

CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

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

Synthèse du 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

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 Rennes

Avec la participation de **Maya Soler**, étudiante à Sciences Po Paris

Synthèse et principaux points du rapport

Ce rapport interroge cette conjugaison des temps en s'appuyant sur une série d'entretiens, rapportés dans le document, construits à partir d'une grille d'entretien commune centrée sur les thématiques du temps de la stratégie et de la gouvernance, des grandes orientations stratégiques contemporaines du renouveau des politiques culturelles, de la place et de la part active des équipes dans une stratégie et un projet culturel, des temps des publics, enfin des publics comme acteurs culturels reconnus et respectés. Il étudie également ces questions à l'aune des grands défis (numérique, crise COVID-19, crise climatique) qui invitent à repenser de nouvelles manières de pratiquer la culture et à proposer des politiques culturelles aux temporalités renouvelées.

Le rapport s'articule donc autour de trois axes principaux : celui de la gouvernance, celui des équipes, et celui des publics. Son format est celui d'une galerie de portraits d'acteurs appartenant au champ politique, au champ managérial privé et public, et au champ institutionnel et associatif. La forme du rapport permet de s'affranchir d'une grille d'analyse trop classique et d'illustrer la diversité d'approches de la thématique par des expériences concrètes.

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

Le rapport se concentre d'abord sur le temps institutionnel en articulant les discours de trois personnalités différentes, issues du champ étatique ou institutionnel, qui fortes de leurs expériences conjuguent des visions modernes et situées du rôle du temps dans la construction de politiques culturelles.

Sont résumées ici les principales notions abordées par ces personnalités.

Aurélie Filippetti, ancienne ministre de la Culture, porte un discours du temps long et valorise les notions de parcours et de construction. La directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris met en garde contre tout risque d'enfermement de la culture dans une dimension identitaire alors que celle-ci a vocation à être universelle et à exister en dialogue avec l'altérité.

Aurélie Filippetti tire le signal d'alarme quant aux menaces qui pèsent sur la liberté de création dans cette période où la bataille culturelle fait rage et où nous sommes confrontés à une forme de trumpisme. Elle s'élève contre toute tentative d'instrumentalisation idéologique. Elle alerte aussi sur le changement technologique et le rôle de la culture pour dégager des espaces de liberté extérieurs au monde numérique, qui reste caractérisé par des logiques très majoritairement marchandes. Selon elle, la culture doit évidemment s'adapter à ce changement anthropologique qui modifie substantiellement les pratiques culturelles et la création mais doit rester une échappatoire.

Pour la ministre, s'émanciper à travers la culture, c'est le projet d'une vie entière et cela requiert constance, persévérance, confiance dans le temps long, et le plus grand soin de la relation.

Cédric Van Styvendael, maire de Villeurbanne, Capitale Française de la Culture 2022 et Label 100% EAC, vice-président de la Métropole de Lyon chargé de la culture, défend quant à lui l'idée de travailler la solidité des projets qui traversent le temps. Pour lui, il s'agit de faire valoir les legs de la ville comme des semences à cultiver et à transmettre à l'ensemble du territoire. En articulant une stratégie autour de la jeunesse, Cédric Van Styvendael et ses équipes font fructifier cet héritage en privilégiant une dimension de renouveau et d'innovation mais surtout en se focalisant sur les jeunes comme public à captiver et comme force créatrice. Et de conclure, rejoignant par-là les propos d'Aurélie Filippetti, que la culture est la possibilité d'un récit collectif et commun à construire, récit qui vient s'imposer sur des idéologies.

Dernier représentant questionné du champ institutionnel, **Marc Drouet**, directeur régional des affaires culturelles de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, constate que la fonction principale de l'art est d'interroger le consensus et celle du ministère de rendre possible ce questionnement. Il souligne que les artistes interrogent aujourd'hui la notion d'accélération et la rejette au profit du temps long. Selon Marc Drouet, l'expérience artistique reste en effet l'un des derniers espaces où l'on peut expérimenter le réflexe de la disponibilité et se placer en contre-pied de cette accélération. Même si l'État est marqué par le temps de l'économie, de l'urgence et des politiques prioritaires, il n'en reste pas moins un garant du temps long et peut l'imposer. En particulier dans le cadre du ministère de la Culture, où l'obstacle structurel de la gestion de l'urgence ne semble pas si prégnant et qui bénéficie d'une vision stratégique construite sur une doctrine durable (création, transmission, droits culturels, démocratisation).

Ainsi donc, la voix institutionnelle, reflétée par le discours de ces trois personnalités, insiste sur la nécessité de la considération du temps long dans la construction de politiques culturelles. Ils pointent conjointement la particularité de la relation entre l'État et le secteur culturel, qui contrairement à d'autres domaines, n'est pas autant régi par la gestion de l'urgence et la prédominance de l'économie, mais est construit sur des vocations permettant la création de communs.

II – Les dirigeants se frottant à la question du temps

Dans un second temps, le rapport retranscrit les réflexions et points de vue de divers dirigeants du monde culturel, œuvrant à échelles et territoires différents, pour déterminer les problématiques concrètes et quotidiennes de la conjugaison des temps.

Marie Lavandier, conservatrice générale du patrimoine et ancienne directrice du Louvre-Lens, actuelle présidente du Centre des monuments nationaux, évoque un musée d'un genre nouveau qui incarnerait à la fois le pouvoir transformateur de la culture et le lieu de réinvention d'un territoire (faisant référence au cas de la ville de Lens). Elle définit son rapport au temps comme la volonté de la rencontre entre des

mondes différents et oppose au temps ininterrompu des crises celui de la continuité et de la co-construction d'un avenir en partage. Pour se départir d'une forme d'économie de la tension, elle mise sur une concertation approfondie, séquencée, structurant la responsabilité de chacun dans la transversalité. Selon elle, il faut concevoir le musée comme un laboratoire, un lieu d'expérimentation où l'innovation est maîtresse et se défait précisément des effets de mode pour mieux s'inscrire dans le temps long.

Par ailleurs, Marie Lavandier défend un modèle « d'aller-vers » pour prendre soin des publics, leur donner la parole, en conscience de leur identité et dans le respect de leur patrimoine culturel. L'enjeu des publics repose ainsi sur une stratégie d'innovation par l'inclusion et l'exigence de qualité afin d'incarner encore mieux l'identité du territoire.

Jean-François Chougnat, ancien directeur du MUCEM de Marseille, insiste lui aussi sur le renouvellement des publics face aux mutations profondes qui bouleversent le paysage culturel et muséal. Il s'agit pour lui de penser le musée comme un lieu poétique, d'errance ou de promenade erratique. Ce renouvellement s'effectue, entre autres, dans une forme d'ouverture de la gouvernance, faisant entrer dans le dialogue de nouveaux experts citoyens, souvent les communautés concernées qui enrichissent le processus de construction de la programmation et participent à l'élaboration des expositions. Celui qui a consacré son parcours professionnel aux politiques culturelles n'hésite pas à plaider pour la liberté d'établissements publics pleinement intégrés à leur territoire. Pour lui, le temps d'institutions ayant gagné en autonomie coïncide avec le temps d'une polyphonie des cultures, d'une démocratie élargie mais aussi d'une éthique et d'une déontologie renforcées. Soit un projet équilibré pour l'avenir.

Sur les questions de gouvernance, **Anne Yanover**, aujourd'hui directrice de la programmation et du public du musée Guimet à Paris, et précédemment directrice du musée d'art et d'histoire Paul Eluard de Saint-Denis, promeut le fait d'oser le musée autrement : un musée généreux, accueillant et ressourçant où tous deviennent acteurs de(s) culture(s). Afin de regagner du temps sur le temps, elle estime 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. De son point de vue, la durabilité de l'action d'un projet est permise par le contrôle scientifique et culturel de l'État qui est garant de la prépondérance du temps long face à l'accélération du temps des politiques. Anne Yanover partage par ailleurs la nécessité de l'innovation et de la réflexivité sur les pratiques en affirmant que la démocratisation culturelle n'a pas encore trouvé toutes ses réponses et appelle à de nouvelles expérimentations. Elle évoque la perspective d'un musée généreux, un lieu ouvert sans frein aux visiteurs mais aussi un lieu voisin où la porosité des expériences, des parcours et des cultures a libre cours.

Colette Barbier, ancienne directrice de la Fondation Pernod Ricard, tient à distance la tendance marketing de course à l'impact dans la construction de sa programmation. Experte de l'arbitrage entre temps court et long, imposé par le volet mécénat exigeant des relations de fidélité et des stratégies sur le long terme, elle incarne également le pari gagnant du temps long, de la permanence et de l'exigence. Celui-là

même qui a permis à de nombreux artistes d'éclorre en temps voulu.

Autre femme de culture, **Claire Gibault** est une cheffe d'orchestre, mondialement reconnue, créatrice de l'ensemble Paris Mozart Orchestra et à l'origine du concours « Maestra » pour rendre visibles l'action et le talent des femmes dans le milieu fermé de la direction musicale. Après avoir travaillé dans différents pays aux côtés de Claudio Abbado, Claire Gibault est passée par le temps de la politique, en devenant députée européenne. Face au constat que pour être une femme à la tête d'une institution culturelle, il fallait la créer, elle créa l'ensemble Paris Mozart Orchestra avec lequel elle expérimente une nouvelle forme de gouvernance, construite sur une autorité partagée. Pour la cheffe, il s'agit de bien investir son temps dans des actions parallèles, solidaires, portées sur la rencontre avec les publics.

Enfin, **Delphine Pinasa** directrice du Centre National du Costume et de la Scène à Moulins-sur-Allier, vaste collection de plus de 10 000 costumes et l'un des musées les plus fréquentés d'Auvergne. A la question du temps, elle évoque le fait que la structure d'un établissement comme le sien l'enferme dans un « engrenage du temporaire » l'obligeant à se renouveler perpétuellement pour assurer l'encaissement de ressources.

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 mais cela demanderait de pouvoir dégager du temps, ce qui s'avère particulièrement délicat dans la gestion quotidienne. Enfin, elle pointe sa situation d'EPCC « en territoire » qui complique les processus de recrutement de personnel qualifié. Tous ces aspects réduisent la marge de manœuvre de la directrice dans ses choix de gouvernance et de gestion du temps.

Face à la problématique du temps, les figures dirigeantes sont formelles, il faut prendre le temps du temps, s'éloigner de la facilité du court terme et penser les lieux culturels comme des lieux d'expérimentations et d'innovations où les publics détiennent le rôle central. Comme le temps long n'est pas toujours possible en raison de contraintes structurelles et économiques, les différentes personnalités appellent à repenser l'accompagnement des structures voire le séquençage de leurs actions dans différentes temporalités.

III - L'apport original des structures et des associations à la question du temps

Dans une dernière partie, le rapport fait le portrait de structures et d'associations dont les actions sont des modèles en termes de reconquête du temps.

Tout d'abord, le rapport s'intéresse à l'**Inspection générale des affaires culturelles** du ministère de la Culture en tant qu'outil de prospection et d'anticipation qui défend 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 le temps. S'agissant en particulier des stratégies de gouvernance, si anticiper peut sembler de plus en plus difficile, cela reste une priorité incontournable et l'IGAC est le lieu tout trouvé du temps de la réflexion et de

l'élaboration des scénarios fondés sur l'expertise et des principes et valeurs durables. Par ailleurs, l'articulation des temps passe par le dialogue entre les acteurs et par une forme de rapprochement des approches : ceux dont l'essentiel du temps est consacré à l'action sont en effet souvent coupés de ceux qui sont chargés de prospective et d'analyse.

Reprendre de la hauteur stratégique réside sûrement dans l'articulation de l'action des acteurs publics. Tout en veillant à éviter la confusion entre temps long et temps lent, l'IGAC appelle à optimiser les outils dont nous disposons dans la transversalité et le décloisonnement.

Le rapport traite ensuite du travail de la **Délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation (DIRI)** de la Direction générale des patrimoines et de l'architecture du ministère qui porte des capacités stratégiques en termes de politiques patrimoniales. La DIRI est un outil précieux de la transversalité et de solutions partagées qui répond à des besoins très concrets à court terme. Le travail de la DIRI est perçu comme itératif par les professionnels qui s'inscrivent de plus en plus dans une démarche participative mais aussi par les citoyens eux-mêmes qui font appel à la DIRI pour accompagner leurs questionnements sur la définition d'un objet patrimonial. Ainsi, si nous savions peu ou prou que le patrimoine est une construction sociale et politique à laquelle contribue toute la société, nous découvrons peut-être qu'il est aussi un moyen formidable pour redonner de la profondeur de champ aux débats sociétaux les plus vifs.

ATD Quart Monde est une ONG qui agit de longue date sur les questions de dignité et d'exercice plein et entier des droits fondamentaux dont la culture est indissociable. Après avoir ainsi rappelé la raison d'être du mouvement qu'elle préside, **Marie-Aleth Grard** souligne que 70 ans après sa création l'ONG continue d'étoffer son réseau déjà très étendu pour permettre aux personnes les plus pauvres d'avoir leur place dans ce monde la culture. Béatrice Navajas, la directrice du pôle administration et financement, présente le modèle financier et économique sur lequel repose le mouvement, financé certes à hauteur de 30% par des subventions publiques mais pouvant aussi compter sur des dons non négligeables. Ce qui lui permet de mieux conjuguer les temps court, moyen et long. Cela se traduit par une programmation pluriannuelle inscrite dans la durée. La corrélation de la programmation au mandat de délégué national - qui est de quatre ans - facilite également cet ancrage dans le temps. Ce renouvellement des équipes de direction tous les quatre ans donne lieu à une gouvernance vivante et horizontale scandée par des périodes d'évaluation entre chaque mandat.

Enfin, **Laurent Mazurier**, président des « Petites cités de caractère de France » et acteur reconnu sur les enjeux de développement et d'aménagement des territoires et de développement durable par la culture. Il évoque la frénésie et l'agitation législative actuelle qui entre en contradiction avec le temps incompressible des projets patrimoniaux notamment très lourds au plan architectural. Il fait également état d'un passage progressif d'une approche patrimoniale classique à l'intégration des droits culturels dans une démarche participative et novatrice avec les acteurs de la cité.

Pour conclure la galerie de portraits du rapport, a été interrogée **Jacqueline Eidelman**, chercheuse au CNRS et professeure à l'École du Louvre en charge de l'enseignement doctoral « Publics ». La chercheuse remet en question de manière plus globale notre rapport au temps et ses conséquences dans notre expérience de la culture. En particulier, le temps de l'errance curieuse, nécessaire à la diversité des pratiques culturelles semble aujourd'hui très compromis. Ceci tient à de multiples variables : sociale, économique et culturelle (dans le sens de la familiarité et le sentiment de légitimité/illégitimité avec les institutions culturelles). En termes de gouvernance, Jacqueline Eidelman souligne le nécessaire élargissement des partenaires, notamment par l'inclusion des acteurs du champ associatif et de la société civile qui permettrait de repenser des organisations et un modèle aujourd'hui trop vertical. Elle met par ailleurs l'accent sur la place primordiale des femmes dans la lutte incessante pour la démocratisation des musées et lieux culturels.

Lucie Marinier, quant à elle, titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création du CNAM, souligne le changement du rapport au travail depuis la crise de la Covid-19. Ce qui implique de repenser la question des compétences et de la formation. En effet, selon elle, l'articulation des temps passe également par l'articulation du rythme de vie des métiers de la culture qui est nécessairement imposé par le rythme de la programmation.

Améliorer le temps de vie des équipes revient donc à améliorer le temps de vie des publics. S'inscrire dans un temps long est donc nécessaire pour penser les métiers culturels de demain.

Au regard des convergences qui semblent se dessiner de tous ces portraits, le rapport tire un certain nombre de préconisations que l'on retrouvera page suivante.

SYNTHESE DES PROPOSITIONS DU GROUPE 5

Retrouver le temps du temps long, de la stratégie et de la vision à long terme : prioriser l'articulation entre le temps court et le temps long, tenir à distance le temps disruptif des crises, remettre la culture au cœur des enjeux de démocratie et de citoyenneté

- 1- Affirmer ce à quoi l'on tient le plus en temps de crise : réinterroger les désirs, dépasser les modèles préétablis et figés
- 2- Trouver les modalités permettant d'inscrire les stratégies dans le temps long, soit par établissement culturel, soit par réseau
- 3- Donner du temps au temps et prendre à tout prix le temps du soin de la relation et du respect de l'autre, le temps revendiqué de la liberté et de l'errance curieuse dans un imaginaire culturel sans frontières.

L'État est garant de ce temps long face à l'accélération du temps des politiques et à la surenchère de l'évènementiel, l'art permettant aussi de questionner les consensus et de vivre les expériences du temps dans l'articulation et le dialogue des acteurs

- 1- Réaffirmer le rôle de l'État en toute modernité : un État garant de l'intérêt général, du temps long, et de la liberté d'expression et de création
- 2- Inviter les hauts fonctionnaires à fréquenter les spectacles et les expositions pour se frotter à la réalité de la création artistique et culturelle, sortir de sa zone de confort.

Mettre l'innovation et la création au centre des renouvellements (l'appropriation des usages disruptifs s'effectue sur le temps long, ne pas tout remettre en question au prétexte de la nouveauté, penser l'essor d'internet comme un moyen de renforcer les liens aux publics, faire confiance aux individus dans leur capacité à faire du commun pour assurer une transmission culturelle sur le temps long)

- 1- Penser des usages raisonnés des réseaux sociaux, établir une charte d'utilisation
- 2- Développer de nouvelles logiques d'optimisation des ressources produites (ou à produire), savoir où aller les chercher, les valoriser, les mutualiser, s'appuyer sur des spécialistes et des universitaires
- 3- Privilégier des médiations avec des artistes, donner la parole aux artistes, s'ouvrir en grand au regard critique de la jeune création contemporaine sur l'innovation et les mutations à l'œuvre.

Tisser les liens entre passé, présent et futur dans le temps de la création

- 1- Faire entendre que le patrimoine est un formidable levier de développement des territoires, à l'aune de demandes nouvelles de participation et démocratie, et d'une appropriation citoyenne incontournable
- 2- Se prémunir du temps des crises, et d'une forme de tyrannie de l'urgence en inventant dans l'articulation et le dialogue des acteurs une nouvelle écologie culturelle.

Les publics sont des acteurs à part entière

- 1- Après le temps du public, puis celui des publics, puis celui des visiteurs, puis celui des citoyens, favoriser l'éclosion et la généralisation du temps des habitants et des voisins
- 2- Travailler avec la recherche autour des questions des nouvelles pratiques, nouveaux usages, médiation et transmission, ambitions et projets culturels au service des publics et des territoires
- 3- S'ouvrir aux sciences participatives, et promouvoir la culture scientifique technique et industrielle.

Construire un modèle de gouvernance pour les équipes et avec elles (ralentir le temps de l'individu, se départir d'une forme d'économie de la tension, repenser les modalités de recrutement et s'ouvrir à la diversité, reconnaître et valoriser les métiers-passion)

- 1- Dégager une journée, des temps préservés pour travailler avec les équipes en mode collaboratif et participatif
- 2- Utiliser des outils de recueil de besoins, confier l'ordre du jour et l'animation au personnel
- 3- Avoir un comité de « vie » consultatif, c'est-à-dire, privilégier un groupe de réflexion permanent et agile
- 4- Faire entrer (davantage) des personnalités de la société civile dans les conseils d'administration.

Parier sur l'énergie, la vitalité et la diversité créatives des territoires

- 1- Valoriser l'implication des citoyens (comités d'usagers, conseils d'administration, tiers lieux, évaluation, proposition, appropriation...)
- 2- Explorer toutes les interfaces possibles et nécessaires à l'instauration d'un lien et d'un dialogue permanents entre l'institution - et plus largement les acteurs culturels -, et les habitants dans un voisinage et un ancrage territorial assumés.

Porter une attention renouvelée aux managers qui sont les premiers à jongler avec le temps (éviter l'entre-soi, faire avec plutôt que contre, privilégier le temps long pour assurer fidélité et constance)

- 1- Apporter une attention toute particulière aux enjeux de formation
- 2- Encourager et favoriser la mobilité et les échanges permanents entre managers au sein de l'écosystème culturel
- 3- Développer sans tabou le dialogue et les échanges avec le monde de l'entreprise.

Repenser les outils au service de la démocratie (favoriser les repères durables, structurés, agiles ; privilégier les outils du temps long, intégrer les méthodes de recherche, recueillir la parole des usagers et les inclure dans des fonctions décisionnelles)

- 1- Récrire les projets scientifiques et culturels en plaçant les enjeux des droits culturels et de la démocratie culturelle au centre, inscrire des engagements pérennes et les porter à la connaissance du public
- 2- Disposer d'instances d'évaluation (comités d'usagers) pour tester des propositions, des modalités, des idées, pour oser expérimenter, et pour gérer autrement les demandes et injonctions diverses - et assez souvent contradictoires - faites aux structures et équipes
- 3- Favoriser les lieux et les processus de mutualisation, développer les réseaux professionnels de la culture pour mieux coopérer, partager les outils efficaces et les bonnes pratiques, agir sur les politiques publiques d'aujourd'hui et peser sur celles de demain.