-préfet et d'administrateur civil en administration centrale. Il a notamment été sous-directeur de l'urbanisme et de la construction, à la préfecture de région Ile-de-France, préfecture de Paris (2004 - 2010), sous-directeur de l'archéologie au ministère de la Culture et de la Communication (2010 – 2014) et il a été de septembre 2014 à octobre 2016 adjoint au directeur de la modernisation et de l'action territoriale, chef du service de la modernisation et de l'action territoriale au sein du secrétariat général du ministère de l'intérieur.



centre national pour la création adaptée



SOIRÉE MAD MAX
Vendredi 7 avril 2023
Annexe Dialogues au SEV

MELVIN ZED
Meilleur album sur le cancer, Prix Littéraire 2022 décerné par le syndicat français de la critique de cinéma et des films de télévision

17 h
Remerciements & dédicace

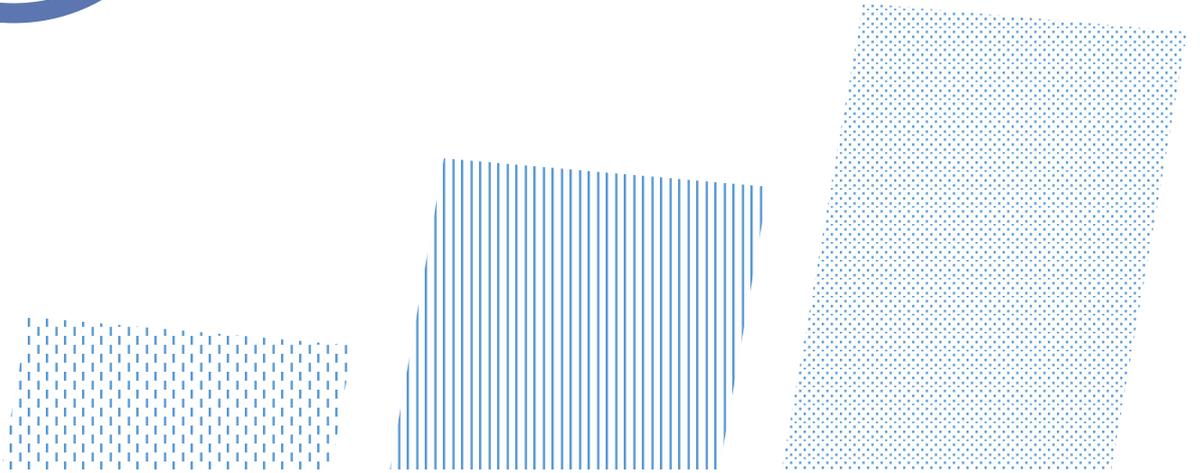
19 h
Présentation & projection
du son documentaire
Archives of the Westland

21 h
Projection de Mad Max (1979)



ASCENSEUR

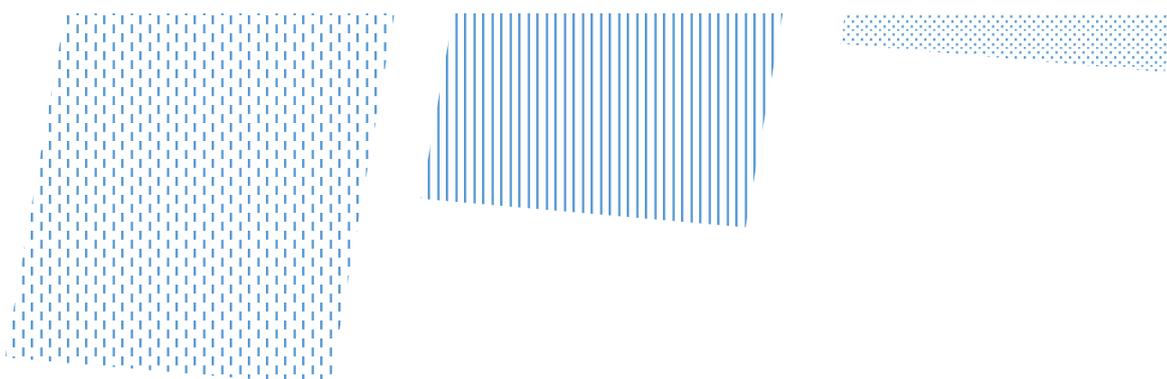




Galerie de Portraits

Prendre le temps de la conversation, entre déambulation et cheminement d'idées

De l'exemple de quelques dirigeants
se frottant à la question du temps





Marie LAVANDIER

Ou comment prendre le contrôle sur le temps et cultiver la relation

Marie Lavandier n'est pas venue à Lens pour faire un Louvre bis ou un nouvel établissement orienté vers le palais parisien. Non, elle est arrivée en terre nordiste en 2016 pour construire avec les équipes et les habitants le Louvre autrement. Geste architectural, culturel et politique fortement ancré dans le territoire, le Louvre-Lens a vu le jour sur un ancien carreau de mine. Il porte avec lui la mémoire et la fierté d'une histoire du travail et d'une épopée industrielle très riches. Ce musée d'un genre nouveau, incarne aussi magnifiquement le pouvoir transformateur de la culture et l'idée force qu'un bassin de vie meurtri peut ainsi se redresser et se réinventer en se tournant vers l'avenir.

Marie Lavandier pour qui « le rapport au temps se construit par la volonté de rencontrer des mondes différents » aborde les enjeux de l'accélération et de la compression du temps sous l'angle du concept de « permacrise ». A la permacrise ou au temps ininterrompu des crises, elle oppose volontiers celui de la continuité et de la co-construction d'un devenir en partage. Face au télescopage de temps multiples et souvent disruptifs, qui a ses yeux constitue désormais une question de santé publique, elle rappelle que les musées et les lieux de patrimoine sont des lieux du temps où l'on peut encore conjuguer avec bonheur temps court, temps moyen et temps long. C'est là d'ailleurs le sens et la vocation de la galerie du temps que de questionner les notions de trajectoire et d'identité, d'offrir un autre chemin tout en levant les cloisonnements et les interdits culturels.

La directrice du Louvre-Lens, qui vient de prendre la tête du CMN, fait de la relation à l'autre, de la confiance, du dialogue, de l'écoute et de la proximité au quotidien des valeurs cardinales. Pour

se départir d'une forme d'économie de la tension, elle mise sur une concertation approfondie, séquencée, mais elle s'appuie également sur des réponses organisationnelles et délégationnelles précises structurant la responsabilité de chacun dans la transversalité.

« Quand on s'offre le temps de la réflexion, on accède à un engagement » ... « On ne libère du temps qu'au prix d'une organisation ; en fait, on doit prendre le contrôle sur le temps ». Ces propos résument parfaitement la philosophie et l'ambition qui ont présidé à l'élaboration du projet scientifique et culturel (PSC) tout au long de 18 mois de travaux soutenus impliquant toute l'équipe, ainsi que les habitants. A travers le temps du PSC, le Louvre-Lens s'est libéré du temps tout autant que de procès trop verticaux, trop hiérarchiques, trop rigides. Ce projet collaboratif ayant fait l'objet de trois temps de présentation devant le conseil d'administration sert de matrice participative à des réflexions thématiques inscrites dans la durée. Le musée n'a jamais vraiment cessé de s'interroger sur ses interactions sociales, sur ses échanges avec le monde économique, sur les questions environnementales mais d'abord et surtout sur les enjeux de dignité, de démocratie et de citoyenneté, sur la place faite aux habitants et aux voisins au sein de l'institution.

Ce qui frappe dans cette démarche d'ouverture et de refondation d'un territoire en difficulté, c'est l'humilité et le respect et c'est cette double conviction remarquable : « il ne saurait y avoir de contradiction entre les valeurs portées auprès des publics et en interne auprès de nos équipes » ... « la méthode et les principes de gouvernance et de management sont pour moi en permanence étroitement corrélés ».

La vie et le développement du Louvre-Lens sont rythmés par des cycles que l'on peut tenter de sérier : le cycle générationnel où celui de l'équipe des tout premiers débuts à aujourd'hui, celui de la programmation pluriannuelle ; celui des liens avec le Louvre et de la séquence qui s'ouvre sous la présidence de Laurence des Cars. Mais de manière un peu étrange et au fond assez belle, on peut dire aussi que ce musée, comme d'autres, a une vie propre, une respiration profonde, qui nous échappe et devant laquelle il convient de rester humbles.

A Lens, le Louvre est un laboratoire, un lieu d'expérimentation et d'innovation. Marie Lavandier le dit sans détour : « l'innovation, c'est le contraire de l'effet de mode, il s'agit d'explorer d'autres chemins ».

Il en va ainsi des choix opérés sur le sens et sur l'usage du musée qui plutôt que de céder à la tentation d'aborder en priorité le numérique a privilégié la médiation humaine, artistique, sportive, la place au corps. « Il n'y a rien en effet de plus immersif qu'un musée... ».

Prendre soin des publics, des habitants, des voisins, au musée et hors les murs, prendre soin des équipes, donner aux uns et aux autres un espace de responsabilité mais aussi de participation, c'est en somme la marque de fabrique du Louvre-Lens. Or cet engagement se retrouve dans les orientations budgétaires, et en termes de politique des ressources humaines puisqu'avec 30 personnes, le service de la médiation est le mieux doté en effectifs.

Continuer à aller vers les gens, leur donner la parole, en conscience de leur identité, dans le respect de leur patrimoine culturel personnel et de la singularité de leur trajectoire, innover par l'inclusion sans jamais sombrer dans la vulgarisation ni perdre de vue l'exigence de qualité ; incarner encore mieux l'identité du territoire, lui faire confiance, faire de même confiance à l'établissement pour valoriser librement ses spécificités, voilà certainement le cap à tenir onze ans après l'ouverture du Louvre-Lens.

FG VP

Marie Lavandier, conservatrice générale du patrimoine, a dirigé le musée du Louvre-Lens (2016-2023) avant de prendre la présidence du Centre des Monuments Nationaux en mai 2023. Auparavant, elle a été directrice des Musées de la Ville de Nice (2014-2016) ; du Centre de Recherche et de Restauration des Musées de France (2010-2014) ; directrice adjointe du patrimoine et des collections de l'Établissement public du musée du quai Branly – Jacques Chirac (2006-2010) ; directrice du musée du Président Jacques Chirac à Sarran (Corrèze -2000-2006) ; après avoir dirigé à ses débuts le musée de Dreux (1993-1999) où s'esquissera déjà la matrice de ce qu'elle accomplira ensuite tout au long de sa carrière et plus particulièrement au Louvre-Lens.



Portrait de Jean-François CHOUGNET

Ethique, déontologie, liberté, polyphonie et démocratie

Ces balises nous guideront-elles dans le tumulte des défis évoqués par Jean-François Chougnet ?

Sollicité comme tous nos interlocuteurs sur le temps des crises et l'accélération du temps, Jean-François Chougnet témoigne immédiatement de son expérience de la crise du Covid 19 et des confinements alors qu'il dirigeait le Mucem, mettant en exergue une situation paradoxale. Si pour le premier confinement, on peut dire que tout le monde fut logé à la même enseigne sans que cela ne fasse débat, il n'en est pas de même du second confinement : « Il a été terrible pour les institutions muséales [...] il n'y avait aucune raison objective que nous ne rouvrions pas et pour le coup nous avons vécu et subi une période non pas d'accélération mais de ralentissement très douloureuse ». S'agissant de l'action contre la crise climatique, c'est pour lui typiquement une action de temps long, de longue haleine, « plutôt ingrate », et à dire vrai traversée par une contradiction majeure : il en effet très compliqué de réduire l'empreinte carbone d'un grand musée quand son public est majoritairement un public international et de touristes.

Les établissements publics, une forme de liberté

Dans une institution comme le Mucem, la plupart des politiques, bien qu'elles se déploient « dans le brouhaha quotidien des injonctions diverses sont nécessairement de moyen terme ou de long terme ». On reprochera parfois aux établissements publics d'être autonomes mais c'est de fait une réalité nécessaire. Comment pourrait-il en être autrement. « Lorsqu'on se situe du côté de l'opérationnel on ne peut tout simplement pas répondre correctement à des sollicitations qui peuvent être utiles mais formulées de manière administrative. »

Voilà qui renvoie à la question de la tutelle du ministère sur les établissements qui, aujourd'hui, est quand même très lâche. Le rapport de Jean-François Hebert, alors président de Fontainebleau le montre de manière éloquente. Quant aux instances de gouvernance tels les conseils d'administration, elles s'intéressent principalement aux sujets financiers et reflètent assez peu la vie quotidienne, voire les préoccupations stratégiques de l'institution.

Pour les musées, les projets scientifiques et culturels constituent indéniablement une avancée. Au même titre notamment que le vadémécum des acquisitions ou encore la charte de déontologie des conservateurs de musées, ils symbolisent une manière de tutelle utile et efficiente. Pour Jean-François Chougnet, « une tutelle intelligente passe par la création d'outils de ce genre ». « Ce n'est donc pas une fatalité d'avoir des outils de pilotage obsolètes. »

Des mutations appelant à repenser la question des publics

Face à ces mutations profondes qui bouleversent le paysage culturel et muséal, et alors que les modèles culturels et économiques semblent de plus en plus fragiles, n'est-ce pas l'occasion de repenser la question des publics et de parler à de nouveaux et surtout d'autres publics. Tirillés entre le tourisme, voire le sur tourisme et notre mission de service public essentielle à l'adresse du public de proximité, ne doit-on pas bifurquer en se souvenant que le musée est aussi un lieu poétique, un lieu d'errance ou de promenade erratique. Jean-François Chougnet pose ces questions déterminantes pour l'avenir

en estimant que « l'on fait fausse route avec l'utilitarisme forcené appliqué aux musées » et que « ce n'est pas le rôle du secteur public de se consacrer aux expositions « immersives » en tant que telles, les outils numériques doivent être mis au service d'un propos scientifique ».

Gouvernance, ouverture et démocratie : un enrichissement indéniable

Le Mucem a expérimenté les comités d'usagers avec bonheur. Il a aussi joué la carte de la co-construction des expositions temporaires, à l'exemple de l'exposition sur le sida ou de celle consacrée aux Roms, Sintj, Manouches, Gitans, Voyageurs « Barvalo ». Cette ouverture à de nouveaux experts dans le dialogue avec nos équipes est une piste intéressante : « Travailler avec les communautés concernées par la thématique retenue, ce n'est bien sûr pas une garantie absolue mais de manière générale les résultats sont là, et cela enrichit terriblement le propos initial. »

Les grands bouleversements restent à venir

Il faut bien voir que nous ne sommes qu'au début d'une lame de fond majeure qui percute déjà le modèle culturel des musées et qui va aller s'accéléralant : quelles réponses allons-nous donner à la remise en cause du musée universaliste et au temps du musée décolonial. Jean-François Chougnat n'hésite pas à aborder de front ces questions qui inquiètent et auxquelles nous ne sommes manifestement pas préparés en avançant notamment la notion d'exigence éthique.

Reste que « le temps va manquer » car il est plus facile de construire des positions radicales et conservatrices que des positions nuancées.

Le temps de la réflexion n'est pas un luxe

La lame de fond qui vient provoque d'ores et déjà un effet de sidération. Il y a un choc qui laisse sans voix. A cela s'ajoute le fait que le « monde des musées n'a pas pris l'habitude de l'expression publique, ce qui vaut aussi plus largement dans le

patrimoine ». Pourtant, il va bien falloir se donner le temps de la réflexion et du débat collectif, pour faire sens. Non pas pour faire corps mais peut-être pour conduire ensemble du changement.

La sociologie des organisations des musées a beaucoup évolué dans les années 2000 et cela trouve des applications concrètes dans le domaine des publics et de la médiation notamment. Une génération très bien formée a pris des leviers significatifs et marquants de rénovation des politiques muséales et culturelles. Sans que l'on puisse parler vraiment de courants, la définition du musée lancée par l'ICOM à la conférence de Kyoto a montré une opposition « entre les défenseurs du primat des collections et ceux porteurs de l'idée de musée polyphonique et pluriel ». Cette dispute se poursuit. Il y a des avancées certaines mais des retours en arrière sont toujours possibles.

Les publics, des acteurs par la force des choses

« Même ceux qui ne veulent pas admettre que la place des publics peut être centrale sont les premiers à sortir leurs chiffres de fréquentation. » Cela en dit long et quoi qu'il en soit le virage de la connaissance, de l'écoute et du dialogue participatif avec les publics a été pris et c'est irréversible.

« Les départements des publics ont pris le pouvoir par la sociologie » et ce fut les prémices dans la sphère muséale de l'aspiration à la démocratie culturelle.

Pour aller plus loin, nous devons renforcer encore nos outils et nos moyens en termes d'étude, de recherche et d'agrégation de contenus car c'est probablement trop dispersé aujourd'hui.

Du public aux voisins, le soin apporté aux territoires

« 30 % de la fréquentation du Mucem provenant de Marseille et 50% de la région, nous avons une forme d'avantage sur les musées parisiens mais nous ne pouvons pas nous arrêter là [...] nous sommes donc allés plus loin en lançant une analyse plus fine de la fréquentation tenant compte des quartiers ». C'est ainsi que nous avons

créé « Destination Mucem » sur ces fondements : le musée c'est à vous et on vient vous chercher. Cette mesure prolongée par l'actuelle direction du Mucem vise à répondre au décrochage évident d'une partie de la population. C'est une initiative simple, imparfaite mais qui a l'avantage d'être très « lisible ». On note que la plupart des bénéficiaires de ce dispositif sont des femmes, des mères de

famille. Pour Jean-François Chougnat, « on ne peut pas se contenter d'aligner des chiffres de fréquentation globale qui ne rendent pas compte de la réalité sociale ». Il faut donc poursuivre et persister.

FG

Jean-François Chougnat a consacré son parcours professionnel aux politiques culturelles. Dans les années 90, il fut directeur des activités éditoriales et commerciales de la RMN. Directeur général de l'Établissement public du parc et de la grande halle de la Villette de 2001 à 2006, il assure également en 2005 le commissariat général de l'Année du Brésil en France.

En 2011, il devient directeur de l'association Marseille-Provence 2013, et coordonne les manifestations du projet Marseille-Provence Capitale européenne de la Culture.

Président du MUCÉM (Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée) de 2014 à 2022, il est aujourd'hui rattaché à la direction générale des patrimoines en charge notamment d'une mission d'expertise culturelle internationale.



Portrait d'Anne YANOVER

Oser le musée autrement, un musée généreux, accueillant, ouvert et ressourçant où nous sommes tous les acteurs de nos cultures

Anne Yanover nous a accueilli au printemps à Saint-Denis alors qu'elle s'apprêtait à prendre de nouvelles fonctions au musée national des arts asiatiques – Guimet. Le musée d'art et d'histoire Paul Eluard de Saint-Denis qu'elle dirigea pendant quatre ans, et qui fut lauréat en 2018 du prix Osez le musée, compte parmi les institutions les plus novatrices en termes de citoyenneté, d'inclusion, de participation et de reconnaissance effective des droits culturels. Ce musée est l'une des pierres angulaires d'une démarche territoriale globale où la culture tient une place essentielle.

Tenir le cap

Pour celle qui se présente volontiers comme la « garante de la concordance des temps », il est urgent de garder le cap d'un projet inscrit dans la durée et d'une programmation pluriannuelle – sur quatre ou cinq ans - permettant de tenir peu ou prou à distance le temps d'injonctions contradictoires, celui du calendrier forcément contraint des politiques, et le temps disruptif des crises. Avec celle du Covid 19, tout est devenu conditionnel. « Nous avons dû changer notre rapport au temps pour être plus réactifs et introduire une forme d'élasticité ».

Anne Yanover souligne également volontiers combien paradoxalement la crise sanitaire aura mis en exergue l'obligation d'affirmer plus fort encore ce à quoi l'on tient. Cette persévérance des équipes aura permis de sauver l'exposition Eluard – Picasso et même de la monter deux fois : d'abord, hélas, sans ouverture au public puis enfin ouverte pour de bon à toutes et tous. C'est cette même persévérance dans l'action et de solides convictions directrices qui auront permis de faire sens dans l'adversité au moment où ce musée comme tant d'autres était bousculé sur ses fondements économiques mais aussi politiques.

Tensions et attentions

S'il y a incontestablement une tension entre les contraintes budgétaires, celles qui pèsent notamment sur les effectifs, et l'ambition croissante du musée, Anne Yanover persiste à penser que la place, le rôle et le respect des conditions de travail et du statut des femmes et des hommes impliqués individuellement et collectivement dans le projet demeurent essentiels pour « regagner du temps sur le temps ».

Elle considère ainsi que « le responsable d'un établissement doit avoir en permanence à l'esprit la multiplicité des temps tout en ménageant le temps des équipes pour les protéger [...] cette gymnastique constante entre temps court, moyen et long se reflète également dans une forme de tension entre conservation des collections et diffusion-monstration qui est inhérente à la vie et au rôle même d'un musée ».

A la recherche de la concordance

S'agissant plus particulièrement des modalités de gouvernance d'un musée de taille moyenne et territorial, la directrice nous renvoie au contrôle scientifique et culturel de l'Etat, celui-ci « est fondamental [...] il permet d'imposer la prépondérance du temps long face à l'accélération du temps des politiques ». Le Service des musées de France et la DRAC, dans l'exercice de leur tutelle, sont des alliés précieux quant à la recherche délicate d'une distance, d'un consensus, et « l'exigence d'une concordance ». Du point de vue de la durabilité de l'action, le Projet Scientifique et Culturel du musée est un outil irremplaçable.

Anne Yanover assume la démarche de diversification des ressources financières passant notamment par les mécénats. C'est

à ses yeux un point d'appui incontournable dans la discussion budgétaire avec les élus et au moment des arbitrages. Le musée de Saint-Denis, parfaitement ancré dans la cité, est aussi directement concerné par les questions d'image et de communication. Or dans ce domaine comme dans d'autres, c'est la notion d'équilibre qui prime.

« Qu'il soit primordial de prendre en compte les nouveaux usages et de revoir nos pratiques est évident mais la révolution se fait ici aussi [...] le musée de Saint-Denis était précurseur et de très longue date sur la prise en compte des droits culturels [...] dans la programmation du musée, nous faisons le lien entre Eluard et le hip-hop et les artistes de hip-hop se revendiquent de la poésie, tous ces liens sont réels et ce n'est pas nous qui les inventons ».

Résister aux modes

Le musée est donc le lieu tout trouvé du dialogue entre passé et présent. Mais Anne Yanover revient sur cette tension entre conservation et mise en partage en estimant que si les outils de médiation peuvent et doivent évoluer, il reste important de ne pas perdre de vue l'essentiel. Elle exprime ainsi clairement ses réserves quant à la tendance actuelle au tout immersif.

Comment imaginer en effet que « les habitants des quartiers populaires n'auraient pas besoin d'être en contact avec des œuvres réelles et qu'on pourrait se satisfaire de leur projeter la Joconde [...] le numérique doit rester un outil pour provoquer la rencontre avec les œuvres mais penser que cela peut se substituer c'est une erreur ».

Pour autant expérimenter d'autres modes d'adresse est nécessaire. « Il faut une réflexivité sur nos pratiques, la question de la démocratisation culturelle n'a pas encore trouvé toutes ses réponses, donc il faut continuer à la chercher en continuant à expérimenter et à innover. » Et la directrice de citer l'exemple des audioguides participatifs imaginés et créés en

collaboration avec des publics allophones ; ou encore le lancement d'un cycle d'expositions participatives dont les choix scientifiques et le commissariat associent les publics scolaires et les habitants.

L'attention aux autres et à l'altérité

Retrouver l'estime de soi est un pari gagnant sur l'avenir qui concerne tant les publics que les équipes. Créer du commun, faire reculer les cloisonnements, cela doit rassembler largement et bénéficier à tout le monde.

Pour Anne Yanover, « nous sommes tous les acteurs de nos cultures ». Or plutôt que de parler de publics éloignés de la culture, il serait préférable de parler de « publics considérés comme éloignés des institutions culturelles ». Elle s'attache à l'idée que le musée offre une parenthèse dans nos vies, comme une sorte de bulle où l'on peut entendre « la polyphonie des œuvres et du temps des œuvres [...] une polyphonie qui tient compte de la diversité du temps des objets comme de la voix des publics ». Voilà sûrement une voie intéressante pour faire tomber les barrières symboliques qui restent très fortes et pour parvenir à une « appropriation des collections, du lieu ».

En guise de conclusion provisoire, la directrice du musée de Saint-Denis évoque la perspective d'un musée généreux, « un endroit où on est bien reçu », un lieu ouvert sans frein aux visiteurs mais aussi aux voisins, un lieu où la porosité des expériences, des parcours et des cultures a libre cours, un havre de paix dans le fracas du monde.

« Faire du musée un espace et un outil d'émancipation, c'est se déprendre d'une catégorisation artificielle des visiteurs, associer nos lectures de la culture, comprendre et expliciter que si le public n'est qu'un fragment de la société, nous ne sommes pas allés au bout de nos missions... ».

FG VP

Anne Yanover a rejoint en mai dernier le Musée national des arts asiatiques – Guimet où elle assure les fonctions de directrice de la programmation et du public. Pendant quatre ans, de juillet 2019 à avril 2023, elle fut directrice du musée d'art et d'histoire Paul Eluard de Saint-Denis. Elle avait précédemment, à partir de 2014, assuré la responsabilité du service des collections de ce même musée de Saint-Denis.



Colette BARBIER

Défricheuse de talents et gardienne de son temps

Colette Barbier a accompagné l'aventure de la Fondation Ricard qu'elle a fondée puis dirigée pendant une trentaine d'années avec constance, énergie et détermination. Partie d'une page blanche, elle a tracé les lignes conductrices de ce projet culturel sans s'en éloigner mais en le réinventant sans cesse.

« Mettre ma passion au service de l'entreprise »

Paul Ricard fut un temps étudiant à l'école des Beaux-arts de Marseille mais a rejoint rapidement l'affaire familiale. Il n'oubliera jamais cette expérience et aura toujours eu à cœur de soutenir des artistes, nourrissant aussi une pratique personnelle engagée jusqu'à la fin de sa vie. Le groupe Pernod Ricard a toujours été convaincu de l'importance de côtoyer des artistes pour faire naître de nouvelles idées et dès son arrivée Colette Barbier, a eu la liberté d'imaginer un nouveau lieu. Pour la Fondation Ricard, elle fait le choix d'une programmation variée autour de la jeune création française avec la volonté d'être accessible à un large public. Fascinée par la création, très attachée aux artistes et à leur capacité à nous interroger sur le monde qui nous entoure, elle noue des relations avec de nombreux artistes. Ces rencontres à tous les moments de sa vie ont été déterminantes. Ces dialogues au quotidien avec les artistes, mais aussi avec les commissaires, les historiens d'art, les membres de son équipe, lui ont permis d'imaginer des partenariats avec des musées, pour soutenir la création et créer des rendez-vous incontournables. Elle a toujours veillé à ce que le mécène n'interfère pas dans la programmation pour garder une liberté nécessaire.

Le Prix de la Fondation Ricard, un atout incontournable pour la création française

En 1999, peu de temps après la création de la Fondation, elle met en place le prix de la Fondation Ricard qui récompense un ou une artiste de la

jeune scène artistique française pour explorer la jeune scène artistique française. Cette première collaboration avec le Centre Pompidou démarre en 1998 pour ne jamais s'interrompre tout en en faisant évoluer le format. Au début, la Fondation achetait à l'artiste une œuvre qui était ensuite présentée au Centre Pompidou pendant la FIAC puis elle la récupérait. A partir de 2001, les œuvres des lauréats ont été offertes au Centre Pompidou, pour intégrer les collections avec l'assurance d'être montrées l'année de leur entrée pendant deux à trois mois dans l'accrochage des collections permanentes. Ça a été déterminant pour le prix et c'est ce qui lui a donné sa spécificité : Au fil des années le prix est devenu, incontournable, et pour un très jeune artiste l'opportunité de se retrouver exposé dans un grand musée. Il s'est aussi étoffé pour présenter de véritables expositions et non plus de simples sélections.

Colette Barbier l'affirme : elle aime le temps long, pas les effets de mode, elle se distingue et aime surprendre par des choix exigeants. Le temps long paie et la fidélité aussi. Elle apprécie d'avoir eu du temps pour installer la Fondation et pour construire une politique culturelle et un lien avec le public en conservant une programmation pointue. Elle insiste sur l'importance de respecter le travail des artistes en écho à l'utilisation récente par une marque de mode de l'œuvre d'un artiste sans citation.

Dans le groupe Pernod Ricard, le mécénat est inscrit dans l'ADN de l'entreprise. Toutefois, Il a fallu construire la réputation de la Fondation tant vis-à-vis du public et des artistes qu'en interne et pour chaque projet artistique, faire la démonstration aux financeurs de l'intérêt de ce qui est programmé en obtenant des relations presse de qualité et un public nombreux aux événements organisés à la Fondation. Elle s'est toujours attachée à développer une image positive et de sérieux pour le groupe. Elle a dû aussi convaincre au sein du groupe, en démontrant l'impact de l'action culturelle de la Fondation pour l'image et le business de l'entreprise, mécène de la Fondation et gagner à

chaque changement de gouvernance, la confiance des équipes dirigeantes. A chaque fois, sa constance, la continuité de sa ligne éditoriale l'ont aidée à démontrer sur un temps long le sérieux de son travail et les bénéfices pour le groupe, en veillant toujours au retour en termes d'image pour le groupe Pernod Ricard.

Défricheuse de talents

Colette Barbier a adoré diriger la Fondation Pernod Ricard. Elle a apprécié d'encadrer une équipe resserrée et très opérationnelle ; une équipe agile avec des collaborateurs très impliqués sur lesquels elle a pu s'appuyer pour construire ensemble une programmation de qualité. Il lui a fallu constamment réfléchir à une stratégie à long terme en arbitrant en fonction des ressources disponibles dans le temps présent : arbitrer entre temps court et temps long.

Elle s'est aussi attachée à valoriser et faire grandir ses équipes. En s'interrogeant, sur ce qui peut déséquilibrer les organisations, il lui apparaît primordial que les dirigeants soient formés au management : avoir les clés pour diriger et faire grandir ses collaborateurs.

Colette Barbier a vécu son métier avec passion, parfois au détriment de sa vie personnelle. Avec une petite équipe très impliquée, l'équilibre entre vie privée et temps professionnel est souvent compliqué à trouver. Elle constate qu'il est désormais plus difficile pour les jeunes générations

d'empiéter sur leur vie privée pour vivre un métier de passion. Les jeunes ont envie d'être maître de leur temps. C'est un élément à prendre en compte dans le management des organisations culturelles pour savoir protéger le temps personnel de chacun.

La Source, lieu de vie, lieu de ressourcement

Après avoir installé en 2021 la Fondation à proximité de la gare Saint-Lazare, dans de nouveaux espaces aménagés au sein du nouveau siège social du groupe Pernod Ricard, Colette Barbier a mis en place une de ses anciennes collaboratrices à la tête de la Fondation et se consacre désormais à l'association La Source. Là encore, il est question de constance et de fidélité. Elle soutient cette association créée par l'artiste Gérard Garouste depuis son origine. L'association est née de la conviction que la création artistique peut venir en soutien de l'action sociale, afin de lutter contre l'exclusion sous toutes ses formes ; en intervenant auprès d'enfants en difficulté et de leurs familles. Dans cette structure associative, Colette Barbier souhaite pouvoir donner de son temps et permettre à des enfants d'avoir accès à cette culture si importante pour se construire. Dans cette implication, elle s'inscrit dans la continuité de sa philosophie de vie : prendre du plaisir, donner du sens à ses actions et être attentive aux conditions d'exercice des salariés de l'association.

FF





Delphine PINASA

Directrice du Centre National du Costume de Scène

Delphine PINASA est directrice du CNCS, Centre National du Costume et de Scène à Moulins-sur-Allier, vaste collection de plus de 10.000 costumes, constituée de dépôts des fonds de l'Opéra national de Paris, de la Comédie-Française et la Bibliothèque nationale de France, de dons ou d'acquisitions provenant de nombreuses institutions ou professionnels du spectacle vivant. Le CNCS est, en outre, parmi l'un des musées de France implantés en région, le plus fréquenté d'Auvergne

Dans une époque marquée par une forme d'accélération et de compression du temps : le CNCS entre ambitions et réalité de terrain.

A la question de la gestion des différents temps court, moyen, et long à l'échelle de sa structure, Delphine Pinasa pointe d'emblée une contradiction. Depuis son ouverture en 2006, le CNCS fait figure de « grande maison », c'est un établissement national, désormais très bien identifié et avec un rayonnement international. Or, administrativement il reste une « petite » structure au regard des missions et de sa reconnaissance. « Si bien, que je me retrouve à gérer autant les projets d'établissement et de politique générale, que le quotidien d'un lieu ouvert au public dont il faut assurer l'accueil, le tout avec une équipe réduite ». Cette fragilité (un personnel réduit face à l'immensité des tâches) impacte forcément le rythme et la charge de travail. A structure équivalente au niveau national, les équipes sont largement plus étoffées.

Le conseil d'administration se réunit 2 fois par an et délibère, entre autres, sur la programmation d'expositions tout comme des quelques autres projets à mener. L'impression de sa directrice est d'être constamment dans l'urgence et de manquer de suffisamment de temps pour anticiper et proposer des évolutions qu'elles soient stratégiques, budgétaires ou culturelles. Malgré tout, « les projets se réalisent tout de même ! »

La pression du temps se sent également dans la fréquence du renouvellement de son mandat (tous les 3 ans). Cette durée – anormalement courte - est l'héritage du passage de statut associatif à EPCC en 2009 et au mandat de la première directrice de l'établissement. La politique de l'établissement est basée sur cette temporalité.

Rythme effréné entre passion et épuisement

Les expositions se prévoient 2 à 3 ans à l'avance sachant que le CNCS propose deux expositions d'envergure par année. Ce rythme implique de travailler en continu et de jongler entre les différentes thématiques avec des commissaires nouveaux sur chaque projet. Cette gymnastique et cette souplesse sont des qualités que Delphine Pinasa met en avant. En tant que directrice, elle accompagne les commissaires dans la production, la scénographie, la rédaction des catalogues, l'organisation logistique, la médiation, les activités et rencontres avec le public et les usagers... Si certains apprécient cet accompagnement, leur manque d'expérience dans ce domaine et leur manque de disponibilité (liés en partie à la « décentralisation » du CNCS), obligent les équipes à faire preuve de beaucoup d'agilité et de capacité à se déplacer d'une problématique à une autre. Comme beaucoup de personnalités interrogées, Delphine Pinasa pointe la dimension de ces « métiers passion » qui font que ses équipes se donnent sans compter. Mais cela reste également un point de vigilance persistant de sa part car cela peut vite devenir synonyme de pression, d'épuisement et de perte de sens de la mission pour les agents.

Des expositions itinérantes sont programmées à l'étranger « ce qui est une bonne chose quant à notre visibilité mais peut devenir un cauchemar en termes de portage ! ». Même si la prise en charge et la rétribution que cela génère sont favorables, il n'en reste pas moins que cela rajoute une exposition dans un calendrier déjà bien chargé tout comme une nouvelle charge pour les équipes. L'embauche de personnel en renfort est également plus complexe à organiser en Région.

Renouveau pour le costume

17 ans de vie pour ce musée, c'est à la fois très court et suffisamment long pour inscrire le CNCS dans le paysage des structures culturelles majeures. Pourtant tout est « encore à faire » : des collections à bâtir, une politique documentaire et scientifique à renforcer, des programmes à monter avec le monde de la recherche... « Le CNCS a la particularité d'avoir eu à défricher un terrain relativement nouveau pour trouver son public ». Les musées de mode, de textiles ou de costumes sont peu nombreux en France. De plus en plus de jeunes chercheurs s'intéressent à la mode ou aux costumes et drainent avec eux un public plus jeune, la « sphère universitaire et culturelle s'est appropriée cette question du costume de scène. Par ailleurs, des maisons d'opéras ou théâtres exposent leurs costumes et valorisent l'envers du décor de métiers mal connus ». A ce titre le CNCS est très souvent sollicité pour des prêts ou de l'expertise. Cependant le costume étant encore perçu comme un objet « non patrimonial », les contraintes de prêt sont assez mal connues et largement différentes de celles requises pour le prêt d'œuvres picturales.

Ralentir pour mieux accélérer

Du fait de sa jeunesse, le CNCS est en constante évolution ; du fait de la nature de ses collections, les expositions temporaires se succèdent en continu. En tant que directrice Delphine Pinasa reconnaît que la période covid et post-covid a bousculé les pratiques et implique probablement d'entrer dans une autre phase.

Au sortir de cette période particulière, le besoin de ralentir et d'aborder la gestion d'un musée s'est imposé. En effet, le rythme de deux expositions annuelles est difficilement supportable. C'est une course sans fin, liée à la fragilité des costumes qui ne peuvent être exposés sur de longues périodes. Le CNCS est entrée dans un « engrenage du temporaire ». Delphine Pinasa reconnaît qu'il n'existe pas de solution idéale. En tant que musée et en tant qu'EPCC nous avons besoin de recevoir du public et acquérir des ressources propres, mais l'énergie déployée pour organiser une exposition de cinq mois et la communication mise en œuvre pour faire venir le public sont chronophages. « Il faut imaginer que tous les 5 mois nous changeons 1500m² d'exposition, avec une nouvelle scénographie, la préparation et l'installation de 120 costumes, on réalise un catalogue, une

communication spécifique, une programmation culturelle... »

« Une des pistes pour dégager du temps de travail et de concertation avec les équipes, serait de réduire le nombre des expositions, mais moins d'expositions équivaut à moins de public dans la structure, le CNCS n'ayant pas d'exposition permanente ». Comment résoudre ce choix cornélien en restant à effectifs et moyens constants ? C'est en effet l'une des particularités du CNCS que d'être un lieu qui ne présente que des expositions temporaires. Cependant, le CNCS a ouvert des espaces semi-permanents. En 2013, la Collection Noureev dédiée au danseur, avec rotation des pièces fragiles. En 2022, une extension de 400 m² permet de faire vivre les enjeux de la scénographie théâtrale. C'est un espace immense doté d'une hauteur sous plafond qui offre l'expérience d'un atelier de fabrication de décors.

Permanence et changements

Le tout premier projet scientifique et culturel avait été rédigé au début des années 2000 : ambitieux, appuyé sur un hypothétique budget, une prévision de fréquentation importante et calibré sur une équipe d'au moins 40 personnes. Pour finir, le musée fonctionne aujourd'hui avec seulement 26 personnes pour les mêmes ambitions à atteindre. Un deuxième PSC a été écrit et validé en 2013/2014, sans pour autant intégrer de nouveaux moyens.

Le souhait de Delphine Pinasa serait de pouvoir réécrire un projet scientifique et culturel qui tienne compte des changements induits par les évolutions du musée et des échos de notre époque, en fédérant les équipes. Mais pour cela reste un écueil majeur à contourner: celui du temps à dégager pour le faire sachant que les personnels sont tous largement débordés par le quotidien à assurer.

Aujourd'hui, les changements attendus ne sont pas réalisés, qu'en est-il du « care », de la bienveillance alors que notre société se tend de plus en plus. Le mode de fonctionnement est en tension alors qu'il devrait être tout en respiration et souplesse. « On aurait pu avoir d'autres orientations, davantage de largesse et de marges budgétaires ».

Comme beaucoup d'EPCC, le CNCS fonctionne en grande partie sur des contributions de l'Etat et des collectivités locales (Ville, Département, Région) mais également sur des ressources propres. Aussi la question de la fréquentation est cruciale : davantage de public pour plus de moyens et dès lors, difficile de ralentir ! Cette obligation, inhérente aux EPCC / EPIC, ne permet pas de freiner le



OPERA NATIONAL DE PARIS
72FA
004-1

OPERA NATIONAL DE PARIS
72FA
005-1

OPERA NATIONAL DE PARIS
72FA
006-1

OPERA NATIONAL DE PARIS
72FA
007-1

OPERA NATIONAL DE PARIS
72FA
008-1

mouvement. La billetterie (entrées, ateliers, autres animations) et l'espace boutique contribuent à eux seuls à hauteur de 20 à 25% des ressources.

Le mécénat « ne prend pas pour l'instant ». C'est une démarche complexe, qui demande du temps notamment pour une ville comme Moulins, qui n'est pas un territoire d'entreprises. Bien que s'étant adjoint le renfort d'une agence spécialisée, les démarches n'ont pas vraiment abouti. Encore une fois, il faudrait pouvoir dégager du temps et des moyens pour analyser, prospecter et aboutir à un vrai plan de recherche de mécénat.

Le temps de la stratégie et de la gouvernance en question

Il faut garder en tête que le CNCS reste une « petite structure » dans une petite ville (moins de 20.000 ha) avec peu de renouvellement des élus et acteurs culturels. « Les outils de pilotage existent, mais ils peuvent s'améliorer ». Les contraintes budgétaires sont maîtrisées bien que le CNCS comme toutes les autres structures doit intégrer les questions de maîtrise des coûts liés à la facture énergétique. Pour autant, le budget accordé à l'organisation des expositions reste stable. Ce qui est plus problématique, c'est l'échelle du territoire qui ne permet pas vraiment de mutualiser des prestations (production d'expositions, comptabilité, ressources humaines...).

Delphine Pinasa fait remarquer que contrairement aux musées de collectivités, gérés par des villes ou des départements, le mode de fonctionnement du CNCS est beaucoup plus souple et ressent moins les effets d'une certaine lourdeur administrative. La fluidité des prises de décisions et de leur mise en œuvre inscrite dans les statuts confère au CNCS une souplesse appréciable. La limite étant celle de la faiblesse des effectifs pour porter cette dynamique.

Temps, territoire et mobilités

L'autre limite pointée est celle du territoire et des mobilités. Il faut dire que Moulins est ancré dans un territoire rural, l'université la plus proche est à Clermont-Ferrand soit une centaine de kilomètres. « Une réunion à Paris et c'est une journée entière pour rejoindre la capitale et revenir. Tout prend du temps dont nous ne disposons pas ». Trouver un conférencier pour une intervention de 2 heures se révèle un casse-tête absolu. « Si la greffe (du CNCS à Moulins) a prise, cela a été souvent contraint

et forcé ». Il est compliqué d'attirer les métiers spécifiques liés aux costumes nécessaires pour le bon fonctionnement du musée. La difficulté à recruter est réelle.

« Même si la délocalisation des grandes structures telles que le Louvre Lens ou Pompidou Metz a pu connaître des difficultés elles avaient la spécificité d'être associées à ces grandes institutions-mères et étaient donc de facto reconnues ». Rien de tel avec le CNCS. Imposé dans ce territoire sans appui culturel fort, tout était à construire, tout était à prouver. Et il reste encore beaucoup de chantiers à porter tant dans le champ de la création, du spectacle vivant que du patrimoine. En effet, le CNCS se situe entre les deux champs (création et patrimoine) et peut s'enorgueillir d'avoir accueilli en 2022, 99.300 visiteurs alors que la population moulinoise ne dépasse pas les 20.000 habitants. Comme dit précédemment, si l'opération de décentralisation a été totalement accomplie, le CNCS ne bénéficie pas de l'aura d'une autre grande structure et le lien avec le territoire n'est pas si aisé.

Et le numérique dans tout cela ?

Les pratiques des nouvelles générations des musées nous interrogent. Leurs capacités à s'informer, se cultiver et vivre leurs expériences esthétiques via les réseaux sociaux, applications, musées et expositions virtuelles se multiplient. L'image d'un public fréquentant le musée, âgé, cultivé n'est pas vrai pour le CNCS. Son public est très varié car les objets exposés le sont : le costume, les accessoires, la couture, la scénographie, le « spectacle » attirent jeunes et moins jeunes. Le CNCS dispose de peu de supports numériques car le rythme des expositions ne permet pas de construire ces ressources et Delphine Pinasa revendique également de proposer un espace sans « écran, ce qui n'est plutôt pas mal perçu ! » par le public et privilégie ainsi le contact direct entre l'œuvre et le spectateur. Néanmoins ce n'est pas un refus de principe !

« Comme d'autres musées en Auvergne-Rhône-Alpes, nous participons à la création d'une micro-folie textile ». Cependant, Delphine Pinasa est plus mesurée sur l'effet « du tout numérique » et souligne avec justesse que la crainte existe d'être « toujours en retard par rapport à quelque chose ou à un nouvel outil ». La cherté du développement des applications par exemple n'invite pas à s'engager dans une démarche toujours plus gourmande en effets.

Par contre, la possibilité d'embarquer le spectateur sur scène grâce à des casques de réalité virtuelle ou de pouvoir visiter les « cintres » (sans les risques) présente un intérêt indéniable. « Il faut travailler à un juste milieu entre le divertissement et l'éducation ». Le renouvellement incessant des offres et des outils ne peut se concevoir que dans une stratégie de long terme d'éducation et de fidélisation, renouvellement et adhésion des publics. La démarche contraire uniquement appuyée sur de l'évènementiel implique plus une consommation mais moins une éducation au regard et la construction d'une culture, ce qui constitue l'une des missions essentielles de toute structure culturelle.

Et demain ... commence aujourd'hui !

Delphine Pinasa ne manque pas de projets et de vision pour son établissement. Sa situation dans un site superbe qui est (enfin) mis en valeur, et qui revendique sa qualité de territoire «vert», le nouveau lieu consacré aux processus

de scénographie (avec en ouverture le dispositif scénique poétique (décors et les accessoires) de la pièce *Cyrano de Bergerac* inventé par Eric Ruf) lui donne l'espoir et l'énergie pour attaquer d'autres grands sujets. Notamment celui de métiers du costume et autres métiers des arts appliqués liés au spectacle vivant, ceux qui jusqu'à récemment manquaient de visibilité, n'étaient pas assez mis en valeur avec parfois une forme de dédain pour les « petites mains » alors que paradoxalement ces métiers sont fort appréciés par le public.

Dans une époque marquée par les questions de transition écologique et d'empreinte carbone et autres, en lien avec les démarches politiques de fond engagées par le ministère de la Culture sur ces sujets, le projet de constituer un fonds de costumes ouvert aux compagnies, opéras et autres permettrait de penser le recyclage des costumes. Un costume produit pour une production donnée échapperait à l'obsolescence et serait remis dans un circuit vertueux.

VP

Delphine Pinasa est directrice du Centre National du Costume de Scène à Moulins-sur -Allier. Elle a suivi une formation universitaire d'Histoire de l'Art à la Sorbonne, complétée d'expériences professionnelles au Victoria and Albert Museum à Londres, au Musée de la Mode et du Textile à Paris, puis à l'Opéra National de Paris.

Responsable du fonds muséographique des costumes à l'Opéra National de Paris de 1993 à 2000, puis cheffe du service Patrimoine Costumes de ce Théâtre à partir de 2001, elle a été le commissaire de nombreuses expositions en France et à l'étranger et a publié plusieurs ouvrages, en relation avec ces expositions comme avec l'histoire des ateliers de costumes du Palais Garnier.

Depuis 2005, elle a pris en main les destinées du CNCS, dont elle a été nommée en janvier 2006 directrice déléguée et dont elle a assuré l'ouverture.





Claire GIBAULT

Une cheffe d'orchestre engagée pour la promotion des femmes

Pour une femme, ça prend du temps

Energique, passionnée, forte de son incroyable expérience, Claire Gibault évoque pour nous son parcours, ses projets, son rapport au temps des acteurs de la culture et sa vision de la place des femmes dans le domaine de la culture.

Etre femme et être cheffe

Si aujourd'hui Claire Gibault, Cheffe d'orchestre est internationalement reconnue, on ne peut pas dire que le parcours fut simple, rapide et facile. Issue du conservatoire du Mans et passée par le conservatoire de Paris, elle débute sa carrière à l'Opéra National de Lyon en tant que directrice de la Maitrise et assistante du chef d'orchestre. Elle y reste 27 ans. Et le changement de statut attendu est long, très long, et semé d'embûches. Parfois portée par des équipes comme l'Opéra de Lyon ou par des hommes comme Claude Abbado son «modèle» et chef, souvent critiquée sévèrement par des musiciens ou chefs reconnus, Claire Gibault ne cesse de revendiquer la place des femmes et une nouvelle manière de diriger dans ce milieu assez misogyne. Elle part en Italie (où elle se lia d'amitié avec Claudio Abbado,) se produit dans de prestigieuses institutions (Opéra de Washington, Festival d'Edinbourg, Festival de Glyndebourne, Théâtre du Châtelet, Opéra-Comique, Opéra de Marseille, etc.) et de grands orchestres internationaux. En dépit de ce parcours prestigieux, c'est parce qu'elle crée son propre ensemble le Paris Mozart Orchestra en 2010-2011 et imagine son propre concours La Maestra, qu'elle parvient à faire bouger les lignes et à rendre visibles l'action et les talents des femmes dans le milieu fermé de la direction musicale.

En Italie, elle sera la première femme à diriger l'Orchestre de la Scala puis elle sera créatrice aux côtés de Claudio Abbado de l'Orchestra Mozart di Bologna. En Allemagne elle sera la première femme à diriger les musiciens de la Philharmonie de Berlin.

Le temps du détour, celui de la politique

« Après avoir travaillé en Italie à Rome, je suis rentrée en France pour que mes deux enfants adoptés puissent y faire leurs études ». Elle postule alors à l'orchestre de Rennes Bretagne et à l'orchestre de chambre de Toulouse. Elle fut éliminée sur dossier. On ne la recevait même pas. Avec l'expérience qu'elle avait au plus haut niveau, en tant qu'assistante d'Abbado, soutenue par la presse, comment l'expliquer ? Pour Claire Gibault « dans l'univers de la culture : la parité était loin d'être acquise ! ».

Alors un ami lui a dit "tu ne voudrais pas être sur la liste pour les élections européennes ?". Un mois plus tard elle était élue députée du Parlement Européen pendant 5 ans à la commission Culture puis à celle des Droits de la femme, elle a rédigé un rapport sur les discriminations à l'égard des femmes dans le monde du spectacle vivant. Toutes les statistiques européennes étaient éloquentes. Pour qu'une femme soit à la tête d'une institution culturelle ou d'une entreprise, il fallait qu'elle la crée. « J'ai énormément appris. Cela a été un vrai enseignement pour moi : j'ai cessé d'attendre qu'on me propose de diriger car le temps de la culture était long, et j'ai fondé mon propre orchestre. Sans financement public, uniquement avec l'aide de fondations familiales ou d'entreprises, c'était la crise et il n'y avait rien à attendre de l'Etat ».

Claire Gibault se rend compte qu'elle n'aime pas la politique, car elle aime la vérité, c'est le contraire de l'engagement d'un artiste. L'artiste se met à nu, donne tout. Mais, en politique, je devenais embarrassante. « On me disait : tu as raison, mais ne le dis pas. Au moins, j'aurai appris le fonctionnement d'une politique culturelle et découvert le besoin de travailler à un renouvellement du modèle économique de la culture ».

Etre son propre cheffe, construire son propre modèle

Après plus de 50 ans de carrière, elle continue à transmettre son savoir à travers l'orchestre qu'elle a elle-même fondé en 2011, le Paris Mozart Orchestra. Une entreprise unique dans laquelle elle casse les codes et expérimente une nouvelle forme de gouvernance, basée sur l'autorité partagée.

« Tous ceux qui travaillent avec moi doivent signer une charte éthique inspirée de la charte des droits fondamentaux européens ». C'est-à-dire qu'elle souhaite lutter contre toute forme de discrimination, quelle qu'elle soit (sexisme, homophobie, racisme, handicap etc.). « De manière très concrète, nous agissons pour les familles sur la conciliation vie personnelle/vie professionnelle en remboursant les baby-sittings pour les jeunes parents lorsque nous répétons ou sommes en concert le soir ou week-end. Elle abolit la hiérarchie entre les personnes et assume parfaitement cette manière révolutionnaire de questionner la « comédie des chefs d'orchestre. On est payé pareil, on est logé dans les mêmes hôtels et on vit les choses ensemble ». Sans nul doute, cette vision des choses construit cette recherche de « fraternité au travail, car nous passons beaucoup de temps ensemble (...) les musiciens sont passionnés et engagés dans le projet, on travaille dans un esprit associatif. Cet engagement est possible car on a conscience des valeurs que l'on porte collectivement ».

Déconstruire les préjugés, hâter le temps de la transformation

Pour continuer à soutenir la carrière des femmes cheffes d'orchestre, Claire Gibault, en collaboration avec la Philharmonie de Paris et des mécènes engagés a fondé en 2019 le concours La Maestra -Concours International et Académie pour cheffes d'orchestre. Dès sa première édition en 2020, le concours a eu un retentissement mondial, avec

220 candidates de 51 nationalités. En mars 2022, le concours, retransmis en direct sur Arte, a beaucoup remué l'opinion européenne et mondiale.

Le constat de départ est simple : être femme et postuler aux concours est difficile, violent et décourageant. « C'est toujours un combat que d'imposer les femmes. J'ai rencontré beaucoup de condescendance, voire de la misogynie de la part de collègues masculins qui par exemple refusaient d'attribuer le 1er prix à une femme ». Avec ce Concours et cette Académie, la volonté du Paris Mozart Orchestra et de la Philharmonie est triple : susciter des vocations, fédérer le monde musical international autour d'engagements précis en faveur des cheffes, et offrir aux plus jeunes d'entre elles un soutien dont elles n'ont souvent pas pleinement bénéficié au cours de leur cursus de formation.

« Les talents féminins de la direction d'orchestre sont là. Ils sont multiples. Avec La Maestra, nous ambitionnons de leur donner la visibilité et le soutien qu'ils méritent ».

Après deux premières éditions au retentissement international, la troisième édition du Concours et Académie La Maestra se tiendra en mars 2024, avec l'ambition de donner la parole et d'accompagner de talentueuses cheffes d'orchestre venues du monde entier.

Du temps bien investi dans des actions parallèles

L'orchestre est engagé à 50 % dans des actions solidaires : « nous allons à la rencontre de jeunes de milieux défavorisés en partenariat avec l'éducation nationale dans plusieurs académies, de détenus et de personnes âgées, au travers de concerts, de rencontres ou d'ateliers collaboratifs dans des maisons d'arrêt, des hôpitaux, des EPHAD. « Nous avons bâti un programme avec l'éducation nationale ». Chaque fois, nous commençons par passer une journée dans l'établissement. L'orchestre répète. Les musiciens expliquent leurs instruments ».

Le soutien de mécènes privés depuis 12 ans est très important pour assurer la pérennité du Paris Mozart Orchestra dont la Fondation Daniel et Nina Carasso et la Fondation Arfian.

À l'horizon 2022-2023 se profile une nouvelle résidence de l'Orchestre à Bourges, dans le cadre de sa candidature au titre de capitale européenne. Des concerts et le déploiement d'actions pédagogiques à Bourges mais aussi dans 11 établissements scolaires du département du Cher, ainsi qu'un colloque sur le droit des artistes font

partie de la proposition portée par Claire Gibault. L'orchestre ira à la rencontre de tous les publics, en ville et au-delà. « Ce qui m'intéresse, c'est faire rayonner la culture dans la ruralité », souligne Claire. Ce problème de la mobilité et de l'accès à la culture est d'ampleur pour Claire Gibault. Ses différentes actions tant dans le champ de la

direction, la création, de la politique et de l'accès à l'éducation artistique et culturelle montrent cette volonté intacte et cet attachement à déjouer les assignations de toute nature.

FF VP

Claire Gibault est une cheffe d'orchestre, elle dirige le Paris Mozart Orchestra qu'elle a créé en 2010, après avoir joué dans le monde entier.

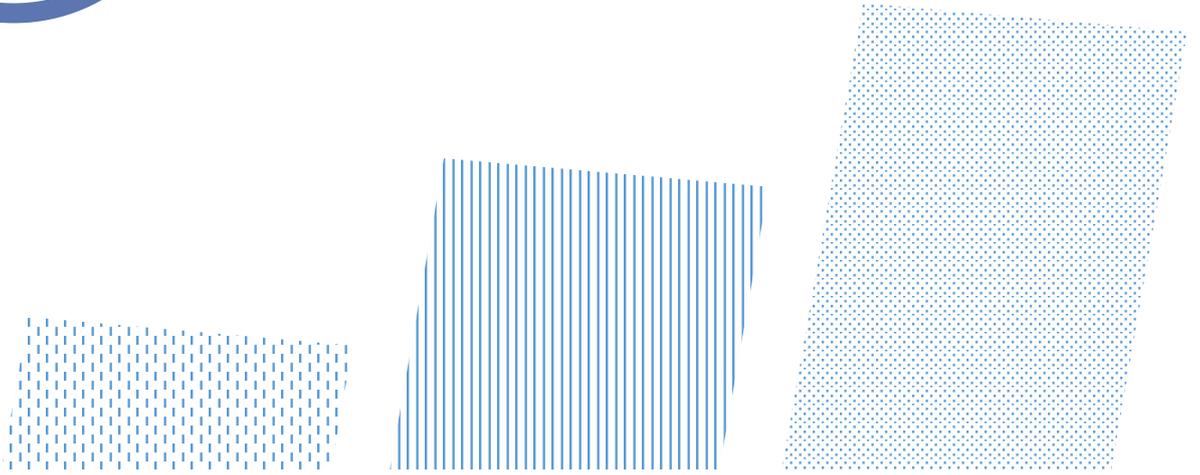
En mars 2022, l'autobiographie de Claire Gibault *La musique à mains nues*, originellement publiée aux Éditions L'Iconoclaste en 2010, est rééditée par Add Editore dans une version traduite en italien *mia musica, la mia vita*.

Claire Gibault est par ailleurs Officier de la Légion d'Honneur et commandeur des Arts et des Lettres.

En mai 2023, Claire Gibault a remporté le premier prix de l'Echo Culture Awards, une récompense exceptionnelle attribuée par la maison Chaumet pour soutenir et apporter de la visibilité aux femmes de terrain engagées dans la culture.



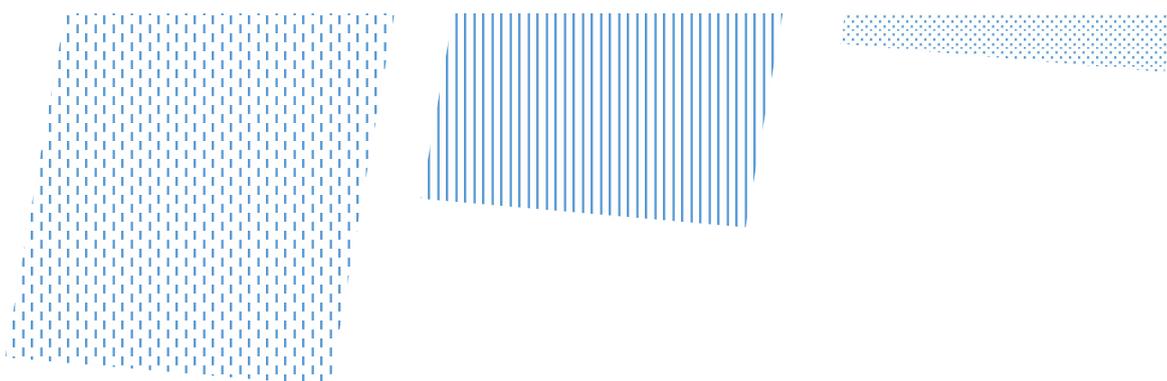
3



Galerie de Portraits

Prendre le temps de la conversation, entre déambulation et cheminement d'idées

Les structures, associations et ONG
confrontées à la maîtrise du temps





Portrait de l'IGAC

L'Inspection Générale des Affaires Culturelles (IGAC), l'outil précieux et incontournable de la reconquête du temps long, de la prospective et de l'anticipation

Ce portrait de l'IGAC est un portrait à plusieurs voix. Nous avons eu en effet la chance de pouvoir échanger avec Laurence TISON-VUILLAUME, cheffe de l'IGAC, ainsi qu'avec Philippe CHANTEPIE et Philippe NICOLAS, inspecteurs généraux, tous deux présents à ses côtés.

Depuis son parcours et son expérience très riche à la Culture mais aussi à Matignon ou encore au niveau territorial, Laurence Tison-Vuillaume évoque immédiatement « la nécessité absolue de penser le temps long, de voir comment s'abstraire du temps court et de la dictature de l'urgence pour retrouver des marges de réflexion et d'action qui articulent les temps ».

Pour la cheffe de l'IGAC, si le besoin de repenser le temps long est certainement plus aigu aujourd'hui que par le passé, c'est certainement du fait de « l'acuité des sujets technologiques et de leur impact sur les principes de notre action ». Confrontés notamment à l'essor de l'intelligence artificielle, nous sommes face à une question essentialiste interrogeant la place de l'homme dans l'avenir - où la culture aura indiscutablement un rôle déterminant quant à la diversité, à la liberté de point de vue, de choix et d'expression. « On attend donc naturellement une parole du ministère et du secteur culturel sur ces enjeux. »

S'agissant de la stratégie et de la gouvernance, si anticiper peut sembler de plus en plus difficile, c'est en même temps une priorité incontournable. Or l'IGAC est le lieu tout trouvé du temps de la réflexion et de l'élaboration de scénarios fondés sur l'expertise et des principes et valeurs durables. Ce qui est vrai à l'heure de la raréfaction des ressources et de la crise climatique au plan de la conception, l'est aussi au plan budgétaire et de la soutenabilité financière dans un contexte très contraint.

L'IGAC n'est pas non plus isolée sur son Aventin. « Nous formons un arc de cercle de réflexion avec une typologie d'acteurs tels que des think tanks, des cercles de conseil et d'expertise qui sont dans l'Etat, en marge de l'Etat ou tout à fait en dehors », nous dit Laurence Tison-Vuillaume. Il apparaît indispensable d'articuler les travaux de ces cercles et pôles de réflexion sauf à « accumuler de la réflexion stratégique sans finalement en tirer grand-chose ».

L'articulation des temps passe par l'articulation et le dialogue des acteurs. Il faut donc explorer les possibilités d'alliances pour mieux exploiter la somme de ressources dont nous disposons. L'articulation et la profondeur stratégiques passent aussi sans doute par une autre forme de décloisonnement : ceux dont l'essentiel du temps est consacré à l'action sont en effet souvent coupés de ceux qui sont chargés d'analyses et de propositions prospectives. C'est une césure contreproductive que nos organisations doivent savoir dépasser par des méthodes de travail différentes. « Ne pourrait-on pas imaginer des cellules dédiées à traduire en mesures concrètes ces ressources pour s'y consacrer en temps long, en stratégie pluriannuelle, puis ensuite en caractères plus opérationnels [...] cela manque beaucoup ; c'est ce type de travail qui est ainsi engagé dans l'articulation entre l'IGAC et les services opérationnels dans les missions d'appui et la collaboration dès l'amont d'une réflexion ou d'un projet ».

Optimiser les moyens disponibles de la gestion du temps long par rapport au temps court est la condition sine qua non d'un renversement de perspective. Si nous avons fait des progrès en matière de pluriannualité budgétaire (via notamment l'introduction dans la constitution de l'article 34), cela reste encore fragile et de faible

portée. « En réalité, nous restons gouvernés par l'annualité budgétaire. Nous avons été forgés par cette matrice et notre capacité à se projeter dans l'avenir s'en ressent. » Or pour la cheffe de l'IGAC, il faudrait inverser cette tendance : « Réfléchir de plus en plus à la façon d'enjamber les années, se donner des outils de cadrage assez contraignants en termes de pluriannualité tout en rendant la marge de manœuvre et la souplesse à l'annualité [...] de façon à instiller l'idée que la projection à plus long terme devient la règle ou autrement dit en visant au fond la cible du temps long pour s'y tenir ».

Notre capacité à reprendre de la hauteur stratégique réside dans l'articulation de l'action des acteurs publics. Articulation entre l'action de l'Etat et celle des collectivités territoriales, entre celle de l'administration centrale et des services déconcentrés, améliorer la gestion du réseau des acteurs pour mieux gérer la ressource... C'est probablement l'une des réponses efficaces à nos difficultés alors qu'à ce stade « nous créons trop de verrous en amont tandis qu'en aval nous lâchons prise sur le contrôle et l'évaluation ».

« Plus on redonnera de la marge pour gérer le temps court plus on arrivera à penser le temps long. » Projets scientifiques et culturels, projets de service, contrats de performance à plus long terme, en réalité les outils du temps stratégique sont là. « Ce n'est donc pas dans la création de nouveaux outils qu'on y parviendra mais dans l'intention et la mise en œuvre. »

Une accélération du temps, vraiment...

Philippe Chantepie n'hésitera pas pour sa part à interroger le principe même de l'accélération du temps. « Il n'est pas certain qu'il y ait réellement une accélération », nous dit-il de prime abord. La numérisation des échanges sur les places et les marchés boursiers remonte au début des années 90. Les premières esquisses de métavers ont vu le jour quant à elles au milieu des années 90 à Canal+ sous le nom de 2ème monde. C'est en fait au moment où nous nommons les choses - le moment où elles prennent notamment de la surface médiatique - que s'impose l'idée d'une accélération. Or bon nombre d'innovations en apparence disruptives « étaient déjà là avant et nous viennent de loin [...] l'intelligence artificielle par exemple est dans l'ADN même de l'informatique ». Elles dépendent de l'appropriation des usages dont le rythme est plus lent et qui varie selon des logiques sociales,

éducatives, voire géographiques.

Plutôt qu'à une accélération, c'est à une coagulation des savoirs ou des avancées technologiques à laquelle nous assistons. Et c'est justement « cette coagulation qui débouche sur des applications plus concrètes et réellement nouvelles ».

Philippe Chantepie attire par ailleurs notre attention sur le temps particulier du secteur culturel où « les évolutions sont très lentes ». Il souligne que, contrairement à une idée reçue, « jamais dans l'histoire de la France le niveau d'éducation n'a été aussi élevé [...] ce qui signifie que l'appétence pour la culture a progressé ». Il souligne aussi qu'en dépit de problèmes de redistribution objectifs, « le PIB par habitant n'a jamais été aussi élevé » et que notre époque est bien celle d'une population mieux éduquée, plus riche et bénéficiant plus que jamais de temps libre.

Il voit là des facteurs de consommation culturelle extrêmement puissants mais qui pour le coup sont exogènes et indépendants de notre action et reposent sur des mutations assez lentes. Si pour compléter le tableau, on ajoute à cela l'internationalisation inédite des biens culturels et de ces échanges, on prend aisément la mesure de la distance qui se creuse entre nos politiques et les pratiques-usages culturels de nos concitoyens. Les technologies vont plus vite, bien sûr, mais l'appropriation obéit à d'autres cadences. Il faut se souvenir qu'une personne sur six n'a pas ou quasi pas d'usages d'internet et que les taux d'illettrisme et d'illectronisme sont élevés et ne régressent peu ou pas.

La stabilité de nos politiques culturelles serait-elle un frein ? La question mérite d'être posée. Alors que le monde bouge inmanquablement et que les mentalités évoluent, la destination de nos crédits budgétaires reste globalement la même. Il y a un pré-fléchage des crédits quasiment invariable, un principe de reconduction qui obère nos marges de manœuvre et qui explique en grande partie nos difficultés à nous projeter.

« Il est probablement nécessaire d'impliquer les destinataires de nos politiques culturelles dans la fabrication de ces politiques. » Considérant au passage la part du secteur non marchand (un cinquième de l'économie culturelle), Philippe Chantepie se joint à Laurence Tison-Vuillaume pour évoquer la dimension sociale, largement sous-estimée, des pratiques culturelles et pour souhaiter que la société civile soit associée pour

de bon à la construction du temps long et de la stratégie des politiques culturelles, ce qui est plus aisé sur les territoires.

Faire confiance à la participation active des habitants de la conception du projet à la décision, y compris dans le processus méthodologique en tant que moment démocratique très fort, c'est un pari gagnant. Cela se vérifie souvent. « Les citoyens mobilisés pensent pour eux-mêmes et leurs enfants le temps long et s'inscrivent dans un territoire à travers leur vie mais bien au-delà de leur vie même. » Ces propos de la cheffe de l'IGAC font également écho à ce qui s'est joué avec « Culture 2030 ». Pour Philippe Chantepie, « cette expérience de réflexion participative et prospective ayant embarqué de très nombreux agents du ministère de la culture et dont la mémoire reste vive pourrait tout à fait être reconduite à l'échelon d'un ministère ou d'une administration mais aussi au niveau d'une direction, d'un établissement, d'un équipement culturel quel qu'il soit etc. ».

[Dans l'articulation des temps, il faut se garder de confondre temps long et temps lent](#)

Philippe Nicolas rejoindra quant à lui Philippe Chantepie en de nombreux points et tout particulièrement s'agissant de la critique de l'accélération du temps. Pour lui, la culture suit le rythme de l'époque, elle participe d'un écosystème global marqué, effectivement, par une accentuation de toutes les courbes : démographique, économique, celle des déplacements également. Il convient néanmoins d'être prudent lorsqu'on parle de dictature de l'urgence ou d'accélération inédite et exponentielle. Pour ne citer que cet exemple mais il est significatif, après avoir connu une accélération ou plutôt une compression

certaine les formats dans la création et l'industrie audiovisuelle connaissent un mouvement de balancier. « Après n'avoir cessé de raccourcir ces formats, désormais on les rallonge, au bénéfice entre autres du succès des séries [...] la somme du temps des épisodes d'une série en est la preuve ». Il en va de même dans l'univers de la presse où après une tendance forte à la limitation de la longueur des articles - pour des raisons économiques et/ou sociologiques que l'on peut imaginer - on revient à des formats plus longs avec la progression des éditions numériques.

Selon Philippe Nicolas, « ce qui est disruptif n'est pas forcément mal ». Qui se plaint de la dictature de l'urgence peut le faire tout autant à l'endroit de la lenteur de l'Etat. « Penser le changement et le management de la culture nécessite parfois un rythme soutenu [...] il faut donc se méfier d'une posture consistant à dire qu'on doit simplement ralentir ».

Considérant que le manager est celui qui de tout temps « jongle avec tous les temps », il revient sur le besoin de se donner de l'air dans la proximité ou comment dans une trajectoire vertueuse de déconcentration les habitants peuvent-ils trouver les voies et moyens d'échapper à un carcan central, national et parfois aussi médiatique.

[Pour regarder au loin](#)

Chacun s'accordera à dire enfin que l'IGAC, tel un conseil d'orientation stratégique peut et doit rester cet outil d'analyse, de prospective et d'évaluation permettant de se départir de l'immédiateté et de regarder au loin.

FG



La DIRI

Un outil stratégique et d'anticipation au service des patrimoines et des citoyens

Pour un « réarmement intellectuel » de la DGPA

Cherchant à explorer le plus largement possible la question complexe soumise à notre groupe de travail, nous nous sommes tout naturellement tournés vers Pascal Mignerey et Pascal Liévaux, respectivement chef de la délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation (DIRI), et adjoint au chef de la délégation. Créée en 2021, avec l'ambition clairement affirmée de contribuer au « réarmement intellectuel » de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA), la DIRI est une entité administrative tout à fait remarquable dans ce qu'elle porte de capacités stratégiques au service des politiques publiques patrimoniales. Au-delà de ses missions essentielles d'inspection, de contrôle scientifique, et de sécurité s'inscrivant dans le temps long, la DIRI marque la volonté politique et ministérielle de soutenir et renforcer la recherche à l'échelle de la chaîne patrimoniale tout entière et d'anticiper au mieux les évolutions et transformations accélérées du secteur.

Quand le temps des patrimoines est celui de l'articulation des temps

Pascal Mignerey situe la DIRI à un carrefour stratégique majeur, celui d'où l'on « détecte les alertes les plus prégnantes des services et du terrain, et à partir desquelles - à partir du réel - l'on élabore et formule les mesures et préconisations les plus utiles aux professionnels ». La DIRI est aussi l'outil précieux de la transversalité et de réponses et solutions partagées.

L'action de la DIRI est donc en phase avec des attentes et des besoins très concrets de court terme ou à tout le moins de moyen terme. Mais c'est aussi une délégation qui, par définition, s'attache à prendre du recul. La distance nécessaire à la réflexion s'incarne notamment dans la décision du directeur

général des patrimoines et de l'architecture de relancer les « Entretiens du patrimoine » qui se tiendront fin novembre 2023 au musée du Quai Branly sur le thème de « la restauration du patrimoine au XXIe siècle ». Pour Pascal Mignerey et Pascal Liévaux, « il s'agira d'interroger l'évolution des pratiques de restauration du patrimoine dans toutes ses composantes », c'est-à-dire bien au-delà du seul patrimoine monumental.

Plus largement, les « Entretiens du patrimoine » viseront à travailler de concert sur des sujets transversaux et questionnements prospectifs traversant un secteur tout entier et impliquant des transformations et mutations parfois substantielles. La restauration du patrimoine, pour y revenir, s'appréhende aujourd'hui « à l'aune de la double évolution climatique et numérique mais aussi de l'arrivée de l'intelligence artificielle ».

Les enjeux de la transition écologique sont aussi évidemment sur toutes les lèvres, s'agissant du patrimoine comme de toutes les disciplines artistiques et culturelles, sans exception. C'est pourquoi, dans le cadre du nouveau Comité de la prospective et de l'Innovation qu'elle est chargé d'animer sous la présidence du DGPA, la DIRI anime un groupe de travail destiné à « produire des orientations mais aussi des fiches techniques, les plus pratiques possibles à l'attention des collègues et professionnels ». L'acuité de ces problématiques écologiques et environnementales prend indéniablement un caractère d'urgence, elle rend indispensable le partage de bonnes pratiques et nécessite aussi des travaux de recherche. Pascal Liévaux rappelle le mode d'intervention de la DIRI et de son département de la recherche, de la valorisation et du patrimoine culturel immatériel (DRVPCI) dans le domaine de la recherche : « Nous identifions les besoins exprimés par les professionnels puis des laboratoires de recherche et des établissements ou entités patrimoniales susceptibles d'y travailler ensemble pour instruire des projets ; nous faisons en sorte que ces projets

soient financés et que les résultats soient utiles aux professionnels du patrimoine ; le temps de la diffusion passe ensuite par des journées scientifiques et des journées professionnelles ; nous avons enfin des publications - à l'exemple de la revue *In Situ* - où l'on veille à croiser les préoccupations et travaux des chercheurs et des professionnels ».

Le temps des chercheurs est à l'évidence un temps long. Celui de l'action des professionnels dans le cadre de leurs missions est un temps plus court mais cela ne les empêche nullement de s'inscrire dans une réflexion de plus long terme.

Où la participation et la réflexion collective agissent de fait sur la gouvernance

« Après deux ans et demi d'existence, nous avons une idée assez précise de la manière dont sont perçus nos travaux », nous dit Pascal Mignerey. Or il apparaît que les institutions et les professionnels souhaitent s'inscrire dans une démarche participative. De fait, le travail est itératif. Ils sont intéressés à la réflexion collective et à bénéficier de synthèses et d'orientations stratégiques. C'est aussi un bon moyen de faire passer des messages à l'occasion des conseils d'administration ou dans les contrats d'établissement sans que cela ne nécessite de chamboulements en termes de gouvernance.

Des applications normatives et de la mission de contrôle

Les études et travaux de recherche conduits récemment sur le statut des biens culturels, à partir des remontées et questionnements dans différents champs du patrimoine, pourraient déboucher sur, a minima, une circulaire, ou possiblement sur un texte réglementaire visant à formaliser un certain nombre de points probablement encore assez flous aujourd'hui. Pour Pascal Mignerey, cet exemple précis et qui emporte des arbitrages forcément délicats, « illustre très bien cet autre versant des missions de la DIRI [...] celui de l'évolution du cadre normatif, des règles, et de leur application sur le terrain ».

Le passage de la notion de public à celle de citoyens est devenu une réalité

Interrogés sur la question du public, termes mis au pluriel au fil du temps, Pascal Mignerey et Pascal Liévaux considèrent qu'il convient désormais de parler de citoyens. « Il ne se passe pas une semaine sans qu'une association, un groupement de personnes ne sollicite la DIRI quant à ses pratiques sociales, ses savoir-faire, essayant de déterminer si cela relève du patrimoine culturel immatériel (PCI) et, si oui, demandant à être accompagnés dans la définition de cet objet patrimonial qu'ils représentent et mettant en perspective son inscription à l'inventaire français du patrimoine immatériel. »

La DIRI répond alors par un appui technique. Elle peut même diligenter une recherche sur le sujet au besoin, « mais les sachants à la base, ce sont les citoyens, ce sont eux les experts [...] les scientifiques portant eux un autre regard permettant de structurer un champ donné », précise Pascal Liévaux.

Pour Pascal Mignerey et Pascal Liévaux, nous assistons là à « un renversement complet de perspective » qui a des répercussions au-delà du seul PCI. « Cela participe d'une volonté de plus en plus forte des citoyens de jouer un rôle dans les processus de patrimonialisation, pour dessiner ce qui fait patrimoine car le patrimoine n'est pas quelque chose de donné, c'est une construction sociale et politique à laquelle contribue toute la société. »

La DIRI inscrit son action dans le cadre de la convention Unesco de 2003 sur le PCI. Elle se réclame par ailleurs des idées de la convention de Faro bien que la France ne l'ait pas encore signée. Pour le dire ainsi, « ce n'est plus le seul patrimoine mais, avant tout, le citoyen qui est au centre de la réflexion ».

Le patrimoine, un moyen formidable pour redonner de la profondeur de champ aux débats sociétaux contemporains

Pour la DIRI, le travail sur la pluralité, la diversité des interprétations du patrimoine est très important. Nombre de chercheurs et d'établissement

travaillent sur ces questions, notamment pour désamorcer des attitudes radicales allant jusqu'à la destruction d'objets dans l'espace public. N'est-il pas préférable de comprendre les conditions de leur création et ce qu'elles disent de notre histoire commune pour en faire des outils de pédagogie plus que de conflit et de destruction.

Le patrimoine est un moyen formidable pour redonner de la profondeur de champ aux débats sociétaux contemporains et réintroduire de la nuance là où la caricature domine. De ce point

de vue-là, c'est un atout dont on pourrait encore mieux se servir. Envisager les choses dans leur profondeur historique et leur perspective d'avenir c'est forcément les envisager dans leur complexité et cela demande du temps alors qu'on est plutôt dans une société de l'instantané.

Mais les raisons d'espérer et d'être optimiste sont là : il y a objectivement une soif de réflexions plus approfondies faisant contrepoids à cette immédiateté envahissante.

FG



ATD Quart Monde, une ONG qui agit de longue date avec la participation des premiers concernés, pour l'égalité de dignité et l'exercice plein et entier des droits fondamentaux dont la culture est indissociable

Ce portrait d'ATD Quart Monde est un portrait à plusieurs voix. Nous avons eu en effet la chance de pouvoir échanger avec **Marie-Aleth GRARD** : Présidente d'ATD Quart Monde ; **Anne-Marie DE PASQUALE** : Déléguée nationale (Membre de la Délégation nationale France d'ATD Quart Monde) ; **Béatrice NAVAJAS** : Directrice du Pôle Administration et Financement d'ATD Quart Monde France ; et **Eric ARNOU** : Équipe Partenariats - Pôle Administration et Financement.

Marie-Aleth Grard précise immédiatement le rôle et la vocation d'ATD Quart Monde : « ATD Quart Monde est un mouvement de personnes qui s'unissent pour éradiquer la grande pauvreté. Nous ne sommes pas une association de solidarité mais bien une ONG qui défend les droits des personnes » ... « Or pour nous les droits sont absolument indivisibles... ».

La culture est partie intégrante des droits fondamentaux

Partant de cette réalité implacable qui veut que celles et ceux qui vivent dans la grande pauvreté rencontrent des difficultés dans tous les domaines des droits fondamentaux, la présidente du mouvement le réaffirme avec force : « Pour nous la culture est partie intégrante de ces droits fondamentaux [...] la culture, essentielle à l'être humain, est indispensable à l'épanouissement et au fait que chacun puisse exercer ses droits, tous ses droits. »

Marie-Aleth Grard ne manquera pas non plus de rappeler que Joseph Wresinski, fondateur d'ATD Quart Monde, lorsqu'il arriva à Noisy-le-Grand en 1956-57 se fixa pour objectif prioritaire de créer une bibliothèque au cœur du bidonville. « Ce n'est pas tellement de nourriture, de vêtements qu'avaient besoin tous ces gens, mais de dignité, de ne plus dépendre du bon vouloir des autres. » dira-t-il alors.

Du milieu des années 50 à nos jours, ATD Quart Monde n'a cessé d'agir en revendiquant que la culture est essentielle à l'exercice de la dignité de chacune et chacun d'entre nous. Force est de constater cependant que devant les difficultés qui s'accumulent quant au droit à l'emploi, droit au logement ou encore le droit à la santé, la culture vient trop souvent en dernier. C'est la raison pour laquelle, fidèle aux convictions et aux engagements de son fondateur, l'ONG continue de se battre pour que la culture ne soit pas un droit secondaire ou subsidiaire mais bien ce droit fondamental directement et expressément rattaché aux droits de l'homme.

Près de 70 ans après sa création, ATD Quart Monde qui inscrit son action dans le temps long, continue à étoffer le vaste réseau extrêmement diversifié des acteurs et partenaires culturels avec lequel elle travaille - le réseau Wresinski culture - « pour permettre aux personnes les plus pauvres d'avoir leur place dans ce monde de la culture comme tout un chacun ».

Béatrice Navajas témoigne pour sa part d'un modèle économique et financier qui vise à l'articulation permanente des temps courts, moyens et longs. Dans le contexte actuel, confrontée comme toutes les organisations à de fortes contraintes budgétaires, ATD Quart Monde s'appuie certes à hauteur de 25 à 30% sur des financements publics (ministères, institutions, collectivités territoriales) mais peut aussi compter sur des dons, ce qui lui offre une grande latitude et permet notamment de construire des projets qui comportent une dimension culturelle importante.

Anne-Marie de Pasquale et Eric Arnou nous expliquent alors comment l'organisation administrative et financière du mouvement mais également ses mécanismes et ses rythmes de programmation l'autorisent à se déprendre de la dictature de l'urgence et ce, bien sûr, alors

que des réponses concrètes à des questions et problématiques immédiates s'imposent nécessairement.

« Attachés à l'indivisibilité des droits fondamentaux, nous avons une programmation globale, pluriannuelle, inscrite dans la durée, et qui correspond à la durée du mandat des trois délégués nationaux dont je suis », nous indique Anne-Marie de Pasquale.

L'équipe des trois délégués nationaux est renouvelée tous les quatre ans, ce qui laisse le temps mais facilite aussi une gouvernance vivante et horizontale scandée par des temps d'évaluation bien déterminés correspondant à la durée du mandat.

Eric Arnou nous parle aussi « d'une stratégie à long terme et de repères durables précieux pour toutes les équipes ». Il tient aussi à évoquer la capacité remarquable de ce mouvement à se dégager des contraintes courttermistes en citant l'exemple des réflexions et des travaux conduits au sein du Centre de mémoire et de recherche Joseph Wresinski à la faveur, notamment, d'un séminaire de philosophie sociale. Ce Centre initié dans l'élan de la fondation de l'ONG porte la marque d'un mouvement déterminé à aborder en face les enjeux de fond et à s'en donner les moyens et le temps.

Les archives de ce Centre viennent d'être enregistrées par l'UNESCO au registre international « Mémoire du monde ». Mais ce qu'il faut retenir au-delà d'un sentiment naturel de fierté, c'est ce

que cela symbolise de la philosophie même de ce mouvement fondé sur l'idée que chacun est porteur de culture et que la culture se forge dans la rencontre, le partage et le dialogue d'histoires et de cultures différentes - dans le soin permanent de la relation.

Sans oublier d'évoquer les démarches de création artistique participative impliquant les habitants et débouchant sur des productions ne cédant rien aux exigences de qualité, Anne-Marie de Pasquale et Eric Arnou nous disent aussi à quel point il est important pour ATD Quart Monde d'aller vers les autres, de faire le pas, pour mieux prendre en compte la personne. Le mouvement s'est en particulier installé depuis très longtemps avec des livres dans des quartiers où personne n'allait, en s'adressant directement aux enfants et à leurs parents, là où ils vivent. Ces « Bibliothèques de rue » sont une de ses actions phares.

Cet exemple en est un parmi tant d'autres. On ne saurait en effet donner à voir en quelques lignes la multitude des projets et des actions portées par ATD Quart Monde partout en France dans le maillage de collaborations et d'échanges foisonnants et avec le souci constant d'un fonctionnement horizontal engageant tous ses membres à égalité. Mais chacun comprendra ce que ce mouvement représente dans la lutte ininterrompue pour le respect et l'exercice des droits fondamentaux et la quête incessante de la dignité humaine.

FG



Portrait de Laurent MAZURIER

Avec Laurent Mazurier et « Petites cités de caractère de France », le patrimoine, la culture et la personne au cœur de territoires en mouvement

Laurent Mazurier présente l'association « Petites cités de caractère de France » qu'il dirige comme un acteur culturel à part entière mais souligne d'emblée la volonté de l'association d'élargir son champ d'intervention au-delà de la seule idée de culture et tourisme. Il s'agit clairement de s'intéresser aux enjeux de culture et développement, de culture et aménagement du territoire, de culture et développement durable.

Le patrimoine, levier essentiel et vivant du développement des territoires

Notre approche et notre raison d'être résident dans cette conviction que « le développement des territoires commence par la culture, le patrimoine et les héritages, ceux que nous avons reçus, ceux que nous allons transmettre ». « Cette position nous la défendons dans des cercles ne relevant pas du ministère de la culture [...] et l'on peut même dire que celui-ci ne nous soutient pas beaucoup dans cette démarche ». En quoi ce qui est issu du passé et qui nous a été transmis patiemment et que nous devons à notre tour transmettre constitue-t-il un facteur de rassemblement et de fédération des communautés locales ? C'est un peu la question nodale posée par Laurent Mazurier et son association.

Laisser du temps au patrimoine, aux habitants et à leurs territoires

Partant de l'idée que le patrimoine est le fil rouge ou le levier essentiel du développement des territoires, l'association s'attache de très près, en plus du patrimoine bâti, au patrimoine immatériel, au patrimoine vivant, aux savoirs et savoir-faire, refusant de se laisser enfermer dans le *monumental* et ce qui relèverait uniquement du code du patrimoine. Valoriser les Petites cités de caractère à des fins touristiques ou d'attractivité, c'est important bien sûr mais « notre vocation

c'est aussi de valoriser, au travers du patrimoine et de la culture et par un prisme éducatif, des actions d'EAC, la politique sociale d'une commune (territoires zéro chômeur de longue durée par exemple) ou encore une approche inclusive du 4^{ème} âge ».

Pour Laurent Mazurier, « travailler sur le patrimoine c'est entretenir une relation au temps particulière et un peu à part dans le paysage culturel ». Si le temps court correspond à peu près à l'échelle d'un mandat électif, nous devons nécessairement nous inscrire dans une maîtrise du temps long indispensable quant à l'histoire parfois multiséculaire à laquelle on se réfère. Or la frénésie et l'accélération législative à laquelle nous assistons est en décalage total avec le temps incompressible de projets patrimoniaux souvent très lourds notamment au plan architectural.

Pour nous, le temps des crises, c'est celui de la crise économique conduisant inmanquablement sous l'effet d'une compression des moyens à un repli des décideurs institutionnels sur le régalién. C'est le patrimoine du quotidien et le patrimoine immatériel qui pâtissent d'abord de cette tension.

La personne au cœur du projet patrimonial

Laurent Mazurier nous raconte ensuite l'histoire du passage progressif d'une démarche patrimoniale classique à une approche fondée sur les droits culturels. « C'est bien la volonté de travailler avec tous les acteurs de la cité » qui servit de déclic. Malgré certaines postures un peu radicales et clivantes croisées dans nos travaux préparatoires, nous avons creusé le sujet des droits culturels en plaçant la personne - comme un acteur- au cœur du projet patrimonial et du processus décisionnaire. « Notre démarche est une démarche inclusive du plus en amont au plus en aval. »

Le guide *Placer les personnes et le patrimoine au cœur du projet de territoire - Droits culturels et participation citoyenne dans les Petites Cités de*

Caractère, que nous avons publié en juin 2021, pose des bases conceptuelles qui peuvent parfois paraître complexes mais, en réalité, il développe une idée somme toute assez simple : « Le patrimoine doit s'appuyer sur la participation des acteurs de la cité. »

L'association cherche par ailleurs en permanence les traductions les plus concrètes et les plus vivantes à cette philosophie du patrimoine, qui est aussi et surtout un parti pris humaniste.

De la distance grandissante entre l'Etat et le plan local

Mais au-delà de la crise économique déjà évoquée, nous voilà déjà très directement confrontés à la crise énergétique. Ce sont notamment 36 000 églises qui sont autant de passoires énergétiques. Et Laurent Mazurier de regretter une forme de désengagement et de défaut d'anticipation de l'Etat sur ces questions préoccupantes menaçant le patrimoine mais aussi tout un écosystème local. Plus généralement, il déplore ce fossé qui n'a cessé de se creuser ces dernières années entre l'action de l'Etat en matière de culture avec un grand C d'une part, et la réalité, les attentes territoriales, et l'évolution des usages des habitants d'autre part.

La qualité de la relation et les valeurs démocratiques plus que jamais d'actualité

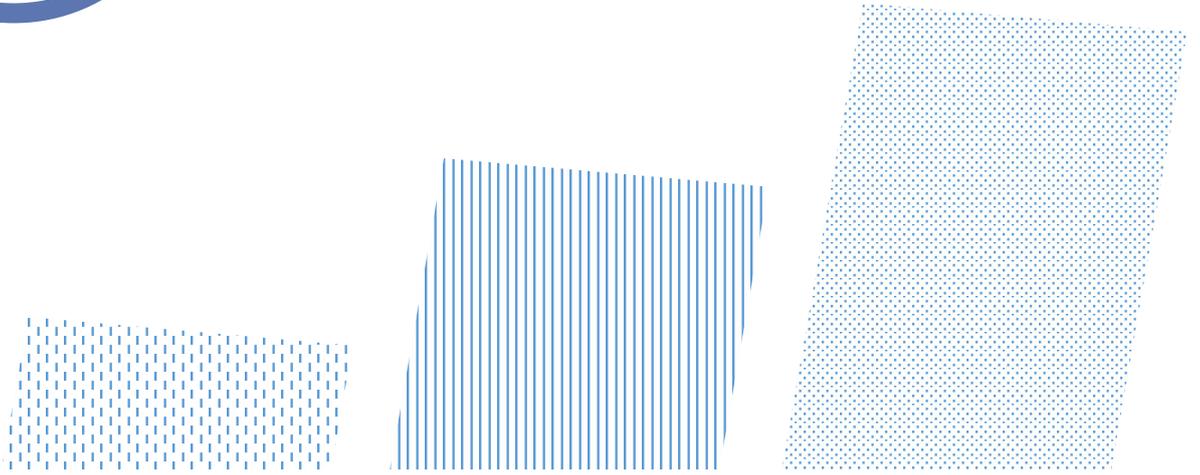
Si l'institution et les pouvoirs publics sont très forts sur l'objet patrimonial, ils sont en retrait sur l'usage. Il est temps de renverser la perspective pour passer d'une démarche surplombante à des logiques horizontales où l'on serait capable de favoriser enfin la relation et la dimension inclusive. Très lié au temps de la communication, l'effet de mode du tout numérique ou du tout immersif est peut-être déjà derrière nous. Allons-nous revenir au temps du visiteur, de l'habitant et du voisin considéré et respecté en tant qu'acteur reconnu et agissant, Laurent Mazurier veut le croire car c'est une réalité dans les petites unités urbaines comme les Petites Cités de Caractère.

Pour l'association « Petites cités de caractère de France », il faut sans cesse remettre sur le métier l'expérience et la culture mouvante d'un patrimoine vivant, en partage des cultures et des liens permettant de penser le présent et l'articulation des temps. Cette aventure associative singulière, c'est aussi jusque dans le fonctionnement administratif et dans la gouvernance un chemin pavé de démocratie et de tolérance.

FG

Laurent Mazurier a rejoint l'association « Petites Cités de Caractère de France » en 2012. Celle-ci trouve son origine dans le réseau des Petites Cités de Caractère créé en 1975 et ayant pour but de mettre en valeur les villes ou villages abritant un patrimoine particulier. L'objectif de l'association étant de « faire reconnaître ces communes rurales atypiques par leur patrimoine d'exception, d'intérêt régional, national voire européen et organisés en ensembles architecturaux diversifiés ». Les communes intéressées se sont agrégées et ont signé une charte nationale en 2009 créant officiellement l'association. Auparavant, Laurent Mazurier était consultant Tourisme Culture et Patrimoine en agences, puis au sein de la coopérative d'activités et d'emplois *Avant premières*. Il fut auditeur du CHEC en 2019-2020, dans le cadre la première session.

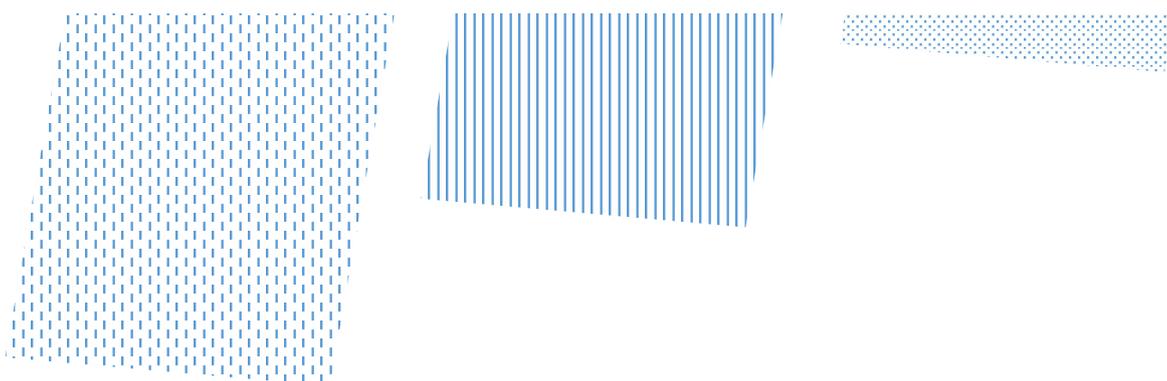




Galerie de Portraits

Prendre le temps de la conversation, entre déambulation et cheminement d'idées

Universitaires et « Méthodologues » :
Le point de vue de la recherche





Jacqueline Eidelman

Ou la passion intacte des musées et de leurs visiteurs

Invités à réfléchir sur l'articulation des temps et sur le périmètre, le rôle et la représentation des acteurs culturels, nous ne pouvions pas passer à côté d'un entretien avec Jacqueline Eidelman. Spécialiste émérite de la question des publics et de la transformation du paysage muséal ces quinze ou vingt dernières années, sa longueur de vue est précieuse. Cela fait en effet 50 ans qu'elle travaille sur ces enjeux comme elle se plaît à le rappeler.

De la culture professionnelle et des acteurs de terrain avant toute chose

« Tout ce que l'on sait de façon un peu fine sur les pratiques des visiteurs et leurs évolutions, nous le devons non pas à des travaux un peu surplombants et à des théories bien cadencées mais plutôt, de fait, à une co-construction entre les professionnels du secteur et les chercheurs », nous dit-elle pour commencer. On peut situer dans les années 70-80, la période où les professionnels ont commencé à s'interroger sur leur identité professionnelle, sur les cultures professionnelles et sur l'organisation du travail.

Pour Jacqueline Eidelman, « dans les années 80 en France, et probablement plus tôt encore ailleurs, nous étions déjà dans une démarche collaborative [...] c'est à partir de là que l'on s'est affranchi d'une conception idéologique pour faire au plus près des acteurs de terrain ». La problématique des publics apparaît alors comme un facilitateur pour se poser les bonnes questions. Tout ce que l'on sait sur les publics est étroitement lié à une culture professionnelle et ne vient pas seulement de la recherche. En fait, « ce qui a bougé s'est opéré à la rencontre de ces deux mondes : professionnels - recherche ».

Les femmes, reines de la démocratisation des musées

Questionner l'enjeu du temps nous conduit inmanquablement à souligner « l'articulation très claire des temps sociaux et des rôles sociaux dans les pratiques des visiteurs. »

Ce cadre étant posé, Jacqueline Eidelman pointe immédiatement la place prépondérante et majoritaire des femmes parmi les publics. Le rapport à la fréquentation et à la visite du musée révèle une cristallisation des identités plurielles des femmes. Si cela ne traverse pas exactement de la même façon toutes les catégories sociales, on peut dire toutefois et ce quel que soit le niveau de diplôme, que les femmes sont plus pratiquantes que les hommes. « Les femmes sont les reines de la démocratisation des musées, si on n'a pas compris ça on n'a rien compris aux publics des musées. »

Il se trouve que les femmes, plus audacieuses que les hommes et qui s'imposent moins d'interdits, sont plus à l'aise dans la construction d'un capital de familiarité avec l'institution culturelle. Elles sont aussi prescriptrices de visites et jouent un rôle déterminant quant à la dimension sociale des pratiques culturelles.

Du public aux visiteurs, l'introduction du pluriel

Il y a 50 ans, on regardait la notion de public à l'échelle macro, en mélangeant un peu tout. Puis peu à peu, on a mis « le mot musée au pluriel », on en a fait de même avec le terme public, et c'est seulement ensuite que l'on s'est consacré à la forme individuelle des pratiques pour « passer à la notion de visiteur ».

Le temps de l'errance curieuse en question

« A-t-on encore le temps de prendre le temps de la visite, le temps de se perdre, le temps et le droit de déambuler et de se tromper... ». Selon Jacqueline Eidelman, nous avons toujours la possibilité et naturellement le droit de le faire mais cette liberté est contrainte par plusieurs variables : la variable sociale ; le coût de la visite ; la familiarité plus ou moins grande avec l'institution.

« Le temps de l'errance curieuse » - formule employée voilà une trentaine d'années - doit être préservé, défendu, en mesurant bien qu'il est aujourd'hui paramétré par un ensemble de facteurs sur lesquels il est indispensable de travailler. C'est le cas notamment du « niveau de compétence ». Il faut absolument donner les moyens aux visiteurs d'augmenter leur niveau de compétence et faciliter leur familiarisation avec l'institution. Or pour Jacqueline Eidelman, « cela passe notamment par des mesures de gratuité ou, à tout le moins, par une maîtrise de la politique tarifaire et du coût de la visite [...] on ne peut pas laisser filer la question des tarifs de la culture ».

L'enjeu majeur du public local

« Si l'on souhaite vraiment participer du renouvellement des publics, c'est sur le public local qu'il faut incontestablement travailler. » Jacqueline Eidelman considère qu'il s'agit là d'une nouvelle étape incontournable de la démocratisation culturelle.

Transformer les politiques des publics ne peut se faire que dans la durée. Il faut avoir cela en tête au moment où tout semble s'accélérer, à l'aune d'un tournant économique important, de la transition numérique, de la transition écologique. Pour Jacqueline Eidelman, « tout s'agrège » [...] il faut œuvrer pour que ces différents facteurs ne s'excluent pas et comprendre notamment que la question écologique est partie prenante d'un écosystème ».

Résister aux injonctions contradictoires

En matière de temps, il y a des injonctions contradictoires bien réelles mais cela ne doit pas empêcher les acteurs de prendre leur distance et de trouver des marges de manœuvre. « C'est la distance nécessaire à la liberté d'invention

dont j'ai pu bénéficier lorsque je dirigeais le département de la politique des publics », se souvient Jacqueline Eidelman.

Des nouveaux usages au « musée personnel »

Elle nous rappelle que le temps du Covid 19 et des confinements fut paradoxalement marqué, notamment pour les classes populaires, par un accroissement de la pratique culturelle via, entre autres, le musée virtuel. « Le temps du Covid a donc imprimé sa marque sur les usages. »

Nous avons assisté, dans un laps de temps très réduit, au renforcement d'une offre en ligne, virtuelle, qui n'a pas disparu après la crise et qui s'accompagne d'une offre réelle.

Jacqueline Eidelman formule l'hypothèse que l'essor d'internet dans les usages culturels contribue à donner de la consistance à l'idée de « musée personnel ».

« La possibilité d'auto-construire sa relation au musée, aux œuvres, cette possibilité du choix nous renvoie à l'errance curieuse. »

De la gouvernance en période de fatigue démocratique et d'attentes nouvelles

Si nous éprouvons une forme de fatigue démocratique cohabitant avec l'énergie transformatrice de nouveaux usages et de nouvelles pratiques, et le souhait des visiteurs de faire « public » autrement, ne doit-on pas imaginer une liaison effective et différente entre une gouvernance institutionnelle, très codifiée, et une société en mouvement ? C'est en tous cas un point essentiel soulevé par Jacqueline Eidelman lorsqu'elle questionne la place des publics à tous les niveaux de la co-construction d'un musée, au travers par exemple de comités d'usagers. Pour elle, ces nouvelles formes de gouvernance font déjà leur chemin. Il n'en demeure pas moins que « la fonction précise de ces groupes dans l'institution - fonction décisionnelle ou vaguement consultative - reste à débrouiller ». Elle considère par ailleurs qu'il y a une conjonction d'intérêt, de conviction et d'action entre le visiteur acteur et l'équipe professionnelle actrice, et qu'il convient de creuser ce qui pourrait faire que cette relation participe à la prise de décision. Postulant que « la question des partenaires est fondamentale dans l'élargissement des dispositifs de gouvernance »,

on imagine déjà les effets bénéfiques de l'arrivée de représentants du champ associatif ou du monde du travail dans les C.A.

Un lexique performatif

Jacqueline Eidelman terminera cet entretien en nous disant sa satisfaction de voir à quel point, en 5 ans de temps, ce que portait le rapport de

la mission *Musées du XXI^e siècle* a essaimé. « Poser des mots sur des actions à conduire, cela a certainement un effet performatif [...], il faut certes être patient mais il n'y a plus un projet scientifique et culturel aujourd'hui qui n'aborde les questions d'inclusion, de participation ou encore de citoyenneté ».

FG

Chercheuse au CNRS pendant près de 30 ans, Jacqueline Eidelman crée la collection « Musées-Mondes » à la Documentation française en 2007. En 2010, elle devient cheffe du département de la politique des publics au ministère de la Culture. De 2016 à 2017, elle assure le pilotage de la mission *Musées du XXI^e siècle* décidée par Audrey Azoulay. Conservatrice générale du patrimoine honoraire, elle est professeure à l'École du Louvre et responsable du Séminaire de recherche et d'enseignement doctoral « Publics ».



Lucie MARINIER

Des outils de gouvernance pour penser le temps des acteurs culturels

Projet scientifique et culturel, contrat d'objectifs, projet d'établissement : pour Lucie Marinier, titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création au CNAM, les outils de gouvernance et de contractualisation des institutions culturelles sont fondamentaux. « Ils permettent de poser la question du temps par un écrit et de penser le temps et les légitimités de tous : qu'est-ce qu'on fait là ? et pourquoi ? » .

Dans les industries culturelles et créatives, elle constate une scission avec d'un côté les artistes, les créateurs, les commissaires et de l'autre, les gestionnaires, administrateurs, producteurs, médiateurs. Selon elle, il est primordial de parvenir à les faire travailler ensemble et non plus côte à côte, en définissant des objectifs communs. En posant une intention et des objectifs sur une période relativement longue, entre 3 et 5 ans, les outils de gouvernance doivent pouvoir jouer ce rôle.

Face à l'accélération du quotidien, les institutions culturelles doivent repenser leur rapport au temps. Pour exister et être légitimes, elles doivent sans cesse se renouveler pour faire événement en imaginant de nouveaux espaces, de nouveaux contenus. Mais elles doivent aussi s'inscrire et s'emparer d'un temps plus permanent, pour renforcer leur lien avec leurs équipes et construire des liens plus solides avec leurs publics.

Le ministère de la Culture doit pouvoir accompagner les institutions et s'emparer du sujet de repenser le temps d'une institution en légitimant toutes les questions.

Le COVID a bouleversé le rapport au travail et c'est particulièrement vrai pour les métiers des industries culturelles et créatives, avec le constat de la perte d'attractivité pour les métiers de la création en particulier pour ce qu'on appelle les « fonctions support ». A titre d'exemple, Lucie Marinier évoque les métiers du spectacle vivant pour lesquels la frontière entre temps professionnel et temps privé se confond souvent avec des conditions de travail exigeantes, de longues journées de travail, des salaires insuffisants mais aussi un manque de

bienveillance. Pour ces métiers, souvent perçus comme des métiers de vocation, le prestige de l'institution culturelle ne suffit plus pour accueillir de nouveaux talents qui veulent préserver du temps pour eux. Il faut repenser les modalités de recrutement pour attirer des talents ou faire évoluer les postes pour qu'ils comportent une part de contenu. Elle remarque que la Fondation Cartier, institution reconnue pour sa programmation ultra innovante utilise des modes de recrutement très classiques et rassurants mais développe des postes composites.

La question des compétences et de la formation est donc essentielle, indique Lucie Marinier ; les mutations percutent les métiers de la culture et pour elle il faut former les talents et proposer de nouvelles formations à la hauteur des enjeux. Car les mutations actuelles nous demandent de nous réinventer. Par exemple, France 2030 a ouvert un appel à manifestation d'intérêt (AMI) : compétences et métiers d'avenir pour soutenir l'émergence des talents et adapter les formations aux besoins de compétences des nouvelles filières et métiers d'avenir. A travers cet appel à projet, elle mène un diagnostic (« culture et création en mutations ») qui vise à comprendre comment repenser les dispositifs de formation et d'attractivité de ces métiers en tenant compte notamment des enjeux de l'écologie, du numérique, des droits culturels, de l'évolution des lieux de culture (espace public, culture en ligne, tiers lieux) appliqués aux musées aux arts appliqués et arts visuels pour lesquels il existe peu de parcours de formation continue.

L'articulation des temps, c'est aussi le rythme de vie des métiers de la culture qui est nécessairement imposé par le rythme de la programmation. Pour Lucie Marinier, améliorer les temps de vie des équipes invite à repenser les temps de vie des publics. Les horaires des spectacles démarrent en début de soirée vers 20h30 ou 21h. Pour un intermittent, qu'implique ce rythme de travail et comment organiser sa vie personnelle, quelle place reste-t-il pour les temps de la vie et une vie de famille ?

Cette réflexion embarque aussi le rapport des institutions avec leurs publics. Lucie Marinier rappelle que la connaissance des publics est essentielle. Dans cette période post COVID, avec des pratiques culturelles en plein bouleversement, chaque institution doit se demander pourquoi les publics sont prêts à venir, ou plutôt que sont-ils prêts à sacrifier pour le temps culturel. Pourquoi aller au cinéma, prendre un abonnement au théâtre, aller au musée plutôt que de rester chez soi ? Faut-il encore accélérer la programmation et le renouvellement des propositions ou au contraire ralentir et apprendre à prendre le temps, à diffuser plus longtemps certains spectacles ou certaines expositions ?

Les quarante dernières années ont été celles de l'explosion culturelle. L'économie de ressources implique désormais de faire avec ce qu'on a. Depuis quelques années des artistes s'en sont emparés et ont décidé de produire et créer autrement. Il s'agit

aussi de penser plus globalement la transition écologique pas seulement de faire moins mais de créer, d'inventer pour dire autre chose et faire autrement. Cela renvoie à la prise en compte des enjeux de la transition écologique dans la formation des futurs artistes, créateurs et gestionnaires. Elle évoque pour conclure le rapport Jouzel qui préconise que tout étudiant en premier cycle soit formé à l'écologie et donc la nécessité de faire évoluer toutes les formations de l'enseignement supérieur pour sensibiliser et former toutes celles et tous ceux qui travaillent les filières culturelles et notamment autour des artistes aux enjeux de la transition écologique et du développement durable. S'inscrire ainsi dans un temps long pour penser dans la durée et pour le futur les nouveaux métiers de demain.

NBG

Lucie Marinier exerce dans le monde de la culture depuis 25 ans. Elle a conçu et dirigé de nombreux projets culturels dans les collectivités locales, autour du spectacle vivant, dans l'espace public et au sein des musées. En tant qu'enseignante et chercheuse elle transmet et participe à la recherche sur la pratique et les enjeux de la culture. Elle est titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création du CNAM.



Julien LACOLOMBERIE accompagne les transformations des entreprises. Il évoque pour nous l'articulation des temps dans la transformation des organisations et les effets du travail hybride dans notre rapport au temps

Dans les missions qu'il dirige au sein du cabinet OnePoint pour accompagner les organisations et leur transformation, Julien Lacolomberie intervient sur un temps court pour penser le temps long. Quelle que soit la nature de l'accompagnement, il intervient en mode projet dans le cadre d'une mission avec un début et une fin. Il est là pour aider à imaginer une transformation, proposer une méthodologie, poser des jalons et accompagner un déploiement en donnant à ses clients toute l'autonomie nécessaire pour prendre en main la réalisation. En quelque sorte remettre les clés de quelque chose qu'il a aidé à construire et qui se poursuivra après son départ.

La transformation des organisations prend du temps, elle nécessite d'impliquer les collaborateurs, de les accompagner. Julien insiste sur l'importance de donner du sens, d'expliquer le cap à atteindre et le chemin pour y parvenir, au risque de ne pas fédérer les équipes. Pour lui, « une transformation ne marche que si les gens l'acceptent, s'en saisissent et sont engagés dans la transformation ».

Et pour penser le temps long, transformer les process et emporter l'adhésion, il faut se placer en permanence dans le temps présent : faire acte de pédagogie, expliquer sans cesse, donner du sens sans oublier de s'appuyer sur la ligne managériale. Une transformation passe aussi par une organisation responsabilisante et une volonté forte des dirigeants pour garder la vision de ce qui est attendu face aux injonctions du quotidien et du temps court. Le danger c'est d'oublier le caractère systémique de la transformation, comment on y va et pourquoi. « On peut se perdre dans une transformation », rappelle Julien.

Il existe des leviers pour inscrire une transformation dans le temps présent et mettre en œuvre une série d'actions de court terme pour imaginer une série de petits pas à faire en direction du cap préalablement fixé. A ce propos, Julien Lacolomberie évoque volontiers la méthode OKR, inventée dans les années 50 par Peter Drucker,

et qui a fait ses preuves dans de nombreuses entreprises de la Silicon Valley et notamment Google qui l'utilise depuis la fin des années 90. C'est un outil d'agilité qui permet de s'interroger sur la création de valeur de la transformation. Cette méthodologie de pilotage des projets par la valeur nécessite de définir un objectif à atteindre et la création de valeur attendue. Ensuite, c'est une série de micro objectifs qui vont contribuer à la réalisation de l'objectif global. Comme un objectif global n'est pas toujours porteur de sens pour chacun, il s'agit de trouver des objectifs ciblés pour chacun ou pour une entité organisationnelle : un objectif facile à atteindre dans un temps court et qui contribuera à la réalisation de l'objectif global. C'est en quelque sorte la théorie des petits pas pilotée par la création de valeur et non pas par les moyens. Pour l'illustrer, Julien prend l'exemple de la mise en place d'une nouvelle expérience visiteur avec une phase de test. Avec cette méthodologie, l'objectif n'est pas de déployer un pilote mais d'atteindre tel niveau de satisfaction et de vérifier comment on y parvient. Cette approche privilégie également le droit à l'erreur, puisque c'est moins grave de se tromper sur un micro objectif que sur un projet complet et il y a toujours la possibilité de rectifier en permanence ces micro objectifs.

Néanmoins, les transformations peuvent aussi se réaliser en accéléré. Julien relève que la crise sanitaire nous a montré que l'urgence portée par un évènement exogène peut amener des transformations beaucoup plus rapides mais avec la nécessité à la suite d'un temps pour la régulation. Ainsi l'épidémie de COVID-19 a accéléré le déploiement du télétravail et des outils de travail à distance. En moins de dix-huit mois, le rapport au travail et les modèles d'organisation dans le secteur tertiaire ont été totalement bouleversés. Une fois passé ce temps d'urgence, les organisations ont dû trouver un mode de fonctionnement plus normalisé et plus stable ce qui nécessite de nouveau d'accompagner, d'expliquer et de donner du sens.

Mais Julien alerte aussi sur la situation de l'urgence permanente et les situations dans lesquelles, chaque priorité est constamment remplacée par une nouvelle priorité encore plus urgente, avec le danger, à nouveau, de la perte de sens et de l'oubli de l'objectif initial inscrit dans le temps long.

Aujourd'hui, avec le développement extrêmement rapide de Chat GPT et de l'IA générative, ce sont les nouvelles technologies qui viennent bousculer les méthodes de travail. Face à cette situation, le cabinet OnePoint s'interroge sur l'évolution du marché, de son offre et des conséquences pour les compétences et les emplois.

Enfin de nombreuses organisations font le constat avec le déploiement du travail hybride, d'une accélération du temps. Pendant le premier confinement, l'agenda s'est rempli avec des réunions pour s'occuper et à la suite le travail

hybride a supprimé les temps de déplacement, ce qui a conduit à enchaîner les réunions, avec l'impression d'être sous l'eau, en permanence en réunion et de courir après le temps. Pour trouver un moyen de résister face à cette accélération, Julien évoque les notions de temps liquide et de temps solide, autrement dit un temps pour des tâches simples et répétitives, qui favorise le contact et le lien social, avec la capacité à se concentrer et déconcentrer rapidement. Et d'autre part un temps solide pour des moments de concentration, souvent plus adapté au travail à distance. Trouver ce temps solide, c'est accepter de se couper d'une organisation et des urgences des autres pendant un moment et reprendre la main sur son agenda et ses propres priorités.

NBG

Julien Lacolomberie a une solide expérience dans le conseil en management, principalement dans le domaine de la conduite du changement et des Ressources Humaines. Il accompagne les transformations des entreprises dans une logique d'organisations apprenantes. Onepoint est l'architecte des grandes transformations des entreprises et des acteurs publics et accompagne ses clients de la stratégie à la mise en œuvre technologique, en s'attachant à créer de nouvelles façons de travailler et de nouveaux modèles économiques.



LA FABRIQUE CITOYENNE ET POÉTIQUE

AUDITORIUM

POTAIN

Une fois les temps conjugués...

**Nous sommes partis à la recherche du temps retrouvé,
Le temps du temps long,
Le temps de la culture comme droit fondamental, essentiel à la dignité de chacune et chacun d'entre nous,
Le temps de la liberté de création et de programmation, et de la démocratie,
Le temps de la résistance aux instrumentalisation idéologiques,
Le temps de l'intérêt général,
Le temps du refus des effets de mode,
Le temps de regarder au loin, avec patience, confiance, imagination et fidélité,
Le temps de nos trajectoires infinies, de nos bifurcations et de notre émancipation,
Le temps du soin de la relation, par le soin et le respect du corps de l'autre,
Le temps de la concertation, de la participation active des équipes, et de la communauté de travail,
Le temps des autres, du citoyen, des habitants, des voisins, du partage, et de la rencontre de mondes différents,
Le temps des femmes au cœur de la démocratisation, et déjà de la démocratie culturelle,
Le temps du temps retrouvé, de l'errance curieuse, de la promenade erratique, en paix, dans la galerie du temps,
Et le temps de la polyphonie des cultures sans bornes temporelles ni d'usage.**

Retrouver le temps du temps long, de la stratégie et de la vision à long terme

- Plutôt que conjugaison des temps, nous faisons le constat d'une nécessaire articulation entre temps court et temps long.
- La plupart des personnalités interviewées sont revenues sur le besoin d'inscrire la stratégie et les politiques culturelles dans le temps long.
- Il faut se donner du temps pour élaborer et réussir un projet culturel faisant le pari de l'ouverture et de la participation, c'est un travail de longue haleine.
- Tenir à distance les injonctions contradictoires et le temps disruptif des crises.
- Distinguer le temps immédiat qui accélère sans cesse, qui se comprime, et la vision à long terme, stratégique qui nécessite une forme de permanence et de stabilité. Savoir garder le cap en dépit des injonctions immédiates, essentiel pour faire aboutir un projet.
- S'autoriser aussi à ralentir, à prendre son temps - sans confondre temps long et temps lent - pour construire l'avenir dans une époque qui se caractérise par une forme de dictature de l'urgence, de l'immédiateté, et par une permacrise.
- S'abstraire du temps court pour retrouver le temps de la réflexion et de la recherche.
- Une façon de se redonner des marges de manœuvre, pour retrouver le temps de l'attention, de l'observation, de la réflexion et regarder au loin.
- Remettre la culture au cœur des enjeux de démocratie et de citoyenneté

Innover pour explorer de nouveaux chemins

- Se méfier des effets de mode et du « tout numérique » ou « tout immersif ». Là aussi, garder le cap d'une vision stratégique, ne pas tout remettre en question au prétexte de la nouveauté et de l'air du temps mais

rester à l'écoute des innovations pour les intégrer dans un projet culturel ou une démarche stratégique en mesurant bien que les innovations technologiques modifient les pratiques culturelles.

- En matière d'innovations et de mutations potentiellement disruptives, telle que l'IA : ne pas perdre de vue qu'elles dépendent aussi de l'appropriation d'usages dont le rythme est plus lent et qui varie selon des logiques sociales, éducatives, voire géographiques.
- Face à l'hystérie et la tyrannie des modes et usages comme tik tok, instagram, etc. : les utiliser et ne pas se laisser utiliser.
- S'appuyer néanmoins sur cette idée positive : l'essor d'internet contribue à la fabrique du musée personnel et offre la possibilité d'auto-construire sa relation à la culture, au musée, aux œuvres.
- Faire confiance aux individus mais aussi à leur capacité à faire du commun pour assurer une transmission culturelle sur le temps long et tout au long de la vie.
- Faire confiance au temps pour installer les pratiques. S'attacher à une stratégie d'éducation et de transmission à long terme. Si les semences culturelles mettent du temps à germer, elles finissent toujours par germer.
- Valoriser le pouvoir transformateur de la culture pour ouvrir de nouvelles perspectives.
- Le changement prend du temps mais doit se réaliser à un rythme soutenu. Ne pas se perdre dans la transformation pour la transformation, ni dans de nouvelles priorités plus urgentes.
- Se donner le temps de la réflexion et du débat collectif, pour faire sens. Non pas pour faire corps mais pour conduire ensemble du changement.

L'Etat est garant du temps

- Il est le garant de l'intérêt général.
- Il est le garant de la prépondérance du temps long face à l'accélération du temps des politiques, au flot continu des injonctions, face à la surenchère événementielle et à la pression sociale.
- Il est le garant de la concertation et de la concordance des temps.
- Des avantages d'un système public moins soumis à la recherche de rentabilité et qui permet de disposer de plus de temps pour expérimenter et installer les pratiques culturelles. C'est une chance.
- L'art permet de questionner le consensus et de vivre des expériences du temps.
- Donner du temps aux acteurs et protéger cette capacité.
- Faire valoir que l'articulation des temps passe par l'articulation et le dialogue des acteurs.

Projet culturel, création

- Créer les conditions du dialogue entre le passé et le présent.
- Savoir faire le lien entre passé (héritage, patrimoine), présent et futur (innovation).
- Valoriser l'implication des citoyens dans les processus de patrimonialisation et l'extension du domaine du patrimoine culturel immatériel.
- Faire apparaître que le patrimoine est une construction sociale et politique à laquelle contribue toute la société.
- Faire entendre que le patrimoine est un formidable levier de développement des territoires en pleine actualité et à l'heure de la reconnaissance des droits culturels.
- Affirmer que le patrimoine est un moyen formidable pour redonner de la profondeur de champ aux débats sociétaux.
- Côté les artistes pour faire émerger de nouvelles idées.
- Lâcher prise pour lever les interdits, cultiver les connaissances et les compétences, et s'autoriser le bonheur d'aller vers des œuvres et des découvertes plus compliquées.
- Impliquer davantage les hauts fonctionnaires dans la vie culturelle par la fréquentation de spectacles ou autres lieux culturels afin de sortir de sa zone de confort et de secouer leurs certitudes.
- Écouter le terrain pour contrebalancer les décisions du sommet : Tenir compte des réalités de terrain et de la proximité pour construire des politiques moins verticales, moins top Down et plus bottom up ; privilégier in fine des politiques plus collaboratives.

Les publics, des acteurs à part entière

- Prendre toute la mesure de l'évolution considérable du rôle et de la place des visiteurs et des publics, et de leurs pratiques
- Prendre toute la mesure de la prégnance de nouveaux usages sans cesse en mouvement.
- Dans ce contexte inédit, et sans grande surprise, les invariants et axes forts de nos entretiens sont : la politique du vivre ensemble, de la culture pour tous, et l'essor irréversible des droits culturels.
- Prendre en compte l'articulation des temps et rôles sociaux dans les pratiques des visiteurs
- Un changement de vocabulaire et de regard dans la durée ou une révolution lente : après avoir d'abord donné la priorité au public, est venu le temps des publics, puis celui des visiteurs, puis celui des citoyens et des habitants, et maintenant des voisins
- Du public aux voisins : apporter un soin toujours plus important aux territoires et faire du public local un enjeu majeur
- Ces avancées considérables doivent se poursuivre : se prémunir des tentatives toujours possibles de retour en arrière
- De la recherche d'une proximité, d'une qualité de fréquentation des lieux de culture plus ouverte sur la vie
- Laisser la place à l'humain, privilégier la médiation humaine, artistique, sportive, la place au corps pour construire l'avenir (il n'y a rien de plus immersif qu'un musée ou un lieu culturel en vrai)
- Laisser advenir le temps du soin de la relation, par le soin et le respect du corps de l'autre
- Comprendre et valoriser la place et le rôle des femmes dans l'évolution des pratiques culturelles : disposant d'un capital de familiarité avec les institutions culturelles plus important que les hommes, elles sont prescriptrices de visites et sont les reines de la démocratisation culturelle
- S'ouvrir aux nouveaux usages des plus jeunes, à une relation à la culture autrement, sans jugement de valeur ni condescendance, leur dire que le musée et la culture c'est à eux - et pas seulement derrière un écran - et ne pas s'interdire d'aller les chercher
- Prendre le temps de la visite, prendre le temps de se perdre. Le temps de l'errance curieuse. Le temps de la promenade erratique et poétique.
- Les musées et les lieux de culture et de création en tant qu'espaces de liberté : dans le fracas du temps, préserver ces havres de paix
- Revoir le rythme de la programmation : moins d'expositions, des horaires différents et mieux adaptés aux nouveaux usages, circonscrire la frénésie du rythme des offres culturelles
- Mieux exploiter la somme de ressources dont nous disposons, y compris dans une logique de transition écologique, pas seulement pour faire moins mais pour créer autrement

Pour les équipes et avec elles

- Ralentir le temps de l'individu, protéger du temps personnel, ménager le temps des équipes
- Regagner du temps sur le temps : cela passe par le respect des conditions de travail et le statut des femmes et des hommes impliqués individuellement et collectivement dans le projet
- Donner du sens, expliquer le cap à atteindre et le chemin pour y parvenir. Savoir pourquoi on travaille : bienveillance et reconnaissance
- Se départir d'une forme d'économie de la tension : en misant sur une concertation approfondie ; en faisant de la relation à l'autre, de la confiance, du dialogue, de l'écoute et de la proximité, des valeurs cardinales au quotidien ; en précisant et respectant les responsabilités de chacun
- Repenser les modalités de recrutement, notamment pour sortir de l'entre soi et des enclosures, transmettre une raison d'être et de nouvelles formations à hauteur des enjeux, s'ouvrir à la diversité
- Se donner de la marge pour le temps immédiat, proposer des méthodes de travail différentes : décroiser, mettre en place des structures d'appui pour dégager du temps de réflexion
- Des métiers « passion » oui mais attention à l'essoufflement et au sentiment du manque de reconnaissance, il faut créer les conditions de cette reconnaissance de l'implication des équipes, les intégrer dans des groupes de travail, les faire participer activement à la vie de « l'entreprise » : interroger les notions de distinction, certification et de reconnaissance des compétences acquises
- Favoriser le bien-être et la santé au travail, transformer les temps et lieux de travail, la mobilité non pas comme une nouvelle contrainte mais une opportunité et une recherche d'équilibre

- Avoir le temps de se former
- Dégager du temps de qualité, du temps pour collaborer ensemble, pour remettre l'humain au centre, redonner du sens aux missions, à toutes les missions

Le temps des crises : et alors ?

- Prendre aussi en compte la transition écologique, et son caractère d'urgence dans les nouveaux comportements et le besoin pour les collaborateurs de s'interroger sur les interactions sociales, les questions environnementales
- L'action contre la crise climatique s'inscrit dans un temps longs
- Prendre les temps de crises comme opportunité d'interrogation des désirs et non comme volonté de renfermement et nostalgie d'un passé idéal
- Le temps des crises met en exergue l'obligation d'affirmer plus fort encore ce à quoi l'on tient.

Une attention particulière pour les managers

- Le manager est celui qui de tout temps jongle avec tous les temps
- Préserver les managers
- Résistance et résilience des dirigeants qui agissent comme de braves capitaines de navires surmontant les tempêtes et protégeant leurs équipes
- Eviter l'entre soi
- Faire « avec » au lieu de faire « contre »
- Évaluation des politiques : avoir du temps pour développer des critères qualitatifs et démocratiques
- Besoin du temps long pour construire les stratégies à long terme basées sur la fidélité et la constance
- Arbitrages constant entre temps long et temps court en fonction des ressources disponibles - Nécessité de former les dirigeants au management pour diriger, resituer la décision dans un écosystème et mieux impliquer les équipes

Et les outils

- La plupart des acteurs que nous avons rencontrés font aussi le constat d'une accélération du quotidien et de l'évolution des modes de travail. Quels outils, quelles méthodes pour s'acclimater à ce changement de paradigme et ralentir le temps de l'individu en préservant le temps et le sens du travail
- Mettre en place des repères durables
- S'appuyer sur des outils structurés, des organisations très fines et consenties pour prendre le contrôle sur le temps
- Les outils de gouvernance permettent de penser le temps, de poser une intention
- Dans la construction stratégique : de l'importance de la permanence et de la stabilité des outils pour construire une stratégie : COP, PSC, ...
- Renforcer les outils pour plus d'efficacité
- Proposer des outils agiles
- Explorer toutes les possibilités d'alliances au sein de l'Etat, en marge de l'Etat, et en dehors pour mieux exploiter la somme de ressources dont nous disposons et maximiser l'expertise
- Penser des outils du temps long en pluri annualité et assouplir les outils de l'annuité budgétaire.
- Intégrer les outils et méthodes de la recherche, travailler avec des chercheurs et des scientifiques (sociologie, anthropologie...).
- Former les dirigeants et les équipes en croisant les résultats de la recherche
- S'ouvrir aux sciences participatives, et développer la culture scientifique, technique et industrielle.
- Recueillir la parole des usagers : organiser des temps collaboratifs, coopératifs et participatifs.
- Développer les comités d'usagers en dépassant une fonction vaguement consultative pour aller vers une fonction décisionnelle

Conclusion

En fait la question n'est pas tellement celle de la conjugaison des temps, mais plutôt de savoir ce que l'on veut faire de ces temps mieux articulés. Car s'il l'on gagne du temps, que l'on sauve du temps de qualité c'est pour en faire quoi ?

Les différentes personnalités nous ont donné en creux la réponse : il ne s'agit pas de gagner du temps dans une démarche économique de rentabilité. Tous ont pointé l'idée de gagner de la qualité de temps. Il faut repenser la place de l'humain ; mettre la curiosité et l'altérité, la rencontre avec les œuvres, les artistes au centre de nos préoccupations. Savoir se porter attention, prendre le temps de l'écoute, gagner l'estime et l'adhésion de tous, prendre soin les uns des autres et partager pour faire société font la conclusion de nos échanges et de ce rapport.

FG NBG VP FF, le 02/10/2023



REMERCIEMENTS

Un grand merci pour leur disponibilité, leur générosité et pour la qualité des propos échangés à nos personnalités qui se sont prêtées au jeu de nos questions :

Aurélie FILIPPETTI, Cédric Van STYVENDAEL, Marc DROUET, Marie LAVANDIER, Jean-François CHOUGNET, Anne YANOVER, Colette BARBIER, Delphine PINASA, Claire GIBault, Laurence TISON VILLAUME, Philippe NICOLAS, Philippe CHANTEPIE, Pascal MIGNEREY, Pascal LIEVAUX, Marie-Aleth GRARD, Anne-Marie DE PASQUALE, Béatrice NAVAJAS, Éric ARNOU, Laurent MAZURIER, Jacqueline EIDELMAN, Lucie MARINIER, Julien LACOLOMBERIE

Un très grand merci à Cécile, Manuel et Apolline pour leur qualité d'écoute, d'organisation : un accompagnement hors pair pour un programme inoubliable

Merci à tous les participants de la 4e session du CHEC : nous voici désormais compagnons de promo et auditeurs du CHEC !

Merci à tous les anciens auditeurs du CHEC rencontrés et avec lesquels nous avons eu des échanges passionnants

Merci aux intervenants croisés pendant nos modules du CHEC

Merci à notre référent, Bruno ORY-LAVOLLEE

Merci au groupe 5 : Nathalie, Florence, Franck et Valérie, nous y sommes arrivés !

Merci à Fabien pour ses conseils et Clothilde pour son aide à la réalisation de cette revue





CHEC
2022-2023
QUATRIÈME
SESSION



TABLE DES ILLUSTRATIONS

Illustration couverture – L’heure de tous, sculpture monumentale, Gare Saint-Lazare ©VP

Illustration 1 – le CHEC à Esch-sur-Alzette, ©NBG

Illustration 2 – le CHEC au travail, La Lisière, Bruyères-le-Châtel, ©VP

Illustration 3 – William dansant, ©VP

Illustration 4 – Le Bull Machin dans les rues de Villeurbanne Capitale Française de la Culture 2022, Crédit photo Gilles Michallet

Illustration 5 - Grenier d’abondance vue générale. Lyon. DRAC Auvergne-Rhône-Alpes

Illustration 6 – Morlaix, centre national pour la création adaptée, ©VP

Illustration 7 – Fondation Ricard, Paris, ©VP

Illustration 8 - Réserves- © CNCS Pascal François

Illustration 9 – portrait de D. PINASA, CNCS_Septembre_1907©NicolasAnglade

Illustration 10 - bâtiment du CNCS © Florent Giffard

Illustration 11 – Bibliothèque Richelieu, Paris, ©FG

Illustration 12 – Esch-sur-Alzette, ©VP

Illustration 13 – Brest, les capucins, ©FG

Illustration 14 – Bibracte, vue du musée, ©VP

Illustration 15- Villeurbanne, Aérosulpture, Etoiles et Grande échelle, 11et 12 mai 2023, ©VP

Illustration 16 – album photos de la 4e promotion du CHEC



Revue unique, tirage en 100 exemplaires

Octobre 2023

Comité de rédaction

Conception

Nathalie BLANC-GUELPA, Florence FONTANI, Franck GUILLAUNET, Valérie PERRIN

Mise en page

Valérie PERRIN