



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CYCLE DES
HAUTES
ÉTUDES DE LA
CULTURE

CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

Session 21-22 - « Reconfigurations : tenir le cap et inventer en temps de bouleversements »

Rapport du Groupe 8

Gouvernance, management : quelles inventions à l'œuvre dans le secteur culturel, quelles évolutions encourager ?

RÉFÉRENT : STEVEN HEARN, président fondateur de Scintillo, incubateur culturel

Membres du groupe :

- **Stefano ARNALDI**, directeur de la culture et du patrimoine de la ville de Reims
- **Jean-Philippe DUPUICH**, dirigeant de Déesse Média, société de conseil et de services
- **Frédérique PAIN**, directrice générale de l'École nationale supérieure de la création industrielle (ENSCI)
- **Béatrice PIRON**, députée des Yvelines
- **Muriel VANDEVENTER**, inspectrice et conseillère de la création, des enseignements artistiques et de l'action culturelle, chargée de mission Modernisation, département de l'action territoriale, secrétariat général du ministère de la culture
- **Cécile VENOT**, cheffe du service du développement et de la vente aux publics, Centre Pompidou

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.

**Gouvernance, management :
quelles inventions à l'œuvre dans
le secteur culturel, quelles
évolutions encourager ?**



**CYCLE DES
HAUTES
ÉTUDES DE LA
CULTURE**

Groupe 8

SESSION ANNUELLE 2021-2022

Reconfigurations : Tenir le cap et inventer



« *Gouverne le mieux celui qui
gouverne le moins.* »

Lao-tseu / Tao Te King

« La capacité d'apprendre est la
qualité la plus importante qu'un
leader puisse avoir. »

Sheryl Sandberg

« *Gouverner, c'est choisir,
si difficiles que soient les choix.* »

Pierre Mendès-France

« *Le chemin est ardu, la
tâche n'est pas facile. Mais
ensemble, nous pouvons y
arriver.* »

Ursula Von Der Leyen

« *Un homme sage ni ne se laisse
gouverner, ni ne cherche à gouverner
les autres : il veut que la raison
gouverne seule, et toujours.* »

Jean de La Bruyère

« *Gouverner ne consiste pas à aider les
grenouilles à administrer leur mare !* »

Michel Audiard

« *Diriger, c'est s'en tenir avec force à
ses convictions, c'est l'habilité à
supporter les coups durs, c'est
l'énergie pour promouvoir une idée.* »

Benazir Bhutto

« *Il faut être rameur avant de tenir le
gouvernail, avoir gardé la proue et
observé les vents avant de gouverner
soi-même le navire.* »

Aristophane

PRÉFACE

« Le CHEC, depuis trois ans, accompagne toutes les transitions qui secouent notre monde contemporain à travers le prisme singulier de la culture : les territoires, la digitalisation, l'écologie, les crises sanitaires...

Mais il est un chantier vertigineux, qui traite du présent et du futur, d'évolutions, d'organisations et d'humain... Ce chantier est juste sous nos yeux. C'est celui qui dit tout simplement comment on s'organise, comment on fait ensemble, comment on partage, comment on progresse hic et nunc. Ce chantier est celui de la gouvernance et du management des organisations culturelles. Leur articulation n'est pas évidente. Peu a été fait. En tout cas pas assez.

Avec ce rapport, une première pierre est posée. Elle est le fruit d'une consultation et d'une réflexion partagée d'acteurs de la culture. L'approche et la restitution, ici, sont celles d'un manifeste. La réflexion doit se poursuivre.

Les prochaines générations de CHECeurs et CHECeuses doivent absolument s'emparer du sujet pour maintenir cet effort nécessaire à la refondation d'un écosystème culturel qui s'interdira désormais les violences, les discriminations, les justifications abusives, les atavismes, les approximations, les excuses...

Ce premier rapport soulève sans doute plus de questions qu'il ne formulera complètement de réponses. Ce n'est pas grave. La prochaine cohorte d'auditeurs et d'auditrices du CHEC se devra de continuer la réflexion, de questionner les réponses et de faire avancer, coûte que coûte, le sujet.

L'itération commence. C'est désormais une responsabilité. C'est un chantier ouvert, un open source... »

Steven HEARN

GROUPE 8

Réfèrent : Steven HEARN, Président fondateur de Scintillo, incubateur culturel

- Frédérique PAIN, Directrice générale de l'École nationale supérieure de la création industrielle (ENSCI)
- Béatrice PIRON, Députée des Yvelines
- Muriel VANDEVENTER, Inspectrice et conseillère de la création, des enseignements artistiques et de l'action culturelle, Chargée de mission pour l'action territoriale au ministère de la Culture
- Cécile VENOT, Cheffe du service du développement et de la vente aux publics, Centre Pompidou
- Stefano ARNALDI, Directeur de la culture et du patrimoine de la ville de Reims
- Jean-Philippe DUPUICH, Dirigeant de Déesse Media, société de conseil

Nous remercions sincèrement Denis Declerck pour sa relecture attentive du rapport et ses retours encourageants et stimulants. Ses observations nous ont permis de préciser notre point de vue et certaines pistes ouvertes par ce travail.

NB : dans le texte que nous proposons ensuite, il est entendu que toutes les fonctions (métiers, responsabilités) sont destinées à des femmes ou à des hommes et que lorsque nous faisons mention de « dirigeants », il s'agit de dirigeantes ou de dirigeants. Il nous paraît utile de le préciser ici, sans user de l'écriture inclusive qui alourdirait notre propos.

Dans des cas spécifiques et s'il est besoin d'insister, nous préciserons alors « dirigeantes ET dirigeants ».

Table des matières

<i>Préface</i>	3
<i>Synthèse des préconisations</i>	5
<i>Introduction</i>	6
1 Pourquoi interroger les questions de gouvernance et de management dans le champ culturel aujourd’hui ? . 7	
1.1 De la gouvernance et du management dans le champ culturel et au-delà.....	7
1.2 L’émergence de New Public Management dans les années 2000 et le risque de glissement des politiques publiques.....	8
1.3 De nouveaux modes d’organisation du travail, du culte de l’innovation à la quête de sens	12
1.4 De nouvelles attentes autour des lieux culturels, accélérées par la pandémie.....	14
1.5 Des problématiques spécifiques au secteur culturel : l’évolution des pratiques artistiques et l’arrivée de nouvelles générations aux aspirations différentes.....	17
2 Comment identifier les dysfonctionnements et points de fragilité des organisations culturelles ?	20
2.1 La perception hétérogène des notions de gouvernance et de management comme l’une des racines de dysfonctionnement ?	20
2.2 Quelles pistes pour renouveler les modèles de gouvernance et de management au cours des modules 2021-22 du CHEC ?	22
2.3 Constats et analyses à retenir pour les structures culturelles sur les enjeux de gouvernance et de management	25
3 Quelles préconisations pour faire évoluer les questions de gouvernance et de management dans le secteur culturel ?	28
3.1 Construire une gouvernance partagée	28
3.1.1 Améliorer la gouvernance territoriale	28
3.1.2 Poser les principes de bonne gouvernance pour les structures culturelles	32
3.1.3 Réinterroger la direction des lieux culturels.....	33
3.2 Construire une politique managériale transparente et responsable	37
3.2.1 Mettre en place des procédures de transmission et de tuilage	37
3.2.2 Promouvoir un management par les valeurs et le bien-être au travail.....	38
3.2.3 Développer les compétences en management et ressources humaines	40
Conclusion	42
Annexes	43
Annexe 1 : Ressources complémentaires (bibliographie, sitographie, revue de presse...)	43
Annexe 2 : Problématique initiale posée par le CHEC.....	43
Annexe 3 : Liste des personnes interviewées et remerciements	43
Annexe 4 : Liste des auditeurs du CHEC ayant répondu au sondage et remerciements.....	43
Annexe 5 : Programme détaillé des modules de la session 2021-2022 du CHEC.....	43
Annexe 6 : Exemple de “Cahier des missions et des charges relatif au label CACIN”	43
Annexe 7 : FAIR-E auto-évaluation collective du CCNRB.....	43

SYNTHESE DES PRECONISATIONS

Gouvernance partagée

Préconisation n°1 : (3.1.1)

- Capitaliser sur les modèles réussis d'attractivité territoriale

Préconisation n°2 : (3.1.1)

- Accompagner des initiatives de gouvernance territoriale, comme les Contrats de plan Etat-Région

Préconisation n°3 : (3.1.1)

- S'appuyer sur l'organisation fonctionnelle des collectivités territoriales et affirmer les principes de gouvernance

Préconisation n°4 : (3.1.1)

- Aider à la construction de réseaux professionnels : mettre en place des plateformes d'échanges entre acteurs d'un même territoire

Préconisation n°5 : (3.1.2)

- Proposer une charte ou un guide de la gouvernance décrivant les missions majeures d'une structure culturelle d'intérêt général (au-delà du conseil d'administration, imaginer un conseil d'orientation et une instance de participation citoyenne, par exemple)

Préconisation n°6 : (3.1.3)

- Mieux identifier les compétences requises pour un poste de dirigeant, préciser les fiches de poste, améliorer la composition des jurys et tenir compte des décisions collégiales

Préconisation n°7 : (3.1.3)

- Favoriser le recrutement de binôme : artistique et administratif, sur un pied d'égalité légitimité

Préconisation n°8 : (3.1.3)

- Limiter les mandats à 10 ans et préparer le transfert des compétences (assurer une formation obligatoire à la prise de fonction pour toute nouvelle direction le 1^{er} mois)

Préconisation n°9 : (3.1.3)

- Veiller à l'adéquation des statuts juridiques de la structure avec ses missions

Préconisation n°10 : (3.1.3)

- Favoriser des espaces d'expérimentation de gouvernance au sein des structures culturelles

Politique managériale transparente et responsable

Préconisation n°11 : (3.2.1)

- Organiser une procédure de tuilage officielle pour chaque changement de direction

Préconisation n°12 : (3.2.2)

- Mettre en place une politique de management par les valeurs

Préconisation n°13 : (3.2.2)

- Généraliser l'accès à des formations sur le management participatif

Préconisation n°14 : (3.2.3)

- Proposer une formation en management de haut niveau pour les nouveaux dirigeants (formation montée par l'équipe du CHEC ou l'Institut national du service public, par exemple)

Préconisation n°15 : (3.2.3)

- Légitimer la fonction ressources humaines au sein des structures culturelles

Préconisation n°16 : (Conclusion)

- Revoir annuellement les caractéristiques de gouvernance et de management d'une structure culturelle : rendre transparent son projet et ses évolutions

INTRODUCTION

C'est dans un contexte en permanent mouvement entre débat public sur le « non essentiel » et attrait croissant pour les nouvelles formes d'expression de la démocratie culturelle - à travers les tiers-lieux par exemple - que le rôle des structures de la Culture est largement interrogé.

A travers des crises géopolitique, économique, sociale, environnementale, démocratique, numérique, et sanitaire, de nombreuses réponses fructueuses et concrètes sont apportées sous l'angle d'un regard nouveau porté sur les publics, le rayonnement territorial, les missions d'intérêt général, ou les modalités de fonctionnement et les modèles économiques différents. Les lieux culturels et leurs dirigeants doivent donc préciser leurs positions sur ces sujets pour affirmer clairement leur dimension et leur place.

Quels sont donc ces nouveaux enjeux de gouvernance et de management à l'aune de ces évolutions ? Et pourquoi cette question se pose-t-elle ?

La gouvernance d'une structure donne le cap de la route que trace le bateau conduit par un management sans cesse réorienté pour franchir les vagues, les tempêtes, le manque de vent, les éclaircies, et prendre en compte les réalités de l'équipage pour atteindre ses objectifs.

Or, pour la plupart des structures culturelles, les ressources humaines sont encore appréhendées comme des « fonctions support », presque autant que la gestion financière (un peu plus objectivée par la limite des crédits disponibles) et donc, en seconde ligne. Ainsi, jusqu'à une époque récente, la boussole pouvait n'être donnée que par la direction artistique ou patrimoniale, la dimension administrative devant s'y subordonner.

Aujourd'hui, la vision systémique sur l'ensemble du navire pour sortir d'une pensée séquentielle, gérant tant bien que mal une crise après l'autre, permet de s'engager sur des mutations profondes : tout le monde sur le pont !

Alors comment faire évoluer les instances de gouvernance du fait de la diversité des missions des lieux culturels, des financeurs et tutelles aux objectifs différents, et pour rendre compte d'exigences plus nombreuses (responsabilité sociale et environnementale, ancrage territorial, droits culturels, enjeux et limites du numérique...) ? Quel horizon se fixer ensemble ? Comment recruter des dirigeantes et des dirigeants capables de porter une ambition culturelle large et de guider sa mise en œuvre en mobilisant un collectif aux visions très larges, par un management consolidé, tenant compte notamment des nouvelles aspirations d'organisation du travail, de réalités contextuelles et quotidiennes difficiles, incluant un potentiel conflit de générations ? Ouvrir l'imaginaire en misant sur l'humain pour inventer de nouveaux modes de gouvernance et de management, est-ce possible ?

Des mutations sont à l'œuvre, des évolutions sont à encourager, des expérimentations sont en cours et des impulsions peuvent être affirmées par les politiques publiques.

Dans le présent document, sans adopter un point de vue en particulier (financeur, commanditaire, dirigeant, collaborateurs, usagers...), nous concentrons nos constats sur les structures culturelles subventionnées par l'État et les collectivités, ciblant ainsi des propositions d'abord destinées aux administrations culturelles d'intérêt général (centrale, déconcentrée et territoriale, ainsi que leurs opérateurs). Cette démarche, modeste, vise à faire évoluer leur approche de la gouvernance, en insistant sur la nécessité de considérer le management comme outil de cette transformation. Et l'inventivité artistique peut aussi y contribuer !

1 POURQUOI INTERROGER LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE ET DE MANAGEMENT DANS LE CHAMP CULTUREL AUJOURD'HUI ?

L'avenir du secteur artistique et culturel dépend en partie de sa capacité à opérer son évolution sur les modes de gouvernance et à affirmer le besoin de management pour mobiliser les ressources humaines compétentes, de façon soutenable, à long terme comme en situation de crise.

1.1 De la gouvernance et du management dans le champ culturel et au-delà

Gouvernance et management sont au cœur de la stratégie des organisations, qu'elles soient privées ou publiques, à but lucratif ou pas. Les bonnes pratiques en la matière, abondamment enseignées et décrites notamment dans l'univers de l'entreprise, sont considérées comme des clés de l'efficacité des organisations.

Il peut alors être avancé, que les organisations du secteur culturel, au sens le plus large, ont intérêt à s'interroger sur ce que signifie une bonne gouvernance et de bonnes pratiques managériales, en visant une amélioration de leur fonctionnement dans toutes ses dimensions.

Cependant, il paraît important en amont de tenter de revenir sur ce que sont « tout simplement » la gouvernance et le management, avant d'envisager de réfléchir à une bonne gouvernance et un bon management...

Aussi, une référence comme une autre, ayant une portée universelle par sa nature, est la norme.

Or, si on s'en réfère à la définition normalisée ISO 26000, « *La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation¹* ».

D'autre part, selon Wikipédia, le management est « *la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une organisation pour atteindre ses objectifs. Il correspond à l'idée de gestion et de pilotage appliquée à une organisation ou une unité de celle-ci. Lorsqu'il concerne l'organisation tout entière, on peut généralement l'assimiler à la fonction de direction.* »

Le management consisterait donc à :

- fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels),
- choisir les moyens de les atteindre,
- mettre en œuvre ces moyens (recherche d'efficience),

¹ Site du Label Lucie : <https://www.labellucie.com/gouvernance-responsable#:~:text=La%20gouvernance%20de%20l'organisation%20peut%20comprendre%20%C3%A0%20la%20fois,personnes%20qui%20dirigent%20l'organisation>

-
- contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus,
 - assurer une régulation à partir de ce contrôle (qui renvoie donc ici à la gouvernance).

Pour vulgariser ces deux notions, une analogie au jeu pourrait être utilisée.

Dans cette approche, la gouvernance serait les règles du jeu auxquelles se plie un groupe de personnes pour s'organiser et fonctionner entre elles et qui doivent donc être communes pour jouer au même jeu ensemble.

De même, le management serait la façon dont les personnes appliquent les règles du jeu pour jouer. Cette façon n'étant pas décrite dans les règles du jeu, elle est donc multiple et peut être inattendue, pertinente ou non, l'objectif étant de gagner.

Nous verrons, dans la partie de ce rapport sur les dysfonctionnements, que la compréhension de ces notions, et par extension l'application de leurs préceptes sont loin d'être universelle. En particulier dans le secteur culturel qui répond à des logiques spécifiques...

D'une part, une histoire française dans laquelle la politique se saisit très tôt du potentiel de la Culture (dès l'époque des grandes manufactures royales, Colbert pose les bases d'une politique d'influence par la Culture) et, d'autre part, des caractéristiques publiques actuelles contraignantes : fonctionnement des structures culturelles à moyens quasi constants (humains et financiers), malgré une ambition politique sans cesse renouvelée². La complexité des approches de gouvernance et de management est ainsi renforcée dans ce cadre où la Culture est un enjeu de pouvoir réaffirmé, mais « désargenté ».

1.2 L'émergence de New Public Management dans les années 2000 et le risque de glissement des politiques publiques

L'efficacité et la coopération sont deux défis qui mettent en avant le besoin d'une nouvelle gouvernance

Pour introduire l'émergence de nouvelles méthodes de management et de travail, nous nous appuyons sur Guy Saez, qui, dans son dernier livre, *La gouvernance culturelle des villes*³, précise : « dès lors que le monde social se différencie, toute politique sectorielle devient impuissante ; sa fragmentation entre diverses politiques et divers dispositifs spécifiques sectoriels augmente considérablement les coûts de coordination, quand elle ne conduit pas à l'impasse et à l'incohérence⁴ ».

Ainsi, l'ouverture à de nouveaux partenaires, à de nouvelles procédures, s'impose. Il est difficile de dire à ce jour si l'efficacité sera au rendez-vous, mais sa traduction au niveau pratique à travers le travail partenarial en réseau, la coordination et la transversalité, la territorialisation de l'action publique est visible et souhaitée.

² Alain Lombard, *Le Ministère de la Culture*, PUF, collection « Que sais-je ? », 2020.

³ Guy Saez, *La gouvernance culturelle des villes*, Paris, La Documentation française, 2021

⁴ Guy Saez, *op. cit.* page 343

Cependant, il est difficile pour les élus de co-construire réellement, en dépassant la possibilité de prendre des décisions souveraines, qui ont permis par exemple la construction de grands chantiers culturels telle que le développement d'antennes de musées nationaux en région (Louvre Lens, Centre Pompidou à Metz).

En effet, comme le rappelle Guy Saez, « comment changer la propension de chacun des acteurs à individualiser les contrats bilatéraux plutôt qu'à les fondre dans un schéma directeur multilatéral, à multiplier les contrats par discipline artistique ou par équipement plutôt qu'à les globaliser⁵ ? »

La « gouvernance » est un concept qui revient en force en France dans les années 2000 dans le cadre du New Public Management (NPM)

Une des réponses explicites apportées pour répondre aux enjeux managériaux des politiques publiques est apparue dans le monde anglo-saxon et a prospéré au cours des années 2000, avec cette question centrale : comment être plus efficaces ? Vision rationaliste impliquant le ratio entre les moyens utilisés et les résultats atteints

Le New Public Management (NPM) est vu dans l'administration comme le moyen pour sortir des logiques en silos, pour mettre l'efficacité au centre et contraindre les directions et les collectivités à travailler avec les autres.

Fondé sur des principes et théories d'origines diverses — sciences économiques, management, « public choice » notamment — le New Public Management est né au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, et s'est déployé ensuite dans la plupart des pays de l'OCDE dont les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, sans oublier la Belgique avec son plan « Copernic » de modernisation de l'Administration fédérale⁶. Le NPM ne s'est pas imposé partout avec la même intensité, mais a imprégné, à des degrés différents, la culture des administrations publiques de ces pays⁷.

L'idée principale du NPM est que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, est inefficace, et qu'il est souhaitable de transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé. À la rigidité d'une administration bureaucratique centralisée, focalisée sur son propre développement, le NPM oppose un secteur public reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », capable de répondre, soi-disant, à moindre coût aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients⁸. Des exemples très récents comme le Pass Culture sont parfois pointés du doigt, car malgré l'intérêt général indiscutable du dispositif, l'intervention de cabinets de conseil ou d'agences affaiblit auprès des professionnels la légitimité du projet.

Au premier niveau se situent les idées maîtresses du NPM, importées des pratiques du management et de la théorie du « public choice » : la désagrégation, la concurrence et l'incitation. La désagrégation vise l'éclatement des hiérarchies monolithiques, caractérisant les grosses administrations publiques, en structures autonomes, moins hiérarchisées ; ces nouvelles structures appellent une redéfinition des systèmes de management et d'information. Introduire la concurrence dans les structures publiques devrait diminuer le coût et améliorer la

⁵ Guy Saez, op.cit. page 351

⁶ En avril 2000, le gouvernement fédéral belge a adopté l'une des plus vastes réformes que nos appareils étatiques aient connues : le Plan Copernic. Ce dernier vise à moderniser tant les structures que le fonctionnement des ministères fédéraux, rebaptisés depuis lors "Services Publics Fédéraux". https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_copernicus_fr.pdf

⁷ Amar et Berthier, 2007 ; Dunleavy et al., 2006 ; OCDE, 2002 ; Verhoest et al., 2007 ; Eymeri-Douzans, 2008.

⁸ Amar et Berthier, 2007.

qualité des services offerts. En matière d'incitation, le NPM remplace le système de motivation et de récompense basé sur les principes du secteur public par un système d'incitants financiers liés à des performances spécifiques, comme la part variable des dirigeants, par exemple.

Au second niveau, on trouve un foisonnement d'idées, d'inventions spécifiques nées de l'application des nouveaux principes économiques et managériaux du NPM en réponse à des problématiques propres au secteur public. Ces nouvelles pratiques, qui ont contribué à étendre la vague du NPM et à le façonner, doivent leur succès aux liens qui pouvaient être établis avec les idées du premier niveau. Les politiques d'attractivité territoriale que nous aborderons dans ce rapport en constituent un exemple très intéressant, car elles ont permis de renouveler les méthodes de gouvernance territoriale et ont explicité des objectifs transversaux portés par différentes directions des collectivités (culture, sport, tourisme, économie, politique de la ville...).

Dans les termes des auteurs : « *A key part of the appeal of these second-level changes has also been that they fit into a wider reform movement and gain intellectual coherence from their link with the higher order ideas*⁹ ». Autrement dit, ce foisonnement d'idées gagne en cohérence intellectuelle grâce à leur lien avec les idées d'ordre supérieur. Concrètement, parmi ces pratiques, on relève, en relation avec la désagrégation : l'agenciarisation, le découplage des systèmes politiques, l'amélioration de la mesure des performances ; en relation avec la concurrence : la sous-traitance, la dérégulation, les quasi-marchés, la libéralisation du marché des produits ; en relation avec l'incitation : la privatisation du capital, les partenariats public/privé, la liaison des rémunérations aux performances.

Vu sous l'angle des fonctions de l'État, le NPM est transdisciplinaire : il touche à la fois les fonctions de stratégie, de finance, de marketing et de ressources humaines.

« *Le NPM pousse l'État à s'interroger sur son rôle et ses missions, celles qu'il doit assurer, celles qu'il peut déléguer ou confier à des agences ou des entreprises privées et celles qu'il peut organiser en partenariat avec le secteur privé*¹⁰ ».

Caractéristiques du système	Secteur public traditionnel (bureaucratie wébérienne)	Secteur public de type NPM
Mécanismes de coordination	Mécanisme bureaucratique	Mécanisme de marché
Focus principal du contrôle	Inputs et procédures	Résultats
Moments principaux du contrôle	<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>
Principaux critères	Légalité, équité, intégrité, économie, conformité des procédures	Efficiences, efficacité, coût, efficacité, qualité
Acteurs principaux du gouvernement central	Ministres horizontaux avec leurs agents de contrôle respectifs	Ministres de tutelle avec leurs agents de contrôle respectifs

11

⁹ Dunleavy et al., 2006, p. 470.

¹⁰ Amar et Berthier, 2007, p. 3.

¹¹ Béatrice Van Haepere, *Reflets et perspectives de la vie économique* 2012/2 (Tome LI), page 83. <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique.htm>

Concernant les valeurs professionnelles, les politiques publiques répondant à l'idéologie du NPM ont cherché à légitimer l'action de l'État et à restaurer la confiance dans l'action publique en faisant de la recherche de la performance et de ses dimensions d'efficacité, d'efficience et d'économie, l'axe central des réformes. Celles-ci « ont visé à redéfinir les pratiques de gestion et de gouvernance du secteur public en fonction des objectifs de l'économie de marché et des pratiques et des valeurs des entreprises privées¹² ».

Ainsi, après la mise en place de cette méthode de management, quelles sont les conséquences pour la coopération ? Être efficient signifie aussi être efficace ? En somme, sait-on si les résultats ont bien atteint leurs objectifs et pourquoi ? Cette théorie peut-elle s'appliquer à tous les systèmes d'administration, quels que soient leurs fondements démocratiques¹³ ?

Pour qu'une telle méthode fonctionne, le facteur temps est essentiel si l'on veut obtenir la coopération de tous et donc si l'on veut être efficaces. Comme le souligne la spécialiste des politiques publiques Sylvie Trosa : « *les politiques travaillent dans le temps court quand la réforme exige des temps longs nécessaires pour intégrer les changements*¹⁴ ».

Pour répondre aux nouveaux enjeux de la société et des politiques culturelles au niveau territorial dans le cadre d'une nouvelle gouvernance, l'accent est mis sur la coopération, le travail en réseau et la territorialisation. Le mécanisme-clé est celui des réseaux inter-organisationnels auto-organisés avec des acteurs inter-dépendants liés par des relations à long terme fondées sur la confiance, l'autonomie et la responsabilité, les relations entre acteurs étant transversales et encadrées dans des institutions (associations, GIE...).

Une critique liminaire, mais qui doit permettre à la gouvernance culturelle de se renouveler, en urgence !

Dans son dernier livre, *Combattre la post-démocratie*, Colin Crouch¹⁵ explique clairement comment le NPM et l'efficacité, s'ils sont appliqués à la gouvernance territoriale, posent le problème de la démocratie. En effet, « *si l'on veut construire une autoroute, il est plus simple de la construire en Chine, de manière efficace, rapide que dans une démocratie où la gouvernance territoriale implique le débat, l'écoute de l'autre, le dialogue, et le compromis ou l'abandon du projet*¹⁶ »

Ce constat, qui semble bien loin de nos préoccupations, est en réalité partagé au niveau des territoires par rapport au mode de fonctionnement de l'État. La crise sanitaire que le monde a traversée a permis de mettre en lumière ce type de dérive de la gouvernance, notamment en France et plus particulièrement au niveau du secteur de la Culture. Si les aides de l'État pour le secteur culturel ont été efficaces, rapides et essentielles pour sa survie, la méthode utilisée a été critiquée par les partenaires, notamment les territoires. En effet, aucune concertation préalable n'a été mise en place entre l'État et les partenaires territoriaux qui ont vu arriver à l'improviste des aides (saluées bien sûr) pour les acteurs culturels sans avoir eu la possibilité de préparer des dispositifs pour les mettre en place ou les accompagner avec les spécificités propres à chaque territoire.

¹² Osborne et Gaebler, 1992.

¹³ Nous aborderons cet aspect « démocratique » plus loin dans le texte

¹⁴ Sylvie Trosa, *La crise du management public*. Collection : Méthodes & Recherches Paris, de Boeck, 2012.

¹⁵ Colin Crouch, *Combattere la post-democrazia*, 2021, éd. Tempi Nuovi, Italie, 2021, pg 164.

¹⁶ Colin Crouch, op.cit. p.45.

On peut ici souligner les particularismes de la construction républicaine française, en citant le récent ouvrage de Jacques Toubon¹⁷, et rappeler le besoin de :

- Clarifier le besoin de reposer les valeurs de la « culture française de l'administration », arrimée à des principes de « légalité, équité, intégrité... » qui nous classent dans l'approche wébérienne (et non NPM). Même si c'est souvent lourd, ce socle est aussi une garantie contre le manque de respect de procédures équilibrées et il induit une forme de continuité de l'action publique, nécessaire face à la « rupture d'égalité » qui gagne (sociale, économique, géographique, numérique, politique...).
- Intégrer que l'économie de la Culture se calcule à budget quasi constant en moyens humains et financiers. Les augmentations marginales au budget de l'État suffisent à peine à couvrir l'augmentation des coûts de fonctionnement et lorsque de nouveaux dispositifs sont proposés, ils sont souvent financés par « redéploiement », y compris lors de réorganisations structurelles des services, avec souvent une réduction des effectifs décorrélée de toute analyse d'efficacité. Ce modèle ne répond pas au mécanisme de marché posé par le NPM et il faut prendre la mesure de « notre » réalité culturelle et française.

Alors, comment faire pour que les réformes managériales mises en place et les besoins d'une nouvelle gouvernance se concilient dans une vision prospective capable de donner du sens aux enjeux publics ?

1.3 De nouveaux modes d'organisation du travail, du culte de l'innovation à la quête de sens

Les secteurs privés comme public sont confrontés à des budgets de fonctionnement toujours plus serrés, des besoins en activités toujours plus croissants, des ressources humaines toujours plus diminuées, et des organisations de plus en plus inadaptées pour répondre à ces besoins toujours en expansion ; provoquant dysfonctionnement, mal-être et par conséquent désengagement des salariés ou des acteurs de ces organisations. Ces dernières décennies (depuis le début des années 2000), au sein du privé, la course à l'innovation, la complexité des systèmes, l'incertitude mondialisée, la volatilité des comportements des clients, des usagers, des électeurs, du public, et l'attente jamais satisfaite d'une meilleure rentabilité des organisations ont vu apparaître des typologies d'organisation visant à obtenir le Graal d'une croissance à deux chiffres.

Ce premier constat d'évolution vient percuter le fait établi qu'un modèle dominant efficace d'organisation est une hiérarchie pyramidale descendante à prise de décision verticalisée.

Le deuxième constat se situe sur la légitimité de la gouvernance des organisations classiques. Comme l'indique très justement Jean Pierre Worms de la Fonda Association : « *Implicitement, sinon explicitement, nous continuons à nous référer à des principes de gouvernance, hérités tant des institutions publiques que des entreprises privées, selon lesquels la légitimité du pouvoir de décision ne se partage pas : elle appartient exclusivement, dans le public, aux élus du peuple et, dans le privé, aux représentants des actionnaires. Nous savons tous que, dans les deux cas,*

¹⁷ Jacques Toubon, *Je dois vous dire*, Stock, 2022 : <https://www.editions-stock.fr/livres/essais-documents/je-dois-vous-dire-9782234093607>

il s'agit d'une fiction et que ne l'avoir pas reconnue ni traitée entraîne de graves dysfonctionnements et, à terme, une disqualification de la légitimité des décisions. Et pourtant il en va de même au sein du monde associatif !¹⁸ ».

Entre modèle établi non efficient et légitimité remise en cause des gouvernances traditionnelles, l'émergence concrète et documentée de nouvelles formes d'organisations à typologie particulière vient appuyer cette nouvelle vague de structures à gouvernance très différentes qui nous intéressent ici particulièrement.

Parmi les particularités de ces nouvelles organisations, hormis le fait non négligeable qu'elles ont une exceptionnelle capacité de développement et de profit, nous pouvons citer celles nommées par Isaac Getz et Brian Carey : les entreprises libérées ou Freedom Company¹⁹. Isaac Getz va même plus loin en utilisant le propos accrocheur selon lequel les hiérarchies seraient « *contre-nature* »²⁰.

Ce type d'organisation présente le grand intérêt d'avoir un taux de satisfaction ou de bien-être au travail des salariés très élevé et de présenter un organigramme dit à plat ou horizontalisé. Thomas Paris, chercheur interrogeant les enjeux de management des ICC (Industries Culturelles et Créatives), dans une de nos interviews CHEC en janvier 2022 propose une illustration concrète de cette tendance observée au sein des industries culturelles et créatives : « *Les organisations qui fonctionnent le mieux sont des organisations assez plates. Par exemple chez Pixar, il y a deux niveaux hiérarchiques, alors que chez Walt Disney les niveaux de validation sont au nombre de sept. Les conséquences se voient dans les réponses qui sont moins ambitieuses* ».

Autre observation et troisième constat, les nouvelles formes d'organisation dites performantes et efficientes ont fait évoluer leur mode de gouvernance et de management pour répondre au mieux aux attentes de leur cible tout en intégrant que cette transformation devait passer par les acteurs eux-mêmes de la structure. C'est le cas des « *Experience Companies* »²¹. Faire vivre une expérience de bout en bout devient plus important que l'acte de consommation (ici l'acte d'achat), cette dimension expérientielle n'étant comprise que si les acteurs de la création de l'expérience l'ont intégrée à l'intérieur de l'organisation.

Le quatrième constat sous-jacent présent dans toutes ces nouvelles typologies d'organisation révèle une volonté de lutter contre les désengagements des acteurs de l'organisation (qu'ils soient salariés, sociétaires, usagers...), et de nourrir une quête de sens. En effet ces organisations sont centrées sur l'humain dans leur mode de fonctionnement, redonnent le pouvoir à l'engagement décidé par l'individu et prônent l'intelligence collective.

Autre exemple venant alimenter ce constat : la loi PACTE²². Elle est le résultat d'un travail d'une équipe de chercheurs de l'école des Mines et en particulier d'Armand Hatchuel, œuvrant à rendre toute sa légitimité à la gouvernance d'une organisation en redonnant du sens au statut même de l'entreprise et en proposant une évolution de sa définition dans le Code du travail, anciennement uniquement orienté sur le profit, vers un nouveau statut d'entreprise à missions.

¹⁸ La Fonda (n°214), *Associations demain : enjeux et perspectives*, juin 2021 : <https://fonda.asso.fr/ressources/associations-et-gouvernance-quel-equilibre-des-pouvoirs-dans-les-associations-demain#:~:text=%C2%AB%20Implicitement%2C%20sinon%20explicitement%2C%20nous,du%20peuple%20et%2C%20dans%20le>

¹⁹ Carey B. M. et Getz I. (2009) "Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth", Copyrighted Material

²⁰ <https://isaacgetz.com/hierarchies-are-unnatural-its-time-for-a-liberating-revolution/>

²¹ Pine B. J. et Gilmore J. H.,J (1998) « Welcome to the Experience Economy », Harvard Business Review, July–August 1998.

²² « Comment devenir une société à mission ? » <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/societe-mission#>

Enfin un dernier constat notable est celui de l'importance de la diversité des profils des équipes constituant ces organisations d'un nouveau genre. Aussi bien diversité disciplinaire (artistes, ingénieurs, designers, entrée des sciences humaines et sociales dans des structures fortement technologiques) que générées, générationnelles, sociales, montrant elles aussi des résultats très probants en termes de fonctionnement économique et de pérennité.

Cette partie dédiée aux nouvelles formes de gouvernance et de management nous permet d'identifier des pistes intéressantes que nous allons maintenant croiser avec les problématiques spécifiques au secteur culturel.

Ces pistes sont les suivantes :

- Un modèle de gouvernance peut être efficace même s'il n'est pas pyramidal, et ce même au sein de grandes organisations (comme les grands groupes industriels) ; quel impact pour les organismes culturels de grande taille ?
- « Le pouvoir de décision ne se partage pas » étant largement remis en cause dans ces nouvelles typologies d'entreprise ; permet d'adresser la piste sur la question du partage du pouvoir : qu'en est-il d'une gouvernance à deux têtes, le modèle de la co-direction ou direction partagée en binôme ?
- Le taux particulièrement élevé de satisfaction et de bien-être constaté des salariés, fonctionnaires, employés de ces organisations dites à plat, permettrait-il de résoudre les problèmes de désengagement (taux très élevés d'absence dans les administrations du secteur culturel) et de harcèlement moral ?
- L'engagement très important des acteurs et actrices de ces structures, la réponse concrète apportée à leur quête de sens, au sein des entreprises à missions (loi PACTE) par exemple, serait-il un modèle inspirant pour le secteur culturel ?

La clé d'une évolution positive d'une organisation aujourd'hui privée comme publique se situe autour d'une symbiose entre une direction à un ou plusieurs dirigeants portant vision et cap, une responsabilisation par « encapacitation » (empowerment en anglais) horizontalisée des parties prenantes la mettant en œuvre (qui se satisfait de moins en moins d'une structure hiérarchique pyramidale verticale descendante), et une reconnaissance autre que celle unique du profit ou du coût qui ne permet pas le développement soutenable de la structure (RSE, entreprise à missions, experience company).

1.4 De nouvelles attentes autour des lieux culturels, accélérées par la pandémie

La mission du ministère de la Culture est vaste. Elle est ainsi définie par le gouvernement : « *Le ministère de la Culture a pour mission de rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres capitales de la France et de l'humanité dans les domaines du patrimoine, architecture, arts plastiques, arts vivants, cinéma et communication. Il favorise le développement des œuvres artistiques dans toutes leurs composantes dans les territoires et de par le monde. Il est le garant des enseignements artistiques*²³. » C'est de surcroît une compétence partagée, ce qui complexifie sa gouvernance : aucune collectivité n'est désignée pour s'en emparer et toutes peuvent en faire un axe de leur politique. Cela pourrait être un atout si la Culture apparaissait nécessairement comme « essentielle » à la cohésion de notre société, mais, au vu de moyens diminués, elle est souvent loin d'être la priorité devant la santé, le logement, l'éducation, les transports... Pourtant, de nouvelles attentes des personnes (parmi les équipes et les publics) se sont exprimées plus rapidement que prévu à travers la crise pandémique : désir d'apprendre et

²³ <https://www.gouvernement.fr/le-ministere-de-la-culture>

de se former rapidement, meilleur usage des nouvelles technologies, volonté accentuée de développer des pratiques individuelles...

Le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Culturelles, établi par Marie Bertin, Anne-Marie Le Guével, Philippe Chantepie, inspecteurs généraux des affaires culturelles et François Muller, chargé de mission d'inspection générale, remis en 2022, intitulé *Retour d'expérience sur les offres culturelles des opérateurs durant la pandémie 2020/2021*²⁴, rend compte de ces évolutions rapides. Il examine les actions menées par 43 établissements publics culturels pendant la phase aiguë de la crise sanitaire.

Il fait notamment ressortir des questions de management « ... une sollicitation des compétences des équipes pour créer des offres nouvelles et [...] souhait de valoriser un esprit d'expérimentation et d'initiatives collectives et individuelles, afin de mettre en avant les propositions spontanées des équipes et une forte réactivité » et « [...] l'importance d'une forme d'empirisme passant par une volonté de concertation, un souhait de faire remonter des projets expérimentaux ». Pour autant, l'improvisation incontournable à ce moment-là, n'est pas valorisée par la gouvernance : « convergence à récuser fermement l'expression improvisation, y substituant explicitement d'autres termes : adaptation, réactivité, expérimentation, empirisme, saisie d'opportunités... Une connotation négative l'emporte donc sur le processus créatif qui ne saurait inclure une part d'improvisation [...] rarement mise en valeur dans les processus d'expérimentation et les choix managériaux. »

Du côté des publics, ce rapport fait aussi apparaître de nouvelles évolutions dans la relation à l'art et à la culture : « la montée des exigences », la complémentarité des « fréquentations in situ et numériques », de fortes variables selon les générations, la différence entre « publics de proximité et éloignés géographiquement » et en réponse, les propositions des établissements publics avec : « les captations, les visites virtuelles, les cours, conférences, lectures ».

Que cela concerne les équipes ou les publics des lieux culturels, on observe que les « pratiques en ligne » deviennent « des pratiques en soi », pour aller dans le prolongement d'un événement organisé par le TMN lab en février 2021²⁵ (période de confinement strict, où tous les lieux culturels sont fermés). En préambule, TMN lab pose ainsi quelques problématiques : « Comment repenser les missions de nos établissements qui déjà font plus avec moins ? Pourquoi nous adresser à ces publics, non plus avec pour unique ambition de les acheminer dans nos lieux le temps d'une représentation, mais en leur donnant les moyens d'une relation augmentée à l'œuvre ? ». Ces questions témoignent d'abord d'un appétit de culture à différents niveaux et largement partagé, identifiant également le désir d'apprendre et de se former tout au long de la vie comme « pratique culturelle » à considérer. Si « l'autodidaxie » reste une valeur, elle s'allie cependant à une recherche de maîtrise, de reconnaissance par des pairs et de légitimation pour partager un savoir et le transformer, jusqu'à atteindre un certain professionnalisme parfois, comme pour les « chanteurs d'oiseaux »²⁶ (et de nombreux exemples chez les influenceurs). La politique d'éducation artistique et culturelle, fortement accélérée par le ministère de la Culture depuis 2017, renforce la place des structures culturelles pour accompagner le triptyque de : la découverte par l'émotion, la pratique artistique, la connaissance « de et par » l'art.

L'évolution des pratiques culturelles impose ainsi de nouvelles missions et de nouvelles organisations du travail aux structures culturelles, impliquant leur gouvernance et exigeant l'adaptation de leurs modes de management.

²⁴ Marie Bertin, Anne-Marie Le Guevel, Philippe Chantepie, François Muller, *Retour d'expérience sur les offres culturelles des opérateurs durant la pandémie 2020 / 2021*, 29 avril 2022 : <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Les-offres-innovantes-des-operateurs-culturels-durant-la-pandemie-retour-d-experience-2020-2021>

²⁵ <http://www.tmnlab.com/events/les-rencontres-tmnlab-20-publics-en-ligne-publics-en-soi/>

²⁶ <https://www.chanteurs-oiseaux.com/>

Par ailleurs, à l'aune de la crise sanitaire, la nécessité d'anticiper davantage sur les risques les plus diversifiés (politiques, sanitaires, climatiques, numériques...) s'est intensifiée. On peut ici se référer au rapport, établi lors du CHEC 2020-2021, intitulé : « *Pérennité et résilience économiques — Inscrire la culture dans le temps long de la société.*²⁷ » Les crises, comme séquences de manifestations brusques, y ont été largement abordées et une analyse est faite des différentes crises qui traversent nos sociétés, tout en s'arrêtant à la première année de la crise COVID.

De fait, les crises de toutes natures qui ébranlent les fondements de nos institutions obligent à affirmer une stratégie pour l'action culturelle de l'État qui permettrait à toutes les structures, avec leurs modes de gouvernances et leurs réalités territoriales propres, de prendre les meilleures décisions afin de répondre aux attentes de leurs équipes et de leurs publics. Comme l'écrit Edgar Morin dans son Introduction à la pensée complexe : « *La stratégie permet à partir d'une décision initiale d'envisager un certain nombre de scénarios pour l'action [...] selon les aléas qui vont survenir et perturber l'action.*²⁸ »

La créativité qui peut naître de situations de crises est parfaitement identifiée depuis longtemps, ainsi qu'en témoigne par exemple le courant artistique du Bauhaus dans les années 1920, à l'issue de la Première Guerre mondiale qui a fait évoluer la société de façon accélérée (place des femmes, santé, éducation, droit...). Les structures culturelles, avec des artistes et des créateurs pleins d'invention qui font une expérience « sensible », en écho (résonance ou contrepoint) avec les préoccupations de leur temps, ont donc une place essentielle à jouer dans ce contexte. Cependant, pour exercer pleinement ce potentiel, il est impératif que l'État ait posé un cadre et un cap à l'action. La note de synthèse de la Cour des comptes, intitulée Recentrer les missions du ministère de la Culture, pointe ce rôle majeur : « *La situation contemporaine du paysage culturel, les mutations des pratiques culturelles, voire du rapport à la culture, plaident en faveur d'une revue globale des missions qu'il incombe au ministère d'assumer. Le réexamen des objectifs de la politique culturelle de l'État et le renouvellement de ses outils devrait être le point de départ d'une réforme visant à recentrer le ministère de la Culture sur ses missions d'impulsion et de pilotage. [...] C'est en menant à bien une telle transformation que le ministère pourra retrouver son élan d'administration stratégique.*²⁹ »

La vision stratégique suppose de laisser à l'action le temps de se dérouler, sans autre ingérence que de « redresser le cap » si nécessaire. Des bases solides de confiance doivent avoir été posées pour accompagner une gestion responsable à moyens limités (financiers et humains), favoriser des expérimentations (même si d'autres activités sont alors réduites), des remontées et partages d'informations, des auto-évaluations par les équipes en charge de conduire les actions. Il faut faire des choix et accepter le risque d'erreur, mais positivement, comme un chemin toujours préférable à celui de la passivité face aux risques.

Ces changements, qui touchent la société et nos façons de vivre ensemble, devraient obliger les lieux culturels (au moins ceux qui sont subventionnés par les pouvoirs publics) à redéfinir ou clarifier : leurs « écosystèmes » rapprochés, leurs missions, leurs modèles économiques, leurs modes de fonctionnement. Certaines structures

²⁷ Site du CHEC : <https://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Organisation/Cycle-des-Hautes-Etudes-de-la-Culture-CHEC/Travaux-des-auditeurs/Travaux-par-thematique/Transition-ecologique/Perennite-et-resilience-economique-inscrire-la-culture-dans-le-temps-long-de-la-societe>

²⁸ Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 2014.

²⁹ Cour des Comptes, *Recentrer les missions du ministère de la culture*, décembre 2021 : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/recentrer-les-missions-du-ministere-de-la-culture>

culturelles n'ont pas attendu la pandémie pour s'emparer de toutes ces questions, à l'instar du Grand T à Nantes, dont la Directrice Catherine Blondeau qui conduit, depuis une dizaine d'années, un projet artistique et culturel « *Vers un Théâtre de la relation* », en tenant compte des évolutions sociétales et en animant une véritable gouvernance de « coopération culturelle ». Dans cette démarche, le statut d'Établissement Public de Coopération Culturelle (EPCC) n'est pas qu'un sigle, il est investi : mixité de la fréquentation, co-construction de projets partenariaux et esprit d'ouverture : « *Le Grand T invente régulièrement des rendez-vous originaux proposant un rapport inédit du spectateur à l'objet artistique, mêlant arts du spectacle, vie des idées et engagement citoyen.* ³⁰ ». Les propositions culturelles « in situ » tentent de pointer la singularité de l'expérience visiteur.

La plupart des lieux culturels constatent une importante baisse de leur fréquentation et craignent que cette donnée, qui aurait pu n'être que conjoncturelle, soit finalement le reflet d'un changement profond de l'approche des publics. Les évolutions de pratiques et de politiques accélérées par la crise sanitaire imposent donc de nouvelles formes de management et une gouvernance aussi stratégique qu'agile.

1.5 Des problématiques spécifiques au secteur culturel : l'évolution des pratiques artistiques et l'arrivée de nouvelles générations aux aspirations différentes

Existe-t-il des spécificités du secteur culturel au travers des notions de gouvernance et de management ?

Une des spécificités du secteur relève du positionnement du créateur dans la structure. En effet, de nombreux exemples mettent en évidence la nomination d'artistes à la tête d'institutions culturelles et posent la question du rapport que ces dirigeants entretiennent avec leurs équipes.

Une autre spécificité est énoncée par Pauline Lamy³¹ qui a monté son propre projet d'institution culturelle dédiée au jeune public : le Musée de Poche (2012), proposant à la fois des ateliers d'éveil à l'art, galerie et librairie, elle souhaite mettre la découverte de l'art et sa pratique au cœur des préoccupations des familles et des enseignants. Dans un article publié en 2018, elle souligne que « *ce sont des entreprises classiques que s'inspirent les responsables du secteur culturel, faute de modèle propre à leur branche professionnelle. Les entreprises classiques sont bien rodées à l'exercice. L'avantage qu'elles ont sur le secteur culturel vient de leur nature même : les objectifs à atteindre y sont précis, définissables et mesurables* ». Elle poursuit en indiquant que : « *Aujourd'hui beaucoup d'entreprises classiques essayent de se renouveler, de trouver un second souffle, de réinjecter de nouvelles méthodes de management. Et c'est possible pour eux parce qu'ils ont intériorisé un modèle qui fonctionne, qui est efficace et rentable. Or les responsables du secteur culturel n'ont pas eu le temps de s'approprier une manière de manager qui leur permette d'inventer un nouveau modèle, car ils en sont encore à chercher leur premier modèle* ». Elle précise ensuite que « *Pour les entreprises du secteur privé, le management est une vraie nécessité et ils sont très performants. Pour le secteur culturel, cette question est secondaire parce que le fonctionnement est basé sur les subventions, donc on va moins mettre nos logiques d'organisation du travail en question. On ne fait que par bon sens, mais sans formation.* »

³⁰ Site du Grand T : <https://www.legrandt.fr/index.php/grand-t/le-projet>

³¹ Site Entreprendre dans la Culture : <http://entreprendre-culture.fr/management-et-creativite-ou-en-est-le-secteur-culturel/>

Par ailleurs, des dirigeants tournent d'une structure à une autre alors que de nombreux talents attendent leur tour. Diversifier davantage les profils permettrait ainsi d'élargir le vivier de compétences.

Une autre des spécificités du secteur qui concerne directement la gouvernance est encore soulignée par Pauline Lamy « *une des difficultés du secteur culturel réside dans le fait qu'il lui est bien difficile de définir des objectifs clairement mesurables, du fait de la nature même de l'activité culturelle. Qu'est-ce qui permet de dire qu'un projet culturel est réussi ? Est-ce par l'argent qu'il arrive à lever ? Par la fréquentation des publics ? Par le nombre d'emplois qu'il crée ? Ou par les valeurs et le sens qu'il tente d'insuffler ? Mais dans ce cas, comment mesure-t-on la qualité de ces valeurs et du sens produits ?* ».

Les contrats d'objectifs et de performance mis en place dans les grandes institutions culturelles françaises tentent de répondre à cette question en mettant en place des indicateurs de mesure de la performance. Mais la pandémie a largement démontré que les chiffres ne suffisent pas à mesurer l'impact des lieux culturels, leur portée sociale, voire vitale. Les rapports d'activités des structures appellent un commentaire de ces chiffres d'autant que, faut-il le rappeler, les structures culturelles fonctionnent à moyen quasi constant (humain et financier). Leur développement ne repose donc pas sur la croissance économique, mais sur la qualité de l'action menée par rapport aux objectifs fixés en conseil d'administration. Cette part de subjectivité ajoute à la difficulté pour les dirigeants de mener leur projet. Le principe des subventions dans le secteur culturel explique sans doute pour partie le manque de considération et d'attention portées par les dirigeants au management.

Une des autres spécificités du secteur relève de l'évolution des formes artistiques qui proposent de plus en plus d'hybridation des disciplines (danse, théâtre, arts visuels, etc.) comme les battles de hip-hop où le texte compte autant que la danse, la musique, etc. Cela a pour conséquence de favoriser le travail en transversalité, de croiser les compétences et donc d'adapter les modes de management. L'émergence du numérique dans les propositions artistiques est également à noter, car il fait appel à de nouvelles compétences techniques qu'il est nécessaire d'intégrer au sein des organisations.

Le développement des tiers lieux et plus largement l'extension des usages des lieux patrimoniaux mettent en évidence l'intérêt à ne plus réfléchir selon l'angle unique de la culture, mais à s'ouvrir à de nouveaux usages (services sociaux, coworking, etc.) qui multiplient les prétextes de venue et incitent les riverains à s'approprier leur patrimoine. Pour le président du Centre des monuments nationaux, Philippe Bélaval³², il s'agit « *d'ajuster la stratégie du CMN et de mettre son réseau de sites et monuments au service de l'urgence sociale* ». Une action d'autant plus urgente, que « s ». Par conséquent, la mission du patrimoine national nécessite d'être adaptée, soutient Philippe Bélaval, qui confirme la volonté de l'établissement d'« *ajuster sa stratégie* » afin de reconquérir — ou conquérir — le public de proximité. Et conserver, d'un même geste, le public étranger. Ces perspectives nouvelles ont également des conséquences directes sur les modes de gouvernance et les organisations.

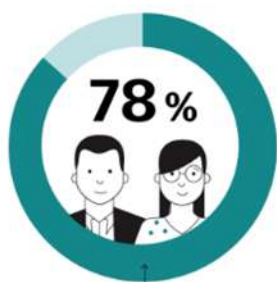
Enfin, les nouvelles générations X et Y sont de plus en plus en quête de sens vis-à-vis de leur travail, où le modèle et les valeurs de leurs aînés motivés par une stabilité de l'emploi n'ont plus lieu d'être pour les nouvelles générations. L'intérêt du poste, l'impact positif qu'il a sur la société ou l'environnement deviennent des valeurs essentielles, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle devient également une priorité (en lien avec l'usage des outils numériques et du télétravail). Le rapport au temps s'est également transformé, ces générations impulsives sont disposées à changer de poste et à prendre des risques si leur fonction s'avère ennuyeuse. Elles

³² Article du Figaro, Du « coworking » au château : des « tiers-lieux » bientôt expérimentés sur le patrimoine national, 25 janvier 2022 : <https://www.lefigaro.fr/culture/du-coworking-au-chateau-des-tiers-lieux-bientot-experimentes-sur-le-patrimoine-national-20220125>

inscrivent leurs parcours professionnels dans une temporalité différente, à la recherche d'un bien-être immédiat. Enfin, la responsabilisation ou l'autonomie sont des attentes de plus en plus fortes qui ont des conséquences sur les nouveaux modèles organisationnels et les modes de management.

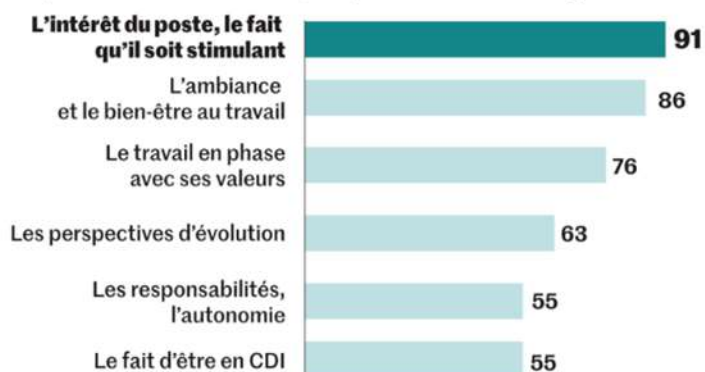
Ces nouvelles attentes s'observent également dans le secteur culturel où de plus en plus de jeunes n'acceptent plus comme unique motivation la chance de travailler pour la culture.

Les 18-24 ans en quête de sens



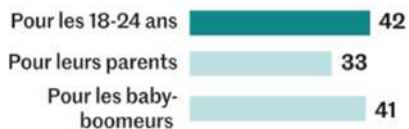
des 18-24 ans n'accepteraient pas un **emploi qui n'a pas de sens** pour eux

Principaux critères de choix d'un poste pour les étudiants des grandes écoles, en %



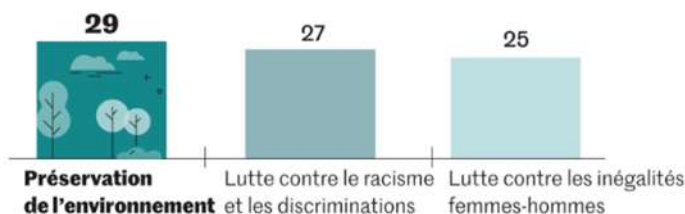
Le travail par passion

comme premier critère de choix à l'entrée sur le marché du travail, en %



Le respect de l'environnement plébiscité

Les priorités des jeunes en termes d'engagement des entreprises, en %



Sources : baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi », BCG, la Conférence des grandes écoles, Ipsos, 2021 ; Institut Montaigne ; « Les jeunes et l'entreprise », Fondation Jean Jaurès, 2021 ; Dares ; « Les jeunes et le 1^{er} emploi », Monster et Yougov, 2021 ; « Baromètre de la perception du chômage », Elabe, 2021 ; AT-Pro

Infographie : Benjamin Martinez, Philippe Da Silva

2 COMMENT IDENTIFIER LES DYSFONCTIONNEMENTS ET POINTS DE FRAGILITE DES ORGANISATIONS CULTURELLES ?

2.1 La perception hétérogène des notions de gouvernance et de management comme l'une des racines de dysfonctionnement ?

Dès notre première réunion CHEC, l'idée d'interroger différents types de profils parmi différents types d'organisations (publiques et privées) nous a semblé être une évidence afin de recueillir leur compréhension, leurs expériences et leur vision de notre thématique « Gouvernance, management : quelles inventions à l'œuvre dans le secteur culturel, quelles évolutions encourager ».

Dans un premier temps, nous avons identifié une trentaine de personnes que nous souhaitions interroger et établi une liste de questions à leur poser, questions volontairement ouvertes pour obtenir des retours qualitatifs :

- Qu'est-ce que la gouvernance pour vous ?
- Comment vous l'appliquez/vous la gérez ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez faire évoluer et maintenir ?
- Quel lien entre gouvernance et management ?
- Quels enjeux pour le management dans ce contexte post-crise sanitaire ?
- Quelles seraient vos suggestions à faire au ministère de la Culture ?

Parmi les personnes identifiées, 25 ont d'emblée accepté de répondre à nos questions (la liste des personnes interrogées est jointe en annexe). Les entretiens ont principalement été organisés en visioconférence, d'une durée d'une heure environ, avec au minimum 2 personnes du groupe. Des synthèses de ces interviews étaient ensuite mises à disposition du groupe. Les entretiens ne sont pas retranscrits dans ce rapport, car nous nous sommes engagés à une confidentialité des réponses, et nous utiliserons ci-après quelques expressions relevées, mais sans citer les personnes, sauf cas exceptionnels avec leurs accords. Il y aurait eu beaucoup d'autres entretiens intéressants à mener et, comme nous l'avons mesuré au fil des différents modules du CHEC, de nombreux intervenants se seraient volontiers prêtés à notre questionnement : sur les sujets de gouvernance et de management, les structures culturelles ont encore beaucoup de chemin à faire et les dirigeants sont en appétit de partage d'expériences.

Les 6 membres de notre groupe de travail ont également répondu à ce questionnaire que nous avons par ailleurs envoyé à l'ensemble des membres des trois promotions du CHEC depuis 2019. Nous avons ainsi obtenu les réponses de 23 personnes supplémentaires.

Les personnes interrogées s'éloignent plus ou moins des définitions académiques, et ceci de plusieurs manières.

Afin d'en prendre la mesure, voici un recueil de verbatim regroupés selon les idées-forces auxquels ils semblent faire référence...

Valeurs / Partage

- « La gouvernance contribue au partage des valeurs communes qui structurent l'organisation et le pilotage du collectif de travail. »
- « La gouvernance veille à structurer un socle de valeurs partagées »
- « La gouvernance vise à obtenir l'adhésion de tous les acteurs »
- « La gouvernance est un mécanisme inclusif et des processus qui permettent à une institution d'être pilotée de manière légitime »
- « Renforcer la participation des habitants à la gouvernance »

Stratégie / Organisation / Cadrage (de la décision, du pilotage)

- « La gouvernance définit le mode de décision »
- « La gouvernance est l'art d'optimiser avec efficacité le pilotage d'une structure »
- « La gouvernance est la façon d'organiser les différentes responsabilités au sein d'une organisation »
- « La gouvernance est un concept attribué à Michel Foucault pour décrire un mode souple et multipolaire de décision »
- « L'organisation et la formalisation partagée des processus de décision »
- « C'est un cadre [...] C'est à la tutelle d'être en position de Gouvernance et donc de fixer le cadre dans lequel se met en place le management. »
- « La gouvernance regroupe toute mesure qui prend en charge l'organisation, la gestion de l'activité que ce soit sur le plan budgétaire ou ressources humaines »
- « La gouvernance est la stratégie pour atteindre un but le management la tactique pour faire adhérer les équipes au but assigné et allouer les bonnes ressources humaines »
- « La gouvernance est l'ensemble des règles, des pratiques, des instances et des individus qui pilotent une institution »
- « La gouvernance c'est l'encadrement et le soutien »
- « Le management est l'acte de gestion et d'organisation, c'est un cadre qui s'applique au quotidien. La Gouvernance encadre l'action de management. »
- « Il y a peu de liens entre gouvernance et management »
- « Gouvernance et management sont intimement liés »
- « Le management s'adapte et met en œuvre les décisions du modèle de gouvernance ».
- « La gouvernance est un outil du management »

Pilotage / Décision / Pouvoir

- « La gouvernance est un pilotage (pour donner la direction), une impulsion et une coordination de projet »
- « La gouvernance est l'instance décisionnaire »
- « La gouvernance est le pilotage d'une institution/structure/organisme »
- « La gouvernance prend les décisions. Le management prépare la décision et la met en œuvre. »
- « Gouvernance = pilotage, management = gestion »
- « Faire évoluer les mentalités sur le rapport gouvernance/pouvoir et passer à l'étape de coopération »

En synthèse, les trois idées principales associées à la gouvernance sont les valeurs, l'encadrement ou l'organisation, et la prise de décision. Il est intéressant de voir que les deux dernières sont aussi régulièrement associées au management, parfois par les mêmes personnes interrogées.

Par ailleurs, quand nous proposons aux personnes interrogées de rapprocher leurs expériences, expertises ou avis de ces notions de gouvernance et de management, notamment dans le milieu culturel et l'écosystème du Ministère de la Culture, des points saillants apparaissent.

Il s'agit notamment du manque de transparence (budget, nomination, stratégie, vision), du manque de représentativité (collectivité, citoyens, autres acteurs) ou de la fracture entre la gouvernance, le management, les collaborateurs et les usagers.

Aussi, on pourrait voir cette confusion à la fois comme une cause ou une conséquence des problématiques de transparence évoquées par les personnes interrogées. En effet, il est difficile de définir ou d'appréhender des concepts dont les piliers sont insuffisamment communiqués et partagés.

De même, il est moins aisé de légitimer un organe de gouvernance ou de management dont les acteurs sont nommés de manière hétérogène, parfois dans l'incompréhension et avec souvent une assimilation entre l'apport budgétaire et le pouvoir dans la gouvernance, sans rapport avec la mission de l'organisme.

Ces constats illustrent peut-être un besoin de « socle commun » de « bonnes pratiques » que nous aborderons dans la partie consacrée aux préconisations.

2.2 Quelles pistes pour renouveler les modèles de gouvernance et de management au cours des modules 2021-22 du CHEC ?

La thématique du CHEC 2021-2022 : « Reconfigurations : Tenir le cap et inventer en temps de bouleversements » invitait les 48 auditeurs à une réflexion ainsi abordée : « *Dans un monde en profonde mutation, échanger sur nos capacités de résilience, de créativité et d'inventivité est plus que jamais nécessaire pour mieux répondre aux défis qui s'annoncent dans le secteur culturel. Il s'agit à la fois de tenir le cap et d'inventer de nouveaux modèles, économiques et d'usage.* »

Au cours des différents modules proposés par le Cycle des hautes études de la Culture pour la session 2021-2022, nous avons eu l'occasion d'entendre de nombreux acteurs du monde culturel, intervenant à différents niveaux : politiques, administratifs, artistes, chercheurs, entrepreneurs..., toujours choisis pour leur potentiel à faire bouger les lignes, soit par leur responsabilité décisionnelle, soit par leur engagement personnel. Nous retenons ici quelques exemples inspirants pour identifier des orientations qui renouvellent les modèles de gouvernance et de management :

- **Fédérer un territoire autour d'un lieu symbolique pour les habitants** : exemple de la Chartreuse de Neuville (Pas-de-Calais), monastère jusqu'au début du XXe siècle, puis tour à tour, phalanstère culturel, hôpital civil, hospice-asile, lieu racheté par les sœurs de Bethléem entre 1997 et 2005 et à nouveau délaissé. Depuis 2008, un partenariat privé-public-associatif s'en est saisi pour le restaurer et en faire un tiers lieu qui assume un rôle économique, culturel, social, éducatif et d'innovation (comme autrefois les monastères et les abbayes dans les territoires) et obtenir le label de Centre Culturel de Rencontre (CCR). La Chartreuse de Neuville se définit comme : « *un lieu ressource pour prendre de la hauteur, approfondir, questionner, appréhender la complexité, s'exprimer, se déplacer* » et « *une fabrique d'expériences pour être confronté au réel, engager des acteurs, créer, se révéler, expérimenter, accompagner, former, déployer...* ». La gouvernance est construite sur la complémentarité des acteurs privés, publics et de la

société civile pour « *croiser les regards, mettre en synergie des forces vives d'horizons différents, expérimenter des solutions hybrides pour répondre à la complexité des enjeux adressés...³³* ».

- **Faire avancer la coopération européenne et imposer de nouvelles normes de régulation** : lors du module à Bruxelles, les avancées du programme « Creative Europe » nous ont été présentées. « Creative Europe » met l'accent sur le développement des compétences, le partage de bonnes pratiques et le renforcement des coopérations au niveau européen. Dans le cadre des médias, les questions de liberté et de pluralisme amènent à faire évoluer le cadre légal. Plus précisément dans le registre du cinéma, Juliette Prissard, directrice d'Eurocinema, est intervenue sur le rôle de cette instance dans la représentation des intérêts des producteurs de cinéma et de l'audiovisuel auprès de l'UE.
- **Associer des citoyens volontaires à des démarches participatives** : les nombreux programmes de sciences participatives du Museum national d'histoire naturelle (MNHN) permettent d'élargir la connaissance scientifique et l'attention à la biodiversité, au niveau international (travail en réseau du MNHN³⁴ avec d'autres institutions similaires à travers le monde). Le projet scientifique et culturel (PSC) du MNHN peut se résumer à cette ambition : « *émerveiller pour instruire* ». Il met en œuvre différentes propositions pour éveiller les consciences : radios, influenceurs, publications, événements, performances artistiques, expériences immersives... Cet ensemble contribue à faire évoluer la gouvernance et le management de l'établissement : coopération partenariale étendue et décloisonnement entre services pour porter un objectif partagé, disposer d'une base commune de connaissances, à enrichir collectivement et interrogeable par tous.
- **Bousculer les référentiels d'évaluation** : la Scène nationale de Saint-Médard-en-Jalles, le Carré — Colonne, affiche un projet résolument tourné vers des valeurs, difficile à traduire en indicateurs chiffrés (hospitalité, solidarité, diversité, parité, mais aussi innovation et créativité). En proposant au public une grande variété de spectacles, portés par des artistes de renom et de nouveaux talents, elle construit avec ses tutelles un projet singulier, qui sème des graines³⁵. Ainsi l'exprime sa directrice, Sophie Violan dans le rapport d'activités pour l'année 2021 : « *Rester agiles et spontanés : dans un contexte de paralysie générale des activités, nous avons été amenés à remettre en perspective les pratiques inhérentes à nos secteurs d'activité qui participaient d'une rigidité des modes de fonctionnement fondés sur la construction bien en amont d'une programmation de saison. Pour une part, les spectacles reportés de la saison précédente n'ont pu de nouveau être joués, nous contraignant à une forme de réinvention permanente dont la réussite tient à trois facteurs :*
 - *La très bonne connaissance du territoire et de ses habitants par nos équipes.*
 - *La créativité et l'imagination des artistes.*
 - *Le rapport de confiance qui nous lie aux artistes associés de la Scène nationale avec lesquels nous avons inventé de nouveaux espaces de création. »*
- **Élargir les possibilités à la faveur d'une opportunité**, sur la base de l'exemple du Campus d'excellence installé dans les Grandes Écuries du Château de Versailles³⁶, bâtiment voué à se dégrader s'il n'était pas

³³ Site de la Chartreuse de Neuville : <https://lachartreusedeneuille.org/centre-culturel-de-rencontre/notre-vocation/>

³⁴ Site du Museum National d'Histoire Naturelle : https://www.mnhn.fr/system/files/2022-04/MNHN_PSC_2022.pdf

³⁵ Le Carré-Colonne, Scène Nationale de Saint-Médard-en-Jalles, Rapport d'activités 2021 :

<https://document.carrecolonnes.fr/251/251/documents/catDoc570/rapport-activites-2021-sncc-bd.pdf>

³⁶ Site du Campus de Versailles : <https://campusversailles.fr/>

occupé. Ainsi, dans le cadre du lancement de l'opération « Chantiers de France », destinée à promouvoir les métiers nécessaires à la reconstruction de Notre-Dame de Paris et à la rénovation du patrimoine à l'échelle nationale, le choix s'est porté sur un campus des métiers et des qualifications qui participent au développement des métiers d'avenir ainsi que des filières d'excellence française. Ce lieu permet donc de réunir les meilleurs professionnels du secteur, de les accompagner dans l'évolution de leur métier et d'accueillir des projets collaboratifs, des formations au long cours dans les domaines du patrimoine bâti, de l'art et du design, de l'horticulture, des espaces potagers, de la gastronomie ou encore de l'accueil, des services et du tourisme. Inauguré en novembre 2021, il fédère de nombreux lycées et établissements d'enseignement professionnel d'Île-de-France, proposant aux élèves un parcours « sur mesure » et une pédagogie adaptée, avec des temps de présentations publiques. La gouvernance est enrichie par le croisement d'approches : « *Initiative conjointe du Château de Versailles, de l'Académie de Versailles, de Cergy Paris Université et de la Région Île-de-France, avec le soutien de la Fondation Bettencourt Schueller, il porte l'ambition de favoriser l'insertion professionnelle des apprenants, en développant des formations innovantes, en créant un espace de mutualisation et de partage entre entreprises, artisans et acteurs de la formation, et en faisant rayonner les métiers, les parcours et les perspectives.* » Le campus affirme plusieurs atouts : « *Les métiers de l'artisanat et des patrimoines d'excellence (bâti, naturel, vivant, immatériel) sont des métiers d'avenir fortement créateurs d'emplois. Ils contribuent : au développement économique et social de notre pays ; à la conservation de la mémoire ancestrale des métiers ; à l'avènement d'innovations à fort impact ; au lien entre les générations ; au dynamisme des territoires ; à la transition écologique. Pour toutes ces raisons, il est essentiel d'encourager les vocations et d'encourager partout et sous toutes ses formes, la transmission des savoirs et le développement des entreprises.* »

- **Mettre en place une gestion de crise qui valorise les compétences individuelles** : la directrice du Musée Guimet, Sophie Makariou, a su tirer parti des moments de fermeture des lieux culturels pendant la pandémie pour mieux connaître ses équipes et valoriser les talents individuels ; son idée a d'abord été de transformer tous les agents du musée en « *ambassadeurs* » : qu'ils s'autorisent à parler du lieu, des collections, de leurs relations à cet univers. C'est ainsi qu'est née une collection de podcasts, « *Les voix du MNAAG*³⁷ », où chaque personne de l'équipe était invitée à participer à des enregistrements audios pour faire découvrir des auteurs asiatiques et des écrits révélant les multiples facettes de ce continent ; ce projet a vraiment fédéré le collectif lors du premier confinement. Lors du deuxième confinement, ressenti encore plus durement par les agents n'ayant pas de missions appropriées au télétravail, la proposition leur a été faite de « *changer le musée* », en venant y faire des travaux légers : mettre en valeur les espaces par un choix de couleurs, changer les cartels, développer les offres numériques, réfléchir à des circuits courts pour monter les expositions... Le musée est revenu à son rôle citoyen et la devise : « *Vous êtes ici chez vous* » s'applique autant au personnel qu'aux visiteurs.

Ces quelques exemples illustrent la large palette de perspectives que nous ouvre le Cycle des Hautes Études de la Culture et des évolutions possibles en termes de gouvernance et de management.

³⁷ *Les voix du MNAAG*, Musée Guimet : <https://soundcloud.com/museeguimet/sets/les-voix-du-mnaag>

2.3 Constats et analyses à retenir pour les structures culturelles sur les enjeux de gouvernance et de management

De nos nombreux entretiens, nous avons pu constater des points communs dans les dysfonctionnements ou fragilités :

- La dualité souvent présente dans les équipes des structures culturelles :
 - un côté artistique souvent magnifié (sous prétexte de « mettre l'artiste au cœur »)
 - un aspect administratif surchargé et négligé, subissant l'empilement de dispositifs, des contraintes réglementaires, les besoins de contrôles...
- Des rémunérations faibles et une évolution interne souvent limitée, un manque de reconnaissance « hors les murs » (un questionnement sur les compétences transposables) qui ont pour conséquences une baisse de l'attractivité pour faire venir et garder des « talents »
- La recherche d'un nouvel équilibre au sein des équipes de structures culturelles : recréer du lien notamment entre les artistes et les administratifs
- Le besoin de proposer plus d'évolution personnelle, parfois même si l'évolution salariale n'est pas celle attendue
- Le constat que certaines structures culturelles subventionnées par l'État tiennent leur origine dans une figure artistique, un créateur très libre, plus soucieux de son audience publique que de répondre à des cahiers des charges octroyant aussi des moyens pour garantir un fonctionnement pérenne. Ce constat se vérifie particulièrement pour le secteur du spectacle vivant.
- Pour les opérateurs de l'État (Centre National du Livre, Centre National du Cinéma, Centre National des Arts Plastiques, Centre des Monuments Nationaux, etc.) ou dans le domaine des arts visuels en particulier (Fonds Régionaux d'Arts Contemporains ou musées) et, plus généralement, les institutions établies par des décisions administratives, les directions sont positionnées différemment : politiques ou hauts fonctionnaires (pas forcément compétents dans le domaine culturel de la structure), ou profils artistiques de « haut niveau », installés avec autorité par le gouvernement. Cette légitimation théorique les affranchit de certaines responsabilités liées au projet d'ensemble.
- Malgré les évolutions des politiques culturelles, les changements générationnels et un encadrement légal renforcé (sur le plan budgétaire : Loi organique relative aux Lois de Finances, administrative, juridique et sociale, luttes contre les discriminations, contre les violences sexuelles et sexistes, normes en faveur du handicap ou de pratiques écoresponsables...), les directions des structures culturelles demeurent parfois éloignées de ces obligations d'exemplarité publique.
- Des dysfonctionnements liés à la suprématie de directions culturelles autoritaires ou par méconnaissance, faisant abstraction des règles du travail et des bases de management : les dénonciations de violences et harcèlements sexistes et sexuels ont enfin pu émerger par les mouvements #metoo, mais les pratiques de harcèlement moral ou de « burn-out » demeurent peu prises en compte. Le manque d'articulation entre gouvernance et management est en partie responsable.

-
- L'impact des arrêts de travail sur des équipes déjà en tension du fait d'effectifs réduits, de départs négociés, de difficultés à recruter, ainsi que les problèmes financiers liés à la baisse de fréquentation des lieux (réflexe « numérique à domicile » à la suite de la crise sanitaire) ont tendance à disqualifier les structures culturelles aux yeux des collectivités partenaires et de la population.

Les différentes interviews ont révélé des problèmes de gouvernance ou de management souvent liés à la mauvaise connaissance des dirigeants nommés lors de leur prise de fonction. En effet, il est remonté :

- La méconnaissance de la « culture » et des valeurs de la nouvelle organisation,
- Le contact avec la nouvelle équipe peut être négligé ou précipité,
- Les actions peuvent être prises trop rapidement sans avoir le temps d'observer,
- Les prises de décisions parfois trop rapides sans prise en compte de la pérennité de la structure après la fin du mandat du dirigeant.

Ce moment de la prise de fonction est en effet très variable d'une structure à l'autre. Le point commun majeur est la très faible règle d'orchestration d'une passation « du pouvoir » au moment des renouvellements des mandats pourtant eux même extrêmement cadrés.

Cette passation parfois appelée période de tuilage est tout à fait reconnue et valorisée quand il s'agit de départ à la retraite et donc de maintien de la transmission des savoirs, mais très peu quand il s'agit d'une nomination.

La plupart des mandats des structures culturelles sont de durée limitée dans le temps et dans leur possibilité de renouvellement (durée entre 3 et 5 ans et renouvellement 2 à 3 fois).

En cela elles se positionnent très différemment du secteur privé où majoritairement une prise de poste de dirigeant n'est jamais associée à une durée limitée dans le temps (principe du CDI).

Pourtant les bénéfices associés à cette forme de mandat sont nombreux :

- Une stratégie sur 3/5 ans permet l'établissement d'un plan d'action visible, concret et sécurisant pour les équipes
- Le renouvellement des personnalités des dirigeants garantit une certaine variété des propositions, plus d'agilité des structures.
- Cela évite la routine

Mais les défauts associés à des mandats de dirigeant à durée limitée existent aussi :

- Renouvellement trop rapide pour installer une politique dans la durée, non adapté au temps sociétal (selon Jacques Attali³⁸, il faut 7 ans pour changer une culture)
- Changement de stratégie parfois trop rapide avant même que la précédente ait été intégrée et digérée (c.-à-d. point précédent)
- Non-maîtrise des « rotations » des dirigeants, qui ne se font pas parce que la structure a besoin de changer de direction, mais parce le dirigeant a décidé de partir
- Dépendance croisée au temps politique des nominations ministérielles pour celles dépendant de ces évolutions

³⁸ Jacques Attali, *Pour une économie positive*, Fayard, 2013.

-
- Manque de confiance de la structure sur le maintien des stratégies : risque de repli de la structure sur elle-même, phénomène du « de toute façon, dans 3 ans, il sera parti et nous on sera encore là ».
 - Culte de la personnalité du dirigeant versus ce qu'il va mettre en place
 - Être obligé d'aller trop vite pour marquer son empreinte
 - Posture de mercenaire versus capitaine de son propre bateau³⁹

Un autre critère remonté du terrain est celui de mettre en avant, dans les nominations à des postes de dirigeants, le projet artistique ou culturel que le ou la dirigeante va porter pour la structure et peu sur le projet associé au fonctionnement lui-même de la structure ou à ses dysfonctionnements.

Il est très rare d'identifier soi-même, ou d'avoir une prise de conscience personnelle, d'un besoin en formation à la prise d'un nouveau poste.

³⁹ Hatchuel A. et Segrestin B., *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012.

3 QUELLES PRECONISATIONS POUR FAIRE EVOLUER LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE ET DE MANAGEMENT DANS LE SECTEUR CULTUREL ?

Il n'est pas ici question de produire une liste exhaustive de préconisations qui serait certes intéressante, mais qui présenterait le désavantage d'être à trop faible impact. Les demandes sont aujourd'hui trop fortes. Il y a urgence à être une force de propositions avec des actions concrètes.

Ce chapitre se présente sous un format permettant de visualiser quelques idées claires, précises, accessibles, dont peuvent s'emparer les acteurs et actrices de ce changement très attendu comme : installer un binôme à la tête des directions, institutionnaliser un séminaire annuel sur la gouvernance et le management, professionnaliser la fonction RH (Ressources Humaines), promouvoir l'innovation managériale, favoriser la création de lieux d'expérimentation interne, développer une culture de la gestion des organisations dès l'éducation des jeunes à l'école ; toutes ces préconisations sont possibles à implémenter.

Pour mettre en place l'ensemble de ces préconisations, une solution efficace pourrait être d'organiser des états généraux de la gouvernance pour travailler sur la valorisation des formes de gouvernance des structures culturelles par une démarche centrée sur les professionnels de la culture en plaçant l'humain au centre de nos systèmes de gouvernance et de management.

3.1 Construire une gouvernance partagée

3.1.1 Améliorer la gouvernance territoriale

- **De nouveaux enjeux**

Aujourd'hui, de nouveaux impératifs pèsent sur les choix culturels de l'État et des collectivités et ne sont pas d'ordre artistique et culturel, mais économique et social.

Guy Saez, dans son livre *Gouvernance culturelle des Villes*, explicite de manière directe la position des territoires sur la nécessité d'un nouveau modèle de gouvernance « *dès lors qu'au niveau des Collectivités territoriales on conteste au ministère de la culture d'être le seul acteur public à s'approprier la définition de l'intérêt général, surtout maintenant que les financements locaux dépassent les financements d'État dans plusieurs cas, seule une coopération stable des acteurs peut sauver l'idée d'intérêt général⁴⁰* ».

Face à cette position personnelle, mais partagée aussi par France Urbaine, comment essayer de répondre concrètement ?

- **S'appuyer sur les politiques d'attractivité territoriale pour « ne pas réinventer des modèles »**

Pour étudier la gouvernance territoriale et essayer de répondre aux nouveaux enjeux, on peut poser le regard sur l'attractivité territoriale, car la démarche d'attractivité est l'un des fruits du *NPM*, puisqu'elle vise, à travers l'optimisation des ressources, la recherche de l'efficacité et la coopération territoriale. De plus, la culture est souvent vue sous le prisme de l'éducation/solidarité et/ou sous le prisme attractivité/tourisme.

⁴⁰ Guy Saez, *op.cit.* page 349.

Depuis la création de la marque ONLY LYON dans les années 2000, plusieurs villes et territoires ont lancé leurs politiques de marque territoriale pour renforcer leur visibilité. En général, l'attractivité territoriale à travers la culture est un levier au service du développement et de la qualité de vie actuelle et future des territoires. Elle veut permettre d'attirer et/ou d'ancrer les différentes parties prenantes internes et externes aux territoires⁴¹.

- **La Gouvernance territoriale : pour une coopération au service des territoires**

Pour développer des démarches politiques et managériales dans des contextes politico-administratifs contraints, les territoires mettent en œuvre une gouvernance territoriale ; à savoir un mode de fonctionnement plus horizontal de l'action publique qui est une condition de réussite de ces démarches. Il n'y a pas un mode d'emploi national pour concrétiser une gouvernance partagée État-Collectivités, cependant, il est important de souligner que la création des EPCI et la mise en place d'un fonctionnement démocratique par consensus, ont permis de montrer qu'il est possible de travailler ensemble, à différents niveaux territoriaux pour bâtir du commun ensemble.

Cette méthode de collaboration a des applications pratiques dans les territoires sur différents sujets. Par exemple, depuis un an, au sein de la Ville de Reims et de sa Communauté Urbaine (CU) une mission d'attractivité a vu le jour. Cette mission permet de dépasser les compétences spécifiques de chaque collectivité (ex : la culture n'est pas une compétence de la CU) et de porter des projets qui associent acteurs publics et privés au même niveau. Par ailleurs, le projet Capitale européenne de la culture qui est porté par ces mêmes collectivités, s'appuie aussi sur la mission attractivité et sa gouvernance afin de dépasser les frontières administratives qui séparent les différentes collectivités du territoire.

Cette gouvernance territoriale correspond aux modes de gestion à la fois opérationnels, stratégiques et politiques mis en œuvre par les acteurs qui co-construisent les politiques publiques d'attractivité territoriale à l'échelle locale. Les modes de gouvernance contemporains de l'attractivité font émerger des modèles hybrides avec une gouvernance en réseau, plurielle, transversale et interactive qui contribue ainsi à développer des synergies entre les différents métiers et les différents secteurs. Ces modèles conduisent souvent à la création de nouvelles structures juridiques (agences d'attractivité et de marketing territorial sous différents statuts : association, SEM, SPL, GIP, SCIC) en lien plus ou moins direct avec les collectivités et qui permettent une plus grande souplesse dans la gestion partenariale. L'attractivité territoriale et le marketing territorial se managent donc autour de projets en optimisant l'utilisation des ressources au sein d'une gouvernance territoriale partagée de l'attractivité des territoires.

Aussi, il serait peut-être intéressant dans cette période d'incertitude financière, de renouveler les gouvernances territoriales au-delà de l'angle culturel et de renforcer la transversalité, en s'appuyant sur l'expérience et les structures mises en place dans le cadre des politiques d'attractivité territoriale.

- **Pour une gouvernance partagée** (les propositions des territoires présentées par France Urbaine)

La pandémie a été un moment important pour la culture et pour la gouvernance territoriale.

⁴¹ D'après le *Manifeste de l'attractivité territoriale*, juin 2021 ; document co-construit par la Chaire de l'attractivité et Nouveau Marketing territorial, Institut de management public et gouvernance territoriale, Aix-en-Provence.

Au niveau des Collectivités territoriales, la présence de l'État a été saluée. La vitesse de la mise en place des dispositifs d'aide, les efforts pour coordonner les dispositifs sanitaires, la création des Conseils des territoires pour la culture ont été remarqués.

La position centrale et la centralité retrouvée de l'État ont été observées aussi par les acteurs culturels et par les Collectivités. En effet, dans une période où s'impose la loi 3DS (différenciation, décentralisation, déconcentration et simplification), publiée au Journal officiel du 22 février 2022⁴², ce retour de la centralité et de la verticalité des interventions de l'État (justifiées et soutenues par les territoires), a permis de relancer des idées pour alimenter le dialogue pour une nouvelle phase de la décentralisation.

Ainsi, dans le cadre du prolongement de la territorialisation du Plan de relance, la question de la déconcentration des crédits culturels a été évoquée et le Sénat aborde cette dimension d'ensemble dans un récent rapport. Il en ressort plusieurs enseignements, dont l'un porte notamment sur une déconcentration plus aboutie des crédits culturels, qui pourrait transiter via les Conseils locaux des territoires pour la culture (CLTC) et que le Sénat souhaiterait voir porter à 20 % des crédits culturels de l'État.

- **Questionner la gouvernance culturelle à l'aune de la crise sanitaire**

- **Un temps politique**

Olivier Bianchi⁴³, Maire de Clermont-Ferrand et président de la Commission Culture de France Urbaine, a fait sien le rapport du Sénat concernant cette territorialisation des financements culturels, et plus globalement la gouvernance culturelle. Membre titulaire du CTC pour France urbaine, il a insisté sur la périodicité qui devait régir les échanges entre l'État et les collectivités territoriales, lesquels devaient œuvrer pour une « collégialité ».

En ce sens, l'arrêté du 12 juin 2021 retoilettant les CTC consolide sa fonction d'instance nationale de dialogue, tandis qu'il officialise la création des « Conseils locaux des territoires pour la Culture » (CLTC). Cette instance locale constitue bien le reflet des politiques culturelles que France Urbaine par exemple souhaite voir appréhender davantage en territorialité, avec des échanges entre acteurs locaux de la culture. Cette réflexion mériterait néanmoins d'être approfondie, à la faveur d'un temps politique et institutionnel opportun, sur la façon dont la territorialisation peut s'exprimer : en d'autres termes, quelles sont les marges de manœuvre pour les CLTC ?

Quelles latitudes dans l'orientation voire l'affectation des crédits afférents à la Culture ? Y aurait-il de meilleures garanties de soutenabilité économique et d'engagements contractuels (opposables) si les moyens étaient discutés au niveau territorial ?

Aujourd'hui, avec la mise en œuvre de nouvelles politiques locales liées notamment à des Maires écologistes (Bordeaux, Grenoble ou Lyon, par exemple), quels équilibres vont être modifiés ? Peut-on aller vers des politiques de redéploiement des crédits historiquement attribués à des structures labellisées, sur la base de conventions

⁴² Blog Actu Juridique, *Que retenir de la loi 3DS du 21 février 2022 ?*, avril 2022 : <https://www.actu-juridique.fr/administratif/que-retenir-de-la-loi-3ds-du-21-fevrier-2022/>

⁴³ Site de France Urbaine, *Conseil des territoires pour la culture : préparons l'avenir de notre modèle social*, décembre 2021 : <https://franceurbaine.org/actualites/conseil-des-territoires-pour-la-culture-preparons-lavenir-de-notre-modele-culturel>

pluriannuelles négociées avec l'ensemble des partenaires, pour permettre à de nouveaux entrants d'accéder aux subventions publiques ? Quelle méthode mettre en place pour éviter des interventions sans concertations qui peuvent mettre en danger des structures culturelles ? Et aussi, peut-on tout simplement réduire et redéployer des subventions culturelles librement, sans être perçus comme extrémistes ?

- **Un temps pour les professionnels : la réponse de l'État**

La montée en puissance des instances territoriales et leur généralisation concernent également les comités régionaux des professions du spectacle (COREPS), dont la nouvelle circulaire portant sur leur redéploiement a été présentée par Christopher Miles, Directeur général de la création artistique. La mise en place des COREPS devra être effective sur l'ensemble du territoire national au plus tard le 30 juin 2022.

Instances de concertations, ils couvrent sur un périmètre régional les branches professionnelles du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel, autant pour les activités du secteur privé que celles du secteur public. Les collectivités territoriales disposeront par ailleurs d'une place de choix en leur sein, symbolisant l'institutionnalisation du dialogue territorial entre acteurs culturels.

- **Conseil des territoires, des adaptations possibles : retours d'expérience**

Lors des entretiens menés avec des professionnels de la Culture, nous avons pu avoir différents retours d'expérience au sujet des CLTC. Ces retours d'expérience montrent le besoin d'adapter les différentes instances de gouvernance aux territoires. Nous soulignons l'importance d'avoir un cadre fixé par l'État, un cadre qui dépasse la contingence politique, mais parallèlement, nous soulignons l'importance d'adaptation aux contextes territoriaux⁴⁴.

Les propositions mises en avant par ces professionnels de l'État sont :

- Les CLTC s'appuient beaucoup sur les grandes collectivités, mais pas beaucoup sur les territoires ruraux. Aujourd'hui les EPCI sont importants pour les politiques culturelles et il faut introduire les dimensions rurales et périurbaines pour montrer la diversité des territoires.
- Il faudrait associer davantage les professionnels de la culture au dialogue entre les pouvoirs publics et le secteur culturel sur les territoires, notamment dans les CLTC.
- Il faudrait impliquer, à travers un Forum pour la culture par exemple, tous les acteurs du territoire ensemble pendant un an, pour fabriquer des cadres de rencontres autour d'enjeux partagés afin d'accompagner l'évolution des politiques publiques. Par exemple : inviter des collectifs de syndicats, car ils regroupent des professionnels qui veulent faire partie d'un collectif ;
- Il apparaît également primordial de considérer également les secteurs non constitués et les tiers lieux

Il serait aussi intéressant de mettre en place une plateforme ouverte à tous les acteurs pour qu'ils puissent interagir, en faisant part de propositions spécifiques à leurs réalités. Des DRAC réfléchissent à la mise en place de ces plateformes et à leur gouvernance. Des villes, comme Reims par exemple, ont déjà mis en place un annuaire électronique pour les street-artistes qui peuvent librement (comme dans un Wikipédia) ainsi se présenter, partager leurs travaux, être visibles auprès des collectivités et des entreprises qui recherchent des intervenants.

⁴⁴ Fruit d'un entretien le 7 janvier 2022 avec une Directrice régionale des affaires culturelles.

Cette logique de réseaux professionnels peut effectivement jouer un rôle important pour soutenir l'émergence, proposer de l'action culturelle sur l'ensemble des territoires, y compris des petites formes en milieu rural, dans des « tiers-lieux ». L'objectif est de renforcer la possibilité de co-construire, soit en collectif, soit en individuel.

- **D'autres propositions ont aussi été formulées, tout en partant des structures de gouvernance existantes :**

La principale proposition est d'améliorer la gouvernance territoriale à travers l'introduction dans les Contrats de Plan État-Régions d'un axe « culture » en fonctionnement, pour soutenir les acteurs culturels majeurs de manière pluriannuelle.

Cette proposition permettrait d'inscrire les aides en fonctionnement d'une manière pluriannuelle et donc de donner aux structures une meilleure visibilité sur 3 ans par exemple. Cette mesure favoriserait la mise en place d'un cycle de créations artistiques (elles demandent un budget de fonctionnement plus important) et de diffusion (nécessaire pour récupérer des recettes).

Pour les Collectivités la mise en place d'un CPER de la culture en fonctionnement pourrait permettre de se projeter au niveau des priorités et d'éviter de reconduire les mêmes aides chaque année, sans faire la différence entre les moments de création et d'optimisation des créations financées.

Certaines de ces propositions pourraient être intéressantes, mais resteraient incomplètes si une évolution de la gouvernance et de la coordination n'avait pas lieu au sein des structures culturelles.

3.1.2 Poser les principes de bonne gouvernance pour les structures culturelles

L'idée ici est de répondre au constat d'hétérogénéité de compréhension et donc d'application des principes de gouvernance et de management afin d'en améliorer le partage, la transparence et la légitimité.

Tout d'abord, en support à la formation déjà évoquée, la diffusion d'une charte ou d'un guide de la gouvernance des structures culturelles, tenant compte de leurs particularismes, à portée nationale et faisant référence, pourrait aligner à la fois les établissements entre eux, mais aussi les instances de gouvernances, le management, les collaborateurs et les usagers d'un même établissement. Cette charte ou ce guide seraient composés d'un socle commun, auquel viendraient s'ajouter des déclinaisons en fonction de la réalité de chaque entité dans son champ.

Ensuite, afin d'éviter le piège d'un pilotage vide de sens, cette charte pourrait mettre en avant de nouveaux types de gouvernance, moins fondés sur la doctrine, moins concentrés sur les moyens (décorrélation de la part de subvention) et rééquilibrant « top-down » et « bottom-up ».

Enfin, cette charte devrait imposer la publication de tous les mécanismes et processus permettant entre autres, les affectations de budget, les nominations de dirigeants ou de membres de la gouvernance et les choix stratégiques. Il peut être utile de rappeler ici que nombre de dirigeants des structures culturelles méconnaissent les obligations liées à la gouvernance et au management d'établissements subventionnés par les pouvoirs publics.

Même si ce type de documentation existe, l'information est diffuse, partielle, et parfois véhiculée de manière confidentielle, notamment dans le secteur privé. Dans le milieu culturel, peu de documents récents s'interrogent

sur les questions de gouvernance. On peut citer la publication du Syndeac en novembre 2021⁴⁵, l'ouvrage de Bernard Latarjet et Jean-François Marguerin, les travaux de l'UFISC⁴⁶, le plaidoyer Culture du groupe SOS⁴⁷... Mais toutes ces réflexions méritent d'être rassemblées, discutées, partagées. Construire un document avec toutes les parties prenantes du secteur culturel et affirmer la nécessité de se conformer aux grands principes contribuerait certainement à légitimer nos institutions et ceux qui les font vivre.

On pourrait ici essayer de poser quelques grands principes, comme :

- S'interroger sur le statut juridique le plus approprié pour porter un projet artistique et culturel partenarial
- Définir des instances éclairées (comité d'orientation, commission citoyenne, représentants des acteurs publics du territoire, groupe intergénération...) pour contribuer au contrôle et au pilotage des structures culturelles, en garantissant de meilleures synergies et une vision partagée
- Partager des protocoles pour éviter les conflits d'intérêts, améliorer la pertinence des marchés publics (limiter les injonctions paradoxales, comme la sobriété énergétique face au tout numérique, par exemple — sachant aussi que 17 % de la population française est touchée par l'illectronisme⁴⁸ et que les politiques publiques, a fortiori les politiques culturelles, doivent renforcer la cohésion sociale)
- Mettre en place un baromètre social, des outils de mesure pour avancer sur les objectifs RSE
- S'accorder sur l'idée de renoncer à certains axes pour expérimenter de nouveaux dispositifs, en s'appuyant parfois sur des tiers (agences locales ou nationales, pôles ressources...), pour faire évoluer le projet en fonction du contexte dans un cadre de moyens contraints (financiers et humains).

L'objectif de ce travail serait de recentrer les débats dans les instances de gouvernance sur des orientations stratégiques, puisque tous les partenaires auraient connaissance en amont des documents comptables, de l'organigramme fonctionnel et humain, et que toutes les obligations légales seraient respectées (normes d'hygiène et de sécurité, droit du travail, lutte contre les VHSS...), grâce à la charte établie.

3.1.3 Réinterroger la direction des lieux culturels

Pour faire évoluer la gouvernance des lieux culturels subventionnés par l'État, l'un des axes est évidemment de réinterroger la direction des lieux culturels, d'instituer des critères de recrutement qui, au-delà de la capacité artistique ou de la connaissance scientifique, puissent contribuer à l'installation d'un projet culturel complet, financièrement soutenable, travaillé avec les équipes en place et les collectivités territoriales partenaires. La direction des lieux culturels est amenée à mobiliser une chaîne de compétences complexe pour répondre aux défis d'une culture en action.

Bernard Latarjet et Jean-François Marguerin, dans leur ouvrage *Pour une politique culturelle renouvelée* (Actes Sud, collection « Domaine du possible », 2021) soulignent que des « ... directeurs et directrices d'une nouvelle génération [...] sans attendre aucune instruction de leurs tutelles [...] mettent en question leurs vocations, les critères de leur réussite, l'affectation de leurs moyens, les modalités de leur gouvernance. » À cet endroit, ils

⁴⁵ <https://www.syndeac.org/pour-un-service-public-de-lart-et-de-la-culture-15424/>

⁴⁶ https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ufisc_synthese_rpt_gouvernance.pdf

⁴⁷ https://www.groupe-sos.org/wp-content/uploads/2022/01/211015_Groupe_SOS_WEB.pdf?x40347

⁴⁸ <https://www.vie-publique.fr/en-bref/271657-fracture-numerique-lillelectronisme-touche-17-de-la-population>

reprennent des échanges avec Catherine Blondeau, Directrice de la Scène conventionnée d'intérêt national Le Grand T, qui leur écrit, en janvier 2017 :

« *Ce qui nous interroge :*

- *le décalage croissant entre la notion de service public (au cœur : la redistribution) et les politiques publiques de la culture ;*
- *une tendance de notre milieu professionnel à se recentrer sur des besoins en subvention sans toujours se poser la question du sens à donner au financement public ;*
- *la faiblesse des échanges intellectuels entre notre milieu culturel et les autres (militants du climat et de la transition sociétale, makers divers, mouvement citoyen, quartiers, entreprises, etc.) [...] ;*
- *la rareté du questionnement prospectif chez les dirigeants d'institutions culturelles publiques (que serons-nous dans vingt ans, trente ans ? Quel sera le sens de notre action ? Que seront nos modèles économiques ? Comment le numérique va-t-il nous transformer ? Le travail va-t-il disparaître ?) ;*
- *la rareté du questionnement managérial dans nos institutions (comment se traduiraient les nouvelles formes de management collaboratif appliquées aux institutions culturelles qui restent parmi les plus pyramidales de toutes ?) ;*
- *la rareté des temps de formation réservés aux dirigeants dans le secteur culturel ; corollairement, le faible niveau de formation au management de nos dirigeants, en général, et l'improvisation qui règne sur ces questions ;*
- *la difficulté où nous sommes à formuler la transition que vit notre secteur. »*

Heureusement, depuis 2017, les interrogations posées font peu à peu avancer de nouveaux profils de dirigeants à la tête de structures culturelles. On peut citer différents exemples intéressants à considérer :

- **Le choix audacieux en 2019 du Collectif FAIRE : une équipe de 8 personnes (6 chorégraphes et 2 productrices) pour porter la direction artistique du Centre chorégraphique national de Rennes — Bretagne (CCNRB).** Télérama⁴⁹, dans un article d'octobre 2018, critique le bilan de Françoise Nyssen et notamment : « *la nomination d'un collectif de hip-hop totalement inconnu du milieu au Centre chorégraphique de Rennes, après une pointure comme Boris Charmatz, c'est dommage. N'oublions pas que ces outils servent au développement de l'art.* ». Présupposé largement démenti 3 ans après grâce à l'action du Collectif Faire au CCNRB (cf. introduction de leur auto-évaluation collective en annexe*). Pour autant, ce modèle est un cas unique et sans doute peu répliquable, car il tient avant tout aux personnalités assemblées et à leur engagement à faire « bouger les lignes », qui leur permet d'accepter des conditions de rémunération relativement modestes à des postes de direction.
- **La nomination de Carole Le Rendu à la direction générale de l'Institut technologique européen des métiers de la musique (ITEMM)⁵⁰ au Mans en mars 2020.** Avec plus de 20 ans d'expériences dans le domaine de la formation et de la recherche et au management de structures dans la filière musicale, les industries créatives et l'entrepreneuriat culturel (membre de l'Association Internationale de Management des Arts et de la Culture et de l'Association francophone des chercheurs en gestion des ressources humaines), « *Carole Le Rendu rejoint l'ITEMM dans le contexte particulièrement difficile de la crise sanitaire sans précédent du Covid19* » affirme Rachid El Guerjouma, président du conseil

⁴⁹ [https://www.telerama.fr/scenes/bilan-de-francoise-nyssen-des-budgets-en-\(legere\)-hausse,-un-peu-daudace-et-beaucoup-de-flou,n5844221.php](https://www.telerama.fr/scenes/bilan-de-francoise-nyssen-des-budgets-en-(legere)-hausse,-un-peu-daudace-et-beaucoup-de-flou,n5844221.php)

⁵⁰ <https://itemm.fr/itemm/wp-content/uploads/2020/04/COMMUNIQUE-ITEMM-Nomination-de-Carole-Le-Rendu-a-%CC%80-la-direction-ge-%CC%81ne-%CC%81rale-10042020.pdf>

d'administration de l'ITEMM : « ... elle a clairement l'expertise nécessaire pour diriger l'établissement et relever les défis qui se présentent à nous, notamment la nécessité pour l'ITEMM de redéfinir son projet pédagogique, artistique, professionnel et stratégique. »

- **La nomination en 2021 de Rachid Ouramdane à la direction du Théâtre national de la Danse de Chaillot**, avec un projet de « Théâtre des diversités », pour faire de cet endroit emblématique depuis la Fondation du Théâtre National Populaire par Firmin Gémier en° 1920, « un lieu d'innovation sociale par l'art et la culture ». Rachid Ouramdane, profondément tourné vers des valeurs artistiques et d'ouverture au monde, arrive à la tête d'une structure singulière où il exerce à la fois les missions de Président et de Directeur général. Il a souhaité rapidement faire appel à un directeur délégué, Pierre Lungheretti, pour conduire plus largement son ambition, affirmant ainsi la nécessité du binôme artiste/administratif.
- **Le recrutement au printemps 2022 de Laurence de Magalhaes et Stéphane Ricordel à la direction du Théâtre du Rond-Point**, « ancienne patinoire, dont la métamorphose en scène fut inaugurée par Madeleine Renaud et Jean-Louis Barrault, autre couple entré dans la légende théâtrale », comme aime à le rappeler Libération (article du 28 mars 2022) qui salue aussi la nomination de Laurence de Magalhaes et Stéphane Ricordel pour « leur sens aigu de la découverte, leur éclectisme... » Ce duo collabore depuis plus de 30 ans et succédera à Jean-Michel Ribes, en poste depuis 2001.
- **Victorine Grataloup, née en 1988, nommée en avril 2022 à la direction du Centre d'art contemporain d'intérêt national Triangle-Astérides**, basé à la Friche La Belle de Mai à Marseille. Elle succède à Céline Kopp, désormais directrice générale et artistique au Magasin à Grenoble. Diplômée en histoire et théorie des arts de l'EHESS, de la Humboldt Universität (Berlin) et de la Sorbonne, « elle a travaillé au Palais de Tokyo, à Kadist, au centre d'art et de recherche Bétonsalon et au Cneai (Centre National Édition Art Image), puis comme commissaire d'exposition indépendante. Elle est la cofondatrice de la plateforme Qalqalah, dédiée à la production, la traduction et la circulation de recherches artistiques, théoriques et littéraires en français, arabe et anglais. Elle est également à l'origine, avec Thomas Conchou, Anna Frera et Carin Klonowski, du collectif curatorial Le Syndicat Magnifique. » (The Art Newspaper⁵¹). Son travail est transdisciplinaire et collaboratif, à l'intersection de problématiques artistiques et sociales, à la croisée des langues. Elle s'intéresse aux enjeux politiques et affectifs des pratiques artistiques et aux imaginaires collectifs. À l'endroit de l'oralité et de la créolisation de l'art et du langage, son haut niveau d'exigence dans le partage de l'expérience artistique, appuie un projet audacieux et généreux, avec un engagement profond au service des artistes et des publics, conjuguant proximité et hospitalité.

Pour mener des recrutements éclairés, prenant en compte les différents enjeux d'une structure culturelle (artistique, territorial, partenarial, managérial...), il apparaît essentiel de s'intéresser davantage aux jurys qui président au choix de nouveaux dirigeants. Un exemple de bonne pratique nous est donné par l'exigence marquée des arts visuels. En effet, les jurys pour le recrutement à la tête des labels de la création des arts visuels (FRAC et CACIN) sont composés avec rigueur : par l'État avec les collectivités territoriales partenaires, dans le respect de la parité, avec au moins 2 personnalités qualifiées (dont un artiste et un directeur en activité) extérieures au territoire concerné, qui ont voix délibérative et suivent toutes les étapes de sélection (de la présélection au comité final). La procédure est ainsi pleinement transparente, le dialogue avec les collectivités

⁵¹ <https://www.artnewspaper.fr/news/marseille-victorine-grataloup-nommee-directrice-de-triangle-asterides>

territoriales crée de la confiance et l'association de personnalités qualifiées octroie une légitimité supplémentaire aux candidats retenus.

Voici donc plusieurs préconisations que nous souhaitons formuler dans ce rapport en forme de manifeste :

- **Faire évoluer les modes de recrutement des dirigeants à la tête de structures culturelles pour sortir de l'entre-soi :**
 - Mettre en place une démarche d'objectivation des compétences requises pour le poste, au vu des défis spécifiques auxquels la structure doit répondre (précisés collectivement par les partenaires), avec l'appui de professionnels du recrutement, du management ou des ressources humaines (RH), et associer éventuellement une personnalité reconnue pour sa qualité managériale au jury, avec voix consultative ;
 - Détailler les missions et attendus dans la rédaction des fiches de postes et indiquer que des formations complémentaires seront proposées selon les besoins ;
 - Imposer des jurys mixtes (à parité), avec au moins deux personnalités qualifiées (un artiste et un dirigeant culturel en exercice), compétents sur l'objet de la structure et les axes stratégiques définis par les partenaires, en garantissant leur objectivité (hors du périmètre territorial rapproché), impliqués sur toute la procédure de recrutement (présélection et sélection) et avec voix délibérative ;
 - Associer éventuellement, un binôme « neutre » (et toujours paritaire : F+H), mais hautement qualifié (par exemple : membres du CHEC ou IGAC), avec voix consultative.
 - Neutraliser toute ingérence politique. Le recrutement ne doit plus être une occasion d'affirmer des « pouvoirs », mais redevenir une procédure partenariale pour accompagner des personnalités talentueuses dans le déploiement d'un projet culturel pérenne et collectivement partagé.
- **Favoriser le recrutement de binômes « Directeur-trice artistique/Directeur-trice opérationnel-le », sur un pied d'égalité légitimité :** l'orateur (l'artiste, le créateur) et le directeur administratif (qualifié sur le plan budgétaire, RH, organisationnel...) sont deux leviers stratégiques pour les structures culturelles ; il est important de veiller à une équité salariale et à leur présentation devant les partenaires. Ensemble, ils construisent le projet et le font évoluer, pour répondre aux exigences définies collectivement en conseil d'administration. Le Président de la structure peut éventuellement être dans ce tandem, si son approche est complémentaire de celle du directeur, qu'il est investi et fait consensus auprès des partenaires. Le recrutement d'une nouvelle direction d'établissement culturel doit être l'occasion de clarifier la relation au sein des instances stratégiques, d'approfondir le dialogue et de gagner en confiance.
- **Limiter le mandat de direction à 10 ans** (dérogation possible de 2 ans maximum, si la direction partante atteint l'âge de la retraite, mais organiser alors une passation transitoire de 6 mois).
- **Mettre en place un « mois préalable à la prise de fonction » (rémunéré)** pour obliger les nouveaux dirigeants à suivre les formations requises, renforcer leur capacité à répondre aux défis et mettre en place un meilleur management (humain et financier). Organiser la transmission par l'ex-dirigeant avec l'équipe en place et les partenaires de la structure, en se confrontant aux enjeux quotidiens, pour préciser le sens donné à l'action et travailler sur des valeurs partagées.
- **Prendre en compte les nouveaux usages culturels, le « conflit de générations », le besoin de s'auto-approprier, la complémentarité des pratiques, la dimension territoriale, la création-action-communication multimodale...** : par exemple, éclairer le Conseil d'administration en y faisant intervenir

des personnes de l'écosystème de l'activité (métiers proches, chercheurs, institutionnels...), en plus des parties prenantes (collaborateurs, bénéficiaires du lieu...). Cette gouvernance étoffée n'a pas de pouvoir décisionnaire et n'est que consultative. Les réflexions issues de ces comités (ou groupes de travail) permettent d'infléchir les plans annuels, voire pluriannuels de la direction, eux-mêmes déclinés en projets ou processus de gestion.

- **Veiller à l'adéquation des statuts juridiques de la structure, au respect de ses obligations légales** (transparence financière et organisationnelle, hygiène et sécurité, lutte contre les discriminations...) : renforcer la concertation avec les partenaires (État et Collectivités territoriales + acteurs privés, le cas échéant) pour conduire un projet à 5 ans en anticipant les besoins budgétaires (pas de rallonge = pas de perturbation), sauf cas de force majeure.
- **Développer et valoriser les expérimentations** (essai/erreur), **puis les choix** (renoncer à certaines activités pour favoriser de nouveaux axes) : s'assurer du consensus au sein de la structure et dans les instances de gouvernance, au Conseil d'administration, avec les partenaires. **Aller jusqu'à épuiser les contradictions, construire par le dialogue et avoir le courage de « tenir le cap et inventer ».**

3.2 Construire une politique managériale transparente et responsable

3.2.1 Mettre en place des procédures de transmission et de tuilage

En lien avec une politique managériale responsable, l'accompagnement des dirigeants et dirigeantes à leur prise de poste dans le cadre des structures culturelles ressort comme un besoin.

Les différentes interviews réalisées ont révélé un problème de gestion de la gouvernance lié à la connaissance insuffisante des dirigeants nommés à leur prise de fonction, des spécificités de la structure qu'ils intègrent, au moment de leur prise de poste.

Différents axes doivent être éclairés :

- Favoriser la rupture des silos
- Éviter l'entre-soi
- Limiter le culte de la personnalité

La posture de dirigeant étant historiquement et intrinsèquement associée à autonomie, grande expertise, compétence, engagement, éthique perçue de l'intérêt général, et envie de porter ses propres projets, c'est un poste hautement exposé. Cependant les nouvelles formes de management, l'innovation managériale, les nouvelles attentes des équipes, ouvrent les yeux sur la possibilité, voire le droit de demander un accompagnement à la prise de fonction.

Enfin l'éloignement hiérarchique personnel de la tutelle de la structure auprès du dirigeant lui-même, presque seul maître à bord, donne une forme de pouvoir moyennement régulé par ces dernières, car dilué à travers des instances de gouvernance dépersonnalisant la direction sur une fonction et non une personne. Or, derrière tout manager, il y a une personne.

En parallèle de la proposition d'un coaching à la prise de poste cité dans le point formation des managers et des dirigeants, cette proposition d'accompagnement par « tuilage⁵² » permettrait d'améliorer les défauts énoncés dans l'analyse dans le paragraphe précédent.

Ce tuilage doit être cadré pour valoriser aussi tout autant l'entrant que le sortant dans le souci d'un respect du bon fonctionnement de la structure.

- Effectuer un binôme avec le sortant, pendant une durée d'au moins 2 semaines, sauf en cas de sortie problématique
- Obliger le sortant à fournir une note de passation mise à jour sur les données de la structure : sorte de livret d'accueil du nouveau dirigeant
- Impliquer les équipes à la rédaction de ce livret d'accueil sur leurs résultats et besoins en points d'amélioration
- « Célébrer » plutôt qu'organiser l'arrivée du dirigeant en organisant un rituel d'échanges avec les équipes à 1 mois ou 100 jours
- Organiser une réunion de travail d'accueil par les tutelles avec le dirigeant sortant et celui entrant
- Installer le tuilage dans le temps : organiser un rendez-vous personnel avec les tutelles, après 1 mois puis après 100 jours en parallèle des instances de gouvernance qui elles jugent des résultats de la structure
- Réserves et attentions particulières :
 - Veiller à ne pas dévaloriser la personne recrutée au poste de dirigeant ni à rajouter des couches de contrôles ou de reporting
 - Ne pas mettre le personnel interne de la structure en situation désagréable

3.2.2 Promouvoir un management par les valeurs et le bien-être au travail

Le « management par les valeurs » s'est fortement développé depuis cette dernière décennie et la crise sanitaire accélère cette tendance. Il se différencie d'un management qui consiste à prescrire ce qui doit être fait et en contrôler sa réalisation. Ce mode de management devient obsolète lorsqu'il s'opère dans un contexte de fortes incertitudes et de profonds changements. En effet, la place à l'innovation, à la flexibilité et surtout l'adaptation devient essentielle.

La culture d'entreprise, les valeurs humaines et le bien-être au travail tiennent ainsi une place de plus en plus importante. Le management par les valeurs est une philosophie managériale très adaptée aux enjeux organisationnels actuels.

L'approche par les valeurs permet de :

- Donner du sens à l'action ;
- Renforcer l'engagement, la motivation et le sentiment d'appartenance des équipes ;
- Renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe ;
- Créer une vision commune engageante et mobilisatrice ;
- Fidéliser les collaborateurs ;
- Renvoyer une image de marque authentique, transparente et alignée à sa culture.

⁵² La transmission des savoirs / Guide méthodologique / DGFAP

-
- Structurer les modes de collaboration par l'adoption d'une ligne de conduite partagée par tous les acteurs ;
 - Gérer la complexité de l'organisation et la diversité des situations ;
 - Promouvoir son ADN, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.
 - Identifier les talents individuels et faire monter une équipe en expertise

La pertinence du management par les valeurs se trouve renforcée, car elle répond parfaitement au besoin que rencontrent les structures de développer plus de collaboration, d'engagement et de responsabilisation. En effet, comme nous l'évoquions précédemment, la nouvelle génération est de plus en plus en quête de sens, exprime un besoin d'autonomie et accorde de plus en plus d'importance au bien-être au travail.

Afin de mener à bien ce type d'approche, les managers, dirigeants et collaborateurs doivent conduire une réflexion profonde pour définir (ou clarifier) les valeurs humaines, morales, éthiques, ainsi que la raison d'être de la structure et sa vision long terme. Ces éléments devront ensuite être mis en pratiques et incarnés par tous les managers.

Cette démarche amène également à se poser la question d'engager une véritable transformation pour répondre à l'exigence de responsabilité sociétale et environnementale (RSE), afin de s'interroger sur les engagements sociétaux et environnementaux.

Des cabinets comme La Belle Ouvrage codirigé par Clara Rousseau ou Les Augures cofondé par Camille Pène et Laurence Perrillat accompagnent des dirigeants du secteur culturel qui prennent conscience de la nécessité d'opérer des transformations organisationnelles et/ou d'évolutions des modes de travail et des pratiques managériales et décident de faire appel à des experts.

Les missions, la vision et les valeurs sont des éléments essentiels qui définissent les raisons d'être d'une structure. Pouvoir les définir, les préciser avec l'ensemble des acteurs de la structure est une démarche mobilisatrice et engageante. Les activités du secteur culturel s'y prêtent particulièrement, car ces valeurs sont en général une source d'attachement très fort des collaborateurs à la structure alors autant la cultiver pour décupler son efficacité. Par exemple, le Brooklyn Museum expose sur son site internet très clairement ses missions, sa vision et ses valeurs⁵³. L'ouverture et l'inclusion font partie des valeurs importantes du Musée et elles s'incarnent de multiples façons : création d'un poste de responsable de l'inclusion, programmation événementielle faisant participer les artistes locaux, etc. Ces éléments fondateurs sont davantage portés par les dirigeants et communiqués en Amérique du Nord qu'en France. Le Centre Pompidou a entamé un travail en ce sens, mais qui nécessite encore d'être abouti.

Cette démarche peut s'accompagner d'une intensification des pratiques managériales participatives qui œuvrent dans le sens d'une autonomisation et de la responsabilisation des membres de la structure et elles augmentent l'efficacité. Cette pratique remet l'humain et son bien être au cœur des préoccupations et suppose un temps important du management consacré au développement personnel des collaborateurs et à la dynamisation de l'intelligence collective. Se préoccuper des besoins du personnel, de l'expérience des collaborateurs constitue un enjeu tout aussi important que l'expérience des publics.

⁵³ <https://www.brooklynmuseum.org/about>

Micha Ferrier-Barbut et Rébecca Shankland, dans un ouvrage intitulé la gestion des ressources humaines dans le secteur culturel, insistent à ce titre sur la nécessité de développer des démarches de qualité de vie au travail dans le secteur culturel. Elles prônent « *une approche par les compétences émotionnelles qui paraît également éminemment adaptées à ce secteur, victime d'un paradoxe de moins en moins vécu qui consiste à "vendre" de l'émotion à l'extérieur, dans l'insouciance trop souvent dénoncée du bien être des équipes.* »

Ces tendances qui se développent dans la sphère privée ne s'opèrent quasiment pas dans le secteur culturel. Une impulsion très forte est nécessaire, à tous les niveaux, et des moyens doivent être déployés pour aller dans ce sens via le Ministère de la Culture ou/et au niveau des collectivités territoriales.

Ces tendances qui se développent dans la sphère privée ne s'opèrent quasiment pas dans le secteur culturel. Une impulsion très forte est nécessaire, à tous les niveaux, et des moyens doivent être déployés pour aller dans ce sens via le Ministère de la Culture ou au niveau des collectivités territoriales.

Celle-ci pourrait se concrétiser en :

- Lançant des appels à projets ayant pour objectif de participer financièrement à la mise en place de ce type de transformation organisationnelle et RH ;
- Mettant en place au sein du ministère de la Culture un Laboratoire RH ou tout dispositif promouvant l'innovation managériale, en prenant appui sur diverses expériences, comme celle de HEC s'interrogeant, en mars 2021, sur « la gestion de la création⁵⁴ »
- Initiant, via le Ministère, un réseau de managers inter-établissement pour stimuler les nouvelles pratiques managériales à l'instar du réseau d'acteurs services publics. Ce dispositif pourrait en effet être porté par le département de la stratégie et de la modernisation du secrétariat général
- Proposant à des petites structures des services mutualisés d'accompagnement aux nouvelles formes de management.

3.2.3 Développer les compétences en management et ressources humaines

Former les dirigeants au management

La sensibilité des dirigeants au management et l'importance qu'ils lui donnent ont beaucoup d'impact sur l'ensemble des pratiques managériales au sein de la structure. Plus les dirigeants s'en préoccupent et invitent les managers à faire évoluer leurs pratiques, à se former, etc., plus les collaborateurs s'en préoccuperont, car portés au plus haut niveau. Il apparaît donc opportun d'imposer systématiquement aux dirigeants des structures culturelles des formations au management si leur parcours ne leur a pas donné cette opportunité afin qu'ils soient acculturés et maîtrisent les enjeux de la relation avec les collaborateurs. Des « mises à jour » sont de toute façon nécessaires dans un contexte d'évolution (lutte contre les VHSS, recherche de diversité, de parité, préoccupation écologique et énergétique, télétravail, absentéisme, burnouts, transformation numérique, RGPD...). A ce titre, il est intéressant de noter que les formations au management culturel proposées au travers de nombreux masters traitent davantage de la gestion de projet culturel que du management d'équipe contextualisé au secteur culturel.

⁵⁴ <https://www.hecalumni.fr/event/les-industries-culturelles-et-creatives-un-laboratoire-de-l-innovation-manageriale-au-temps-des-incertitudes/2021/03/30/7337>

Se faire accompagner par les services des Ressources Humaines (RH)

Pour les structures bénéficiant d'une entité RH, elle a un rôle primordial dans l'adaptation aux mutations que l'organisation traverse.

Les enjeux organisationnels, managériaux et sociaux, placent la DRH au cœur de ces évolutions et lui offrent un nouveau potentiel de déploiement et territoire de légitimité pour s'extraire de la logique administrative où elle est parfois cantonnée. La première marche à franchir est de prendre la mesure du terme « ressources humaines » : il s'agit de personnes, de qualités individuelles à assembler, à promouvoir, à valoriser (et non de numéros de dossiers attachés à des « agents » sans qualification particulière). Cette extension de rôle est ainsi essentielle pour organiser et piloter des dispositifs innovants. Les DRH sont souvent sous-dotées et n'ont pas les moyens d'accompagner les Directions métier dans des évolutions organisationnelles ou de nouvelles pratiques managériales.

Intégrer un axe autour des évolutions des pratiques managériales dans la stratégie des fonctions RH du Ministère serait nécessaire pour enjoindre toutes les entités RH des opérateurs culturels à engager des projets en ce sens.

CONCLUSION

Les définitions de gouvernance et de management pour le secteur culturel sont aussi nombreuses que complexes. Il appartiendra aux « états généraux de la gouvernance et du management » dans le secteur culturel de les faire émerger, assorties d'une charte permettant d'éclairer des principes à respecter.

À ce stade de la réflexion, nous pouvons seulement poser quelques balises pour guider nos navires.

Gouvernance dans le secteur culturel

« Instances représentatives qui participent à un système d'élaboration de la vision stratégique, de prise de décisions et de ses applications afin d'atteindre les objectifs et le programme de la structure sur un engagement pluriannuel. Cette gouvernance respecte les principes de l'écoute et du dialogue pour aboutir à des choix partagés et à une auto-évaluation annuelle. »

Management dans le secteur culturel

« Métier qui orchestre des moyens humains et matériels contribuant à la réalisation de la vision stratégique de la structure ».

Le manager d'aujourd'hui est responsable d'animer, informer, réguler et valoriser les compétences individuelles au service du collectif de travail. Il est garant du bien-être des collaborateurs et de les embarquer autour d'un projet artistique et culturel partagé.

Cette conclusion n'est qu'une invitation pour le ministère de la Culture à se saisir davantage des enjeux de gouvernance et de management dans une dimension concrète, au service d'un projet de politique publique essentiel à la cohésion sociale et l'épanouissement individuel. Le potentiel des ressources humaines assemblées dans les structures culturelles peut être mobilisé autour de cette ambition enthousiasmante.

ANNEXES

Annexe 1 : Ressources complémentaires (bibliographie, sitographie, revue de presse...)

Annexe 2 : Problématique initiale posée par le CHEC

Annexe 3 : Liste des personnes interviewées et remerciements

Annexe 4 : Liste des auditeurs du CHEC ayant répondu au sondage et remerciements

Annexe 5 : Programme détaillé des modules de la session 2021-2022 du CHEC

Annexe 6 : Exemple de “Cahier des missions et des charges relatif au label CACIN”

Annexe 7 : FAIR-E auto-évaluation collective du CCNRB

Annexe 1 : Ressources complémentaires (bibliographie, sitographie, revue de presse...)

Ressources complémentaires (bibliographie, sitographie, revue de presse et autres références) ayant nourri la réflexion sur les nouveaux enjeux de gouvernance et de management pour l'action culturelle de l'État.

Bibliographie

– ***Je dois vous dire***, par Jacques Toubon (2022, Stock)

Inspiré par son expérience politique exceptionnelle, Jacques Toubon prend la parole pour nous alerter sur la dérive des valeurs de la République. Les tentations identitaires envahissent le débat, crispent les votes et menacent notre socle de l'État de Droit : le temps est venu de la lucidité et de la mobilisation. Jacques Toubon a été député et maire du XIII^e arrondissement, garde des Sceaux, ministre de la Culture et de la Francophonie, et, pendant six ans, il a exercé la mission de Défenseur des Droits, institution indépendante qui protège les droits des citoyens.

Jacques Toubon nous interpelle sur la mutation idéologique qui menace les fondements de la démocratie et de la République française. Par cette phrase de Saint-Exupéry : « *Nul ne peut se sentir à la fois responsable et désespéré.* », il indique qu'il est encore possible de restaurer le principe qui gouverne notre constitution : le respect des droits et des libertés individuelles, mais aussi, au lieu de pointer la notion d'identité, le besoin de construire la solidarité des souverainetés, pour lutter contre une « *rupture d'égalité* ».

– ***Pour une politique culturelle renouvelée***, par Bernard Latarjet et Jean-François Marguerin (2021, Actes Sud, collection « Domaine du possible »)

Les auteurs sont deux anciens directeurs d'établissements culturels et conseillers de ministres de la Culture. Ils fondent leur propos, en grande partie écrit avant la pandémie, sur treize récits d'expérience sélectionnés pour leur exemplarité et leur diversité. Ainsi dessinent-ils les contours d'un avenir possible pour la Culture répondant à cinq impératifs indissociables : l'assignation démocratique et la primeur donnée à la généralisation effective de l'éducation artistique ; la volonté d'équité géographique et l'approche par les territoires ; l'exigence de coopération dans une économie plus solidaire ; l'évolution des missions des établissements labellisés et la fabrique d'espaces d'activité et de vie inédits ; le soutien résolu à une création artistique de plain-pied avec l'espoir de faire.

– ***La Gouvernance culturelle des villes — De la décentralisation à la métropolisation***, Guy Saez (2021, La Documentation française)

La gouvernance culturelle des villes se déploie en trois régimes d'action publique successifs. Entre 1960-2000 la décentralisation culturelle jette les bases d'une grammaire politique partenariale État-villes. Puis de 1980 à 2000, les villes s'engagent sur la voie de la territorialisation des politiques publiques, épaulées par la professionnalisation de leurs cadres. Et depuis le début du XXI^e siècle, on assiste à une « métropolisation » de la culture. Ce qui veut dire que les villes les plus importantes occupent une place majeure dans le développement culturel, selon trois stratégies : la stratégie de la ville créative, celle de la ville participative et celle de la ville globale.

– ***Le Ministère de la Culture***, Alain Lombard (2020, PUF, collection « Que sais-je ? »)

Au moment où le ministère de la Culture fête ses 60 ans, cet ouvrage permet de revisiter la trajectoire de la politique culturelle française à travers ses institutions et l'évolution de ses missions, dans un contexte de pénurie de moyens, qui interroge le rôle de l'État aujourd'hui face aux collectivités territoriales et au secteur privé.

– ***Manager dans (et avec) la complexité***, par Dominique Genelot (2017, Eyrolles)

Aujourd'hui, les méthodes d'organisation et de conduite des entreprises élaborées il y a plus d'un siècle dérapent. Face à la complexité croissante, générée par la mondialisation et l'explosion digitale notamment,

ces modèles s'avèrent obsolètes et inefficients. Les défis croissants de la complexité et les menaces qui s'accumulent sur notre planète appellent d'urgence de nouveaux modes de management et de gouvernance. Ce livre nous invite à renouveler nos cartes mentales et à recourir aux ressources de la pensée complexe pour faire face aux nouveaux défis.

« *Que ce livre de base pour toute bibliothèque de la complexité éveille la pensée non seulement des managers, mais de tous ceux qui doivent décider et agir.* » Edgar Morin

– ***La gestion des ressources humaines dans le secteur culturel***, sous la direction de Micha Ferrier-Barbut et Rébecca Shankland (2017, territorial éditions)

Les structures culturelles publiques sont les premières visées en matière de cohésion sociale, d'accomplissement individuel ou de promotion du bien-être collectif. Au cœur du processus créatif, les équipes qui les animent peuvent se voir fragilisées sous l'effet des baisses de financement, mais aussi du cadre de l'organisation lorsqu'il est mal adapté. Quelle est la place des ressources humaines dans ce contexte ? Alors qu'une profonde aspiration à la qualité de vie au travail traverse nos sociétés, comment les entreprises culturelles s'en saisissent-elles ? L'ouvrage met à disposition les nouvelles théories du management et du leadership favorisant le bien-être au travail.

– ***Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France***, par Steven Hearn, en association avec Olivier Saby (2014, rapport sur commande conjointe des ministères de la Culture et de l'Économie) :

<https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Rapport-sur-le-developpement-de-l-entrepreneuriat-dans-le-secteur-culturel-en-France>

– ***Enjeux et perspectives du renouvellement de la gouvernance collective dans les associations artistiques et culturelles***, Union fédérale d'intervention des structures culturelles (UFISC), 2014 :

https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ufisc_synthese_rpt_gouvernance.pdf

– ***Recentrer les missions du ministère de la Culture***, Cour des comptes, décembre 2021 :

<https://www.ccomptes.fr/fr/documents/58111>

– ***Retour d'expérience sur les offres culturelles des opérateurs durant la pandémie 2020/2021*** par Marie Bertin, Anne-Marie Le Guével, Philippe Chantepie, inspecteurs généraux des affaires culturelles et François Muller, chargé de mission d'inspection générale (2022, Rapport IGAC) :

<https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Rapport-sur-le-developpement-de-l-entrepreneuriat-dans-le-secteur-culturel-en-France>

Sitographie :

« Pour un service public de l'art et de la culture », Syndeac, 2021 :

<https://www.syndeac.org/pour-un-service-public-de-lart-et-de-la-culture-15424/>

Plaidoyer Culture du groupe SOS :

<https://www.groupe-sos.org/plaidoyer/culture/>

Synthèse de présentation pour l'Atlas Culture : dynamiques et disparités territoriales culturelles (collection « Culture Études », DEPS, 2022)

https://mcusercontent.com/1e809b25a8e0be448d87c3d87/files/8c9623e7-9c48-c290-7d70-36ac3f222230/CE_2022_3_Atlas_Culture_Dynamiques_et_disparites_territoriales_culturelles.pdf

Rapport de France Stratégie : « Soutenabilités ! Orchestrer et planifier l'action publique », mai 2022 :

<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-rapport-soutenabilites-7mai-17h-final-synthese.pdf>

Rapport de France Stratégie « Les softs skills pour innover et transformer les organisations », mai 2022 :
<https://www.strategie.gouv.fr/publications/soft-skills-innover-transformer-organisations>

Webinaire de TMN lab sur le thème : « Publics en ligne, publics en soi » le 1^{er} février 2020 :
<http://www.tmnlab.com/events/les-rencontres-tmnlab-20-publics-en-ligne-publics-en-soi/>

Le projet du Grand T, SCIN de Nantes, dirigée par Catherine Blondeau :
<https://www.legrandt.fr/index.php/grand-t/le-projet>

Rapport d'activités 2021 de la Scène nationale Le Carré Colonnes en Gironde :
<https://document.carrecolonnes.fr/251/251/documents/catDoc570/rapport-activites-2021-sncc-bd.pdf>

Projet du Campus de Versailles, Patrimoine et Artisanat d'excellence :
<https://campusversailles.fr/le-campus/>

Projet scientifique et culturel du Museum national d'histoire naturelle :
https://www.mnhn.fr/system/files/2022-04/MNHN_PSC_2022.pdf

Bibliothèque des initiatives RH, Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique :
<https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/>

Enregistrements des personnels du Musée national des arts asiatiques Guimet :
<https://soundcloud.com/museeguimet/sets/les-voix-du-mnaag>

Les « Chanteurs d'oiseaux », Jean Boucault et Johnny Rasse, autodidactes devenus professionnels :
<https://www.chanteurs-oiseaux.com/>

Revue de presse et autres références

- « *Françoise Nyssen remplacée par Franck Riester : quel bilan pour l'ex-ministre de la Culture ?* » par Richard Sénéjoux, Luc Le Chatelier et Emmanuelle Bouchez. *Télérama*, le 16/10/18 mis à jour le 08/12/20 :
[https://www.telerama.fr/scenes/bilan-de-francoise-nyssen-des-budgets-en- \(legere\) — hausse, — un-peu-daudace-et-beaucoup-de-flou, n5844221.php](https://www.telerama.fr/scenes/bilan-de-francoise-nyssen-des-budgets-en- (legere) — hausse, — un-peu-daudace-et-beaucoup-de-flou, n5844221.php)

- « *Quand les villes (re) politisent la culture — Une gouvernance par la conditionnalité. Un virage des politiques culturelles ?* », par Guy Saez, *l'Observatoire. La revue des politiques culturelles*, Printemps 2022 :
http://www.observatoire-culture.net/rep-revue/rub-article/ido-1247/une_gouvernance_par_la_conditionnalite_un_virage_des_politiques_culturelles.html

- Carole Le Rendu, nommée à la Direction générale de l'ITEMM :
<https://itemm.fr/itemm/wp-content/uploads/2020/04/COMMUNIQUE-ITEMM-Nomination-de-Carole-Le-Rendu-a-CC%80-la-direction-ge-CC%81ne-CC%81rale-10042020.pdf>

- Victorine Grataloup, nommée à la direction du CACIN Le Triangle à Marseille :
<https://www.artnewspaper.fr/news/marseille-victorine-grataloup-nommee-directrice-de-triangle-asterides>



CYCLE DES
HAUTES
ETUDES DE LA
CULTURE

8- Gouvernance, management : quelles inventions à l'œuvre dans le secteur culturel, quelles évolutions encourager ?

Face aux nouvelles attentes des publics et à la nécessité d'anticiper des risques plus diversifiés susceptibles d'avoir des conséquences sur leur activité, les lieux culturels, qu'ils soient subventionnés ou non, sont amenés à redéfinir non seulement leurs missions et leur modèle économiques mais aussi leur mode de fonctionnement. Les métiers évoluent, leur coordination également. Le secteur culturel fait face tout d'abord aux mutations générales à l'oeuvre actuellement dans tous les secteurs professionnels : transformation par le numérique, plus grande transversalité des tâches, mobilité professionnelle accrue dans le temps, et plus récemment, généralisation du télétravail sans qu'aucune organisation n'ait à ce stade une vision claire du bon équilibre à trouver sur ce point une fois passée la gestion de crise.

Il connaît également des problématiques spécifiques, parmi lesquelles, pour n'en citer que quelques-unes, la nécessité de penser de façon plus intégrée programmation et médiation, et la nécessité de prendre en compte l'évolution des pratiques artistiques qui parfois remettent en cause, dans leur transdisciplinarité, la spécialisation des expertises. A cela se rajoute l'arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations aux formations et aux aspirations différentes, contribuant à modifier en profondeur la culture du travail dans ces organisations. Par ailleurs, parce qu'ils défendent une vision de la société ouverte et émancipatrice, ils ont une responsabilité supplémentaire à organiser leur propre collectif de travail selon des modèles conformes à ces valeurs.

Enfin, si les organisations culturelles ont souvent été novatrices, voire inspiratrices, dans la mise en place de collectifs de travail plus souples, plus collectifs, plus transversaux, ces modes de travail s'ils sont insuffisamment pensés et accompagnés peuvent créer de l'incertitude, des conflits, voire de la souffrance au travail.

Quelques enjeux :

- Comment conserver l'inventivité et penser d'une manière adéquate ces questions de management en milieu culturel ?
- Les modes de gouvernance évoluent eux-aussi, à la mesure de la diversité des missions qui incombent à ces lieux et des attentes qui leurs sont adressées. Du côté des financeurs et des tutelles, comment faire évoluer la gouvernance des lieux ainsi que les modalités et critères d'intervention des pouvoirs publics pour rendre compte des exigences nouvelles par exemple en matière de responsabilité sociale et environnementale ou d'ancrage territorial sans alourdir les cahiers des charges de structures déjà fortement sollicitées ?
- Les questions de la formation doivent aussi être évoquées : se former au management dans la culture implique de se préparer à travailler avec des personnalités qui ont toutes une idée différente sur la culture, ce qui différencie ce champ de secteurs d'activités formatés et normalisés. Quelles conséquences en tirer dans l'apprentissage et la pratique managériale ?

Annexe 3 : Liste des personnes interviewées et remerciements

Claire ANDRIES, Directrice générale du Groupe SOS Culture

Catherine BLONDEAU, Directrice du théâtre Le Grand T à Nantes

Jorge CHAMINE, Président de l'association du CEM

Isabelle CHARDONNIER, Directrice des affaires culturelles de Bretagne

Johanna FAYE, Collectif FAIR-E, CCN de Rennes et de Bretagne, Co-Directrice et Chorégraphe

Bénédicte FROIDURE, ancienne Directrice SMAC File7- Val d'Europe, Responsable Antenne Ile de France Hip Hop du Printemps Bourges et Directrice de projets culturels (indépendante)

Didier FUSILLIER, Président de l'Établissement public du parc et de la grande halle de la Villette

Céline GALLET, Collectif FAIR-E, CCN de Rennes et de Bretagne, Co-Directrice et Productrice

Philippe GIMET, Président d'OPEREL

Lynda HAYFORD, Collectif FAIR-E, CCN de Rennes et de Bretagne, Co-Directrice et Chorégraphe

Luc de LARMINAT, Co-Directeur de l'association OPALE

Bernard LATARJET, Président du Montfort-Théâtre à Paris, Président de l'Office national de diffusion artistique, Président du Comité des investissements du musée du Louvre

Thomas LAURIOT DIT PREVOST, Directeur général du Théâtre du Châtelet

Rachid OURAMDANE, Président et Directeur général du Théâtre national de Chaillot

Thomas PARIS, Chercheur et Professeur à HEC

Camille PENE, Membre du collectif Les Augures

Laurence PERRILLAT, Fondatrice du collectif Les Augures

Marion POUPINET, Collectif FAIR-E, CCN de Rennes et de Bretagne, Co-Directrice et Productrice

Kalina RASKIN, Directrice générale de CEEBIOS

Clara ROUSSEAU, Co-Directrice de La Belle Ouvrage

Guy SAEZ, Chercheur et ancien Directeur de l'Observatoire des politiques culturelles

Delphine SAMSOEN, Directeur général du Centre des Monuments Nationaux

Olivier SCHEFFER, Directeur du développement de CEEBIOS

Nathalie THEPOT, CEO BIM BOOM Consulting

Emmanuel THOUAN, Fondateur DICI et Trésorier de l'Agence pour la Promotion et la Création Industrielle

Romain VACHER, Créateur de LINKVALUE

Calendrier des entretiens

20 novembre 2021	Laurence PERRILLAT et Camille PENE, collectif Les Augures
26 novembre 2021	Catherine BLONDEAU, Théâtre Le Grand T (Nantes)
3 janvier 2022	Rachid OURAMDANE, Théâtre national de Chaillot
4 janvier 2022	Isabelle CHARDONNIER, DRAC de Bretagne
4 janvier 2022	Romain VACHER, LinkValue
10 janvier 2022	Emmanuel THOUAN, DICI et Agence pour la Promotion et la Création Industrielle
11 janvier 2022	Guy SAEZ, Observatoire des politiques culturelles de Grenoble
13 janvier 2022	Bénédicte FROIDURE, SMAC File7 - Val d'Europe et Antenne Ile de France du Printemps de Bourges
17 janvier 2022	Clara ROUSSEAU, La Belle Ouvrage
19 janvier 2022	Jorge CHAMINE, association du Centre européen de Musique et Philippe GIMET, OPEREL
25 janvier 2022	Thomas PARIS, chercheur
28 janvier 2022	Claire ANDRIES, Groupe SOS Culture
31 janvier 2022	Céline GALLET, Marion POUPINET, Lynda HAYFORD et Johanna FAYE, Collectif FAIR-E et CCN de Rennes et de Bretagne
31 janvier 2022	Nathalie THEPOT, CEO BIM BOOM Consulting
31 janvier 2022	Thomas LAURIOT DIT PREVOST, Directeur du Théâtre du Châtelet
8 février 2022	Didier FUSILLIER, Établissement public du parc et de la Grande Halle de la Villette
9 février 2022	Bernard LATARJET, ONDA et Montfort-Théâtre (Paris)
15 février 2022	Luc de LARMINAT, association OPALE
22 février 2022	Olivier SCHEFFER et Kalina RASKIN, CEEBIOS

Trame de questions pour guider l'échange, questions volontairement ouvertes pour obtenir des retours qualitatifs :

- Qu'est-ce que la gouvernance pour vous ?
- Comment vous l'appliquez / vous la gérez ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez faire évoluer et maintenir ?
- Quel lien entre gouvernance et management ?
- Quels enjeux pour le management dans ce contexte post-crise sanitaire ?
- Quels seraient vos suggestions à faire au ministère de la Culture ?

Les entretiens ont principalement été organisés en visioconférence, d'une durée d'une heure environ, avec au minimum 2 personnes du groupe. Des synthèses de ces interviews étaient ensuite mises à disposition du groupe, mais leurs propos et recommandations éventuelles demeurent anonymisés.

L'ensemble des membres du groupe de travail émet ici de sincères remerciements à tous ces interlocuteurs qui ont pointé des éléments différents sur les enjeux de gouvernance et de management, éclairant ainsi les propositions du groupe pour établir ce mémoire.

Annexe 4 : Liste des auditeurs du CHEC ayant répondu au sondage

Publié entre fin novembre 2021 et fin janvier 2022, ce sondage avait pour objectif d'élargir notre perception des problématiques sur les nouveaux enjeux de gouvernance et de management dans le champ culturel, en sollicitant les auditeurs des 3 promotions du CHEC, qui constitue un échantillon tout à fait intéressant, par la diversité de leurs profils et de leurs parcours.

En introduction au sondage, il était précisé que les réponses visaient à étayer la réflexion du G8, mais que les propos, totalement libres, seraient non individualisés pour l'analyse qui en serait faite ensuite.

Le sondage était réduit à 5 questions :

- Qu'est-ce que la gouvernance pour vous ?
- Comment vous l'appliquez/ la gérez ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez faire évoluer et maintenir ?
- Quels enjeux pour le management dans ce contexte post-crise sanitaire ?
- Quel lien entre gouvernance et management ?

Dorian BARDAVID, Chef du bureau Ligne produits "Grand public" - Service du Numérique au Ministère de la Culture (promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Irina BIOVIR, Consultante Stratégie & développement en mission pour Insula orchestra, ensemble dirigé par Laurence Equilbey (Promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Etienne BONNET CANDÉ, Administrateur général au Palais des Beaux-Arts de Lille (promotion XXX, session 3 du CHEC)

Luc BRIARD, Conseiller diplomatique à la Préfecture des Hauts-de-France, Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Sébastien CARNAC, Fondateur et directeur général de l'agence AQUITAINE CULTURE (promotion Agnès Varda, session 2 du CHEC)

Xavier CLARKE, Chef de l'unité départementale de l'architecture et du patrimoine des Pyrénées-Atlantiques à la DRAC Nouvelle-Aquitaine (promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Jean-Frédéric CREMET, Secrétaire général au Musée national de la Marine (promotion Jeanne Laurent, session 1 du CHEC)

Marie DELOUZE, Déléguée académique à l'éducation artistique et à l'action culturelle au Ministère de l'éducation nationale - Rectorat d'Aix Marseille (promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Alice DESPREZ, Directrice culture, animation, patrimoine à la Ville et métropole de Brest (promotion Jeanne Laurent, session 1 du CHEC)

Céline GALLET, Co-directrice du Centre chorégraphique nationale de Rennes-Bretagne /Collectif FAIRE (promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Etienne GUEPRATTE, Préfet honoraire, Président de EGC et Associés (promotion Jeanne Laurent, session 1 du CHEC)

Béatrice HANIN, Directrice de la Scène nationale de Saint-Nazaire : Le Théâtre (promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Stephan Jean HERNANDEZ, Directeur de l'agence culturelle Liaisons Arts Bourgogne (promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Yael HIRSCH, Journaliste à Toute la Culture (promotion Agnès Varda, session 2 du CHEC)

Toni LEGOUDA, Directeur général des services à l'Institut National d'Histoire de l'Art (promotion Jeanne Laurent, session 1 du CHEC)

David MADEC, Administrateur du Panthéon, Centre des monuments nationaux (promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Laurent MAZURIER, Directeur de l'Association des petites cités de caractère (promotion Jeanne Laurent, session 1 du CHEC)

Olivier MÉROT, Directeur de la Culture et du Patrimoine à la Collectivité européenne d'Alsace (promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

Céline PAUL, Directrice du Musée national Adrien Dubouché, Cité de la Céramique - Sèvres & Limoges (promotion Agnès Varda, session 2 du CHEC)

Alexandre RIBEYROLLES, Directeur de La Constellation// La Lisière, résidence de création artistique en espace public (promotion Agnès Varda, session 2 du CHEC)

Éric SOULIER, Conseiller culturel au Ministère de l'Europe et des affaires étrangères (promotion Agnès Varda, session 2 du CHEC)

Marie WOZNIAK, Directrice de l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Grenoble (promotion Jeanne Laurent, session 1 du CHEC)

Ubavka ZARIC, Conseillère enseignement artistique et enseignement supérieur à la DRAC Auvergne Rhône Alpes (Promotion Sonia Delaunay, session 3 du CHEC)

L'ensemble des membres du groupe de travail émet ici de sincères remerciements à tous ces auditeurs qui ont accepté de répondre au sondage, ainsi qu'à l'équipe du CHEC (Manuel Bamberger, Cécile Portier et Sonia Michigan) pour avoir facilité cette démarche, éclairant ainsi les propositions de ce mémoire.

Reconfigurations : Tenir le cap et inventer (2021-2022)

9 modules de septembre 2021 à septembre 2022 : 5 à Paris, 3 en régions, 1 à Bruxelles

Optionnel : 2 journées du réseau des auditeurs, en décembre et en juin, ouvertes aux auditeurs de la session en cours et à ceux des Sessions précédentes

MODULE 1 —9, 10, 11 septembre 2021

Séminaire d'ouverture —La culture au cœur des innovations sociétales

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

Lieux et interventions :

Paris, Ministère de la Culture, Salon des Maréchaux

- Ouverture de la session par Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Culture
- Roland Auzet, metteur en scène et compositeur directeur de la compagnie Act Opus, metteur en scène de la pièce Nous l'Europe, Banquet des peuples
- La déclinaison de l'Olympiade culturelle sur les territoires, illustration de la nouvelle approche transversale des politiques et de l'organisation du ministère de la Culture par Luc Allaire, Secrétaire général du ministère de la Culture, avec Bertrand Munin, adjoint au Délégué général à la transmission aux territoires et à la démocratie culturelle et Monsieur le Préfet Michel Cadot, Délégué interministériel aux Jeux Olympiques et paralympiques 2024
- Marie Christine Saragosse, Présidente directrice générale de France Média Monde

La Chartreuse de Neuville, Centre culturel de rencontre (Pas-de-Calais)

- Visite du lieu par Patrick Allindré
 - Présentation de l'histoire du projet et des développements à venir par Alexia Noyon
 - Nouveaux modèles d'organisation et de gouvernance pour les lieux culturels — Nouvelles compositions entre activités, culturelles, sociales et économiques – Accueil du public et participation citoyenne : quelles leçons tirer du projet de la Chartreuse ? par Jean-Paul Delevoye, Président de la Chartreuse de Neuville, Hilaire Multon, DRAC des Hauts-de-France, Pierre Ducrocq, vice-président de la Communauté d'Agglomération des 2 Baies en Montreuillois, en charge de la culture, du tourisme et du développement économique, maire de Montreuil-sur-Mer, membre suppléant du Conseil d'administration de la Chartreuse
 - La Chartreuse de Neuville, un projet en réseau : mise en perspective de ses partenariats dans les champs culturel, économique et social par Delphine Mayaert directrice culturelle de la Communauté d'agglomération des Deux Baies en Montreuillois, David Delattre, directeur développement économique, emploi & formation de la Communauté d'agglomération des Deux Baies en Montreuillois, Amélie Morel, directrice de l'établissement de santé UGECAM La Molière et du SAMSAH (Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés) à Berck-sur-Mer, Colette Dréan, conseillère patrimoine et action culturelle, DRAC Hauts de France, membre suppléante pour l'État au sein du Conseil d'administration de la Chartreuse.
 - Visite de Montreuil sur Mer — remparts de Montreuil sur Mer - Circuit sur les pas de Victor Hugo
- Visite du Grand Bain, La Madeleine sous Montreuil, lieu d'émulation culturel ouvert en 2018 par l'architecte paysagiste Adrien Gosselin et Juliette Medelli (Compagnie de théâtre) <https://www.legrandbain.eu/>

Démocratie culturelle : une notion toujours en travail, un objectif inachevé

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

Lieux et interventions :

Mairie de Paris —La culture face aux enjeux de résilience économique et de cohésion sociale

- Les grands paramètres du financement de la culture — Invariants et nouveaux enjeux post-crise par Aude Accary-Bonnery, Secrétaire générale adjointe du ministère de la Culture
- Territoire, identité, langue : comment repenser le pacte culturel républicain ? par Paul de Sinety, délégué général à la langue française et aux langues de France et Rachid Santaki, journaliste, romancier et scénariste, entrepreneur et fondateur de la Dictée géante
- Face à la fragilisation des acteurs culturels et des citoyens, comment penser une meilleure articulation des actions du ministère de la Culture et de ses partenaires dans l'animation culturelle des territoires ? par Laurent Roturier, DRAC Île-de-France et Frédéric Hocquard, président de la Fédération nationale des collectivités pour la culture (FNCC), adjoint à la maire de Paris en charge du tourisme et de la vie nocturne
- Gestion des projets culturels : quelles nouvelles voies possibles ? Approches respectives, convergences et complémentarité. Si la culture est vectrice d'émancipation, de cohésion, de sens, de partage, il est aussi fondamental que l'intervention publique s'accompagne d'une exigence de bonne gestion. Pour autant le critère économique n'a-t-il pas pris une importance excessive au regard des autres critères, fragilisant à terme les acteurs et le secteur soutenus ? Quel équilibre à définir en période de crise ? La culture, un secteur comme un autre ? par Ophélie Deyrolle, présidente du WIP, Stéphanie Carnet, conseillère danse, musique et économie du spectacle vivant, DRAC Bretagne, Stefano Arnaldi, directeur de la culture et du patrimoine de la Ville de Reims, Béatrice Hanin, directrice de Le Théâtre, Scène nationale de Saint-Nazaire (4 auditeurs de la troisième session du CHEC).

Théâtre Gérard Philipe de Saint-Denis, accueil par Julie Deliquet, Directrice du TGP

- Comment faire vivre concrètement les droits culturels dans les territoires métropolitains périphériques ? par François Lorin, Directeur des relations publiques et de la billetterie du TGP, Pascal Le Brun Cordier, Professeur associé, responsable Master Projets culturels dans l'espace public à l'université Paris 1, Urbaniste culturel et directeur artistique et Alizée Noguier-Porte, directrice de La Fabrique des Impossibles
- Présentation du projet du Sentier métropolitain puis balade urbaine avec le Sentier métropolitain du TGP au 6 b. Quels changements passés et à venir dans le territoire, quels enjeux ? par Jens Denissen, responsable de la coordination territoriale au Sentier Métropolitain du Grand Paris.

Présentation du 6 b : projet et enjeux pour le territoire par Rémi Jacquot, administrateur du 6 b accompagné d'artistes résidents et coprésidents du 6 b

- Prendre soin des territoires à partir des territoires par Juliette Bompont, directrice de Mains d'œuvres à Saint-Ouen et de la Main 9-3.0, coopérative foncière et citoyenne pour les tiers-lieux culturels, directrice de Périphéries (candidature pour Capitale européenne de la Culture), Rémi Jacquot, administrateur du 6 b, Saïdo Lehlouh, chorégraphe, danseur, codirecteur du Centre chorégraphique national de Rennes et de Bretagne.
- Julien de Saint Jores, directeur de l'Association Suivez la Flèche à Saint-Denis

Action internationale et européenne

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

Lieux et interventions :

Archives nationales, Hôtel de Soubise, Paris

- L'action du ministère de la Culture au cœur des enjeux internationaux, par Yannick Faure, chef du service des affaires juridiques et internationales au ministère de la Culture et Isabelle Nyffenegger, sous-directrice des affaires européennes et internationales
- Ouvrir les archives sur le rôle de la France dans le monde ? en présence de Françoise Banat-Berger, cheffe du Service interministériel des Archives de France, table ronde et modération par Nicolas Chibaeff, directeur des archives diplomatiques, avec Bruno Ricard, directeur des Archives nationales ; Vincent Duclert, chercheur titulaire au CESPRA (EHESS-CNRS), enseignant à Sciences Po, président de la commission de recherche sur les archives françaises relatives au Rwanda et au génocide des Tutsis ; Evelyne Van Den Neste, cheffe du Service archives et mémoire à la Présidence de la République ; Brigitte Guigueno, service interministériel des archives de France.
- Restitutions, coopérations muséales et renforcement des échanges entre professionnels : les défis d'une nouvelle politique des musées avec l'Afrique, avec Claire Chastanier, adjointe au sous-directeur des collections, service des musées de France au ministère de la Culture ; Emilie Salaberry-Duhoux, directrice du Musée d'Angoulême ; Lise Mesz, conseillère sur l'historique des collections auprès du président du musée du Quai Branly — Jacques-Chirac.

Bruxelles : Représentation permanente de la France auprès de l'Union Européenne (enjeux européens)

- Liberté et pluralisme et avenir des médias, avec Marie Frenay, membre du cabinet de la Vice-Présidente Vera Jourova, en charge des médias ; Roxane Chaplain, assistante parlementaire de Mme Marie Toussaint (Groupe des Verts/Alliance libre européenne) ; Adrien Le Louarn, assistant parlementaire de Mme Manon Aubry (Groupe Gauche unitaire européenne)
- Europe Créative 2021-2027 : un nouveau programme européen au soutien de la culture et de l'audiovisuel, avec Barbara Gessler, Commission européenne, Direction générale EAC, cheffe d'unité Europe créative ; Lucia Recalde-Langarica, Commission européenne, Direction générale CONNECT, Cheffe d'unité industrie audiovisuelle et programme de soutien Média.

Cultures et Institutions européennes — Politiques culturelles et Europe : Quels enjeux pendant la Présidence française ? Quelle Europe culturelle dans un monde multipolaire ?

- Réenchanter l'Europe à travers les territoires : l'exemple du nouveau Bauhaus européen, avec Xavier Troussard, Centre commun de recherche, Chef d'unité Nouveau Bauhaus européen à la Commission européenne ; Kieran Mc Carthy, membre du Comité européen des régions, rapporteur de l'avis sur le New Bauhaus Européen et animation par Damien Helly, fondateur de Culture Solutions Europe, auditeur de la troisième session du CHEC.
- Panorama des grands chantiers de la Présidence française, par son Excellence Monsieur Philippe Léglise-Costa, Ambassadeur, Représentant permanent de la France auprès de l'Union Européenne.
- Échange avec Aurélie Champagne, Conseillère culture, audiovisuel et droit d'auteur et Guillemette Madinier, Adjointe en charge des relations culturelles extérieures.
- Rencontre avec Juliette Prissard, directrice générale d'Eurocinéma : L'association des producteurs de cinéma et de télévision a été créée en 1991 à l'initiative de l'ensemble des organisations professionnelles représentatives des producteurs d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques en France. Instance de représentation des producteurs de cinéma et d'audiovisuel près de l'UE sur l'ensemble des dossiers ayant un impact sur la production cinématographique et audiovisuelle, elle assure une concertation avec les organisations représentatives des producteurs audiovisuels des autres États membres de l'UE pour dégager une plate-forme de principes et de positions communs permettant d'assurer la promotion efficace de la création dans ce secteur au niveau européen.

Muséum national d'Histoire Naturelle — La culture scientifique et technique : quel rôle pour la transition ?

- L'urgence écologique : le rôle des lieux de culture scientifique pour informer et sensibiliser les citoyens, par Bruno David, Président du Muséum national d'Histoire naturelle
- Rencontre avec David Wahl, artiste (dialogue avec Véronique Roy)

Après-midi animée par Guillaume Lecointre, Professeur du Muséum national d'Histoire naturelle, enseignant-chercheur en systématique et zoologie et conseiller scientifique du Président Bruno David :

- Faire rayonner la culture naturaliste dans le grand public et sensibiliser à l'urgence écologique, par Véronique Roy, cheffe de projets culturels, chargée des relations art-sciences, Direction des Publics ; Lucile Desmoulins, Responsable des éditions grand public, Direction des Publics : projets éditoriaux de sensibilisation (romans, *the Parisianer*, les Manifestes, le muséum Folies) ; Etienne Jolivet, responsable du service des contenus numériques : sensibilisation par les contenus numériques et l'exemple des podcasts ; Emilie Detouillon, Responsable du pôle de formation des enseignants du second degré, Direction de l'Enseignement : la formation des enseignants à l'urgence écologique.
- Intermède artistique : Les Chanteurs d'Oiseaux et dialogue autour de leur spectacle musical « les Oiseaux de Darwin », par Johnny Rasseet et Jean Boucault, « chanteurs d'oiseaux », accompagnés de Pierre Hamon (musicien).
- Recherche, collections et urgence écologique, par Laure Corbari, maître de conférence, responsable scientifique de l'ensemble de collections Invertébrés marins et Crustacés : La « Planète revisitée », la notion d'inventaire et son lien avec la recherche et les collections ; Frédérique Chlous, Professeure d'anthropologie MNHN, Directrice du département scientifique Homme et Environnement : les inventaires impliquent les citoyens ; intervention sur les sciences participatives ; Pascal Dupont, responsable de l'équipe Connaissances des espèces, PatriNat (OFB, MNHN, CNRS) : l'application INPN Espèces au service des inventaires ; Benoit Fontaine, Ingénieur de Recherche : État de la biodiversité et programme STOC et menaces sur certains oiseaux.

MODULE 4 — 9, 10 décembre 2021

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

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

Lieux et interventions :

Centre National du Livre, Paris

Comment accompagner l'ensemble des acteurs de la chaîne du livre, de l'auteur au lecteur ? Mutations numériques, concentration économique, proximité et territoires,

- Ouverture par Régine Hatchondo, Présidente du Centre national du Livre : numérique, convention territoriale, grande cause nationale sur la lecture
- Échanges avec Sylvie Robert, sénatrice, rapporteure de la loi relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique ; Amanda Spiegel, présidente de la Commission commerciale du Syndicat de la Librairie française, Folies d'encre, Montreuil ; Laure Leroy, fondatrice et directrice des éditions Zulma.
- Rencontre avec Vincent Message, auteur et cofondateur du Master de création littéraire de l'université Paris 8.

Opéra national de Paris Garnier

- Économie et enjeux de la diversification des modes d'adresse aux publics : l'exemple de l'Opéra National de Paris, par Martin Ajdari, directeur général adjoint de l'Opéra national de Paris
- L'impact de la révolution numérique sur le secteur de la musique, par Michel Orier, directeur de la musique et de la création musicale de Radio France

Centre national du cinéma et de l'image animée, Paris

- Quels enjeux de régulation ? Quelles actions pour garantir le pluralisme des médias et la diversité culturelle ? En particulier, comment réagir face à l'accélération de prise de position dominante des acteurs des industries culturelles en ligne, suite à la pandémie et au confinement ? par Jean-Baptiste Gourdin, directeur général des médias et des industries culturelles

- Projection de séquences filmées pour démonstration des nouvelles technologies déployées
- Quels nouveaux équilibres à trouver dans le financement du cinéma ? Comment assurer l'indépendance de la création française dans un nouveau contexte de diffusion numérique ?
 - Enjeux par Olivier Henrard, Directeur général du CNC
 - Table ronde avec : Olivier Henrard, Directeur général du CNC ; Amélie Chatellier, déléguée générale de l'Agence du Court Métrage, auditrice de la 3^e session du CHEC ; Claude-Éric Poiroux, délégué général du festival Premiers Plans d'Angers, directeur d'Europa Cinema, réseau de salles de cinéma pour la diffusion de films européens ; Olivier Guillemot, Conseiller-maître à la Cour des Comptes, notamment ancien directeur de la gestion et de la coordination d'Arte France, auditeur de la 3^e session du CHEC.
- Numérique et vulgarisation des savoirs, par Théo Drieu, Médiateur scientifique à la CCSTI La Rotonde, créateur de la chaîne culturelle Balade Mentale : <https://www.youtube.com/c/BaladeMentaleChaine> ; Manon Bril, chaîne YouTube, C'est une autre histoire <https://www.youtube.com/c/Cestuneautrehistoire/videos> et Dorian Bardavid, chef du bureau Ligne produits « Grand public », Service du Numérique, Ministère de la Culture, auditeur de la 3^e session du CHEC.

MODULE 5 —13, 14 janvier 2022

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

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

Lieux et interventions :

Opéra National de Bordeaux

- Ouverture par Marc Daniel, Directeur régional adjoint des Affaires culturelles de Nouvelle-Aquitaine et Emmanuel Hondré, Directeur général de l'Opéra National de Bordeaux
- Visite commentée de l'Opéra
- Réinventer le rapport au public : création artistique et droits culturels, par Jean-Michel Lucas, Docteur d'État ès sciences économiques, consultant sur les politiques culturelles et sur les droits culturels ; Alain Mercier, Directeur de l'Opéra de Limoges ; Sandra Patron, Directrice du CAPC (Musée d'art contemporain de Bordeaux) ; Elisabeth Sanson, Directrice du Festival Chahuts, Festival des Arts de la Parole.
- Quelle articulation en France des cahiers des charges pour concilier cohérence nationale, vitalité artistique et dynamique territoriale ? La politique de soutien à la création est confrontée à la nécessité de dépasser sa propre histoire et à redéfinir les modalités et le périmètre de ses aides. Comment améliorer la parité, accroître la diversité, et faire place à la jeunesse, comment faire place aux nouveaux acteurs sans déstabiliser le réseau existant ? Comment concilier labels, conçus pour être dans la durée garants d'une politique publique cohérente, et nouvelles conceptions et philosophies des projets, plus différenciés, ancrés dans un territoire, et construisant pas à pas une relation singulière avec leur public ? par Maylis Descazeaux, Directrice régionale des Affaires Culturelles de Nouvelle-Aquitaine ; Emmanuel Hondré, Directeur général de l'Opéra National de Bordeaux ; Sylvie Violan, Directrice de la Scène nationale Carré-Colonnes et du Festival International des Arts de Bordeaux Métropole.
- Le projet culturel de la Ville de Bordeaux par Catherine Dupraz, directrice générale des affaires culturelles de la ville de Bordeaux
- Rencontre avec Pierre Hurmic, maire de Bordeaux et Dimitri Boutleux, adjoint au maire de Bordeaux, chargé de la création et des expressions culturelles.

La Fabrique Pola

« La Fabrique POLA, créée par et pour les communautés d'artistes du territoire, est un bien commun. Elle est autant un équipement culturel dédié aux publics, qu'un espace consacré à la structuration professionnelle de la filière des arts visuels, appuyé sur socle fort sur les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Depuis son nouveau port d'attache ancré sur la rive droite de Bordeaux, la Fabrique Pola investit durablement la relation au territoire qu'elle habite et se donne à cœur, en appui sur ses habitants, de favoriser l'entrée de l'art dans le quotidien de chacun ou « l'art non séparé de l'expérience ».

- Accueil par Blaise Mercier, directeur de la Fabrique Pola et visite
- L'art en réseau : solidarités, émergence et territoires, par Pomme Boucher, Directrice artistique de Quartier Rouge à Felletin ; Carole Lataste, Artiste, Fondatrice de la Galerie N'a qu'1 Œil, membre du collectif Forces Vives, collectif citoyen pour les arts et la culture ; Blaise Mercier, Directeur de la Fabrique Pola ; Cécile Villiers, Directrice d'Astre — Réseau arts plastiques et visuels en Nouvelle-Aquitaine.

Quartier Darwin, lieu d'hybridation

- Visite du quartier Darwin
- Création artistique et entreprises : quels partenariats possibles ? par Matthieu Cetto, directeur du Garage Moderne ; Nathalie Bois, Directrice adjointe de Darwin ; Sébastien Carnac, Directeur fondateur d'Aquitaine Culture.
- Culture et espace public, par Yvan Detraz, Architecte, directeur du Collectif « Le Bruit du frigo » ; Bruno de Beaufort, Directeur du Centre national des arts de la rue à la Rochelle « CNAREP Sur le Pont » ; Cyril Joubert, Metteur en scène de la Compagnie Opéra Pagã.

MODULE 6 —3, 4 février 2022

Acteurs privés, acteurs publics et nouveaux modèles économiques pour la culture

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

Lieux et interventions :

SAINT-OUEN : L'action du secteur privé en termes d'innovations culturelles

- Visite de Saguez & Partners, agence de design global
- Le design et la transformation de la ville : l'exemple de Saint-Ouen, par Olivier Saguez, Président fondateur de Saguez & Partners et Isabelle de Ponfilly, Présidente du Conseil d'administration de l'ENSAD, membre du Conseil stratégique pour le design de la Région Île-de-France.
- À « Commune Image », Les nouveaux entrants dans le secteur culturel : quel rôle, quel soutien ? par Hervé Digne, Président de Cofiloisirs & Postmedia finance, Président de Manifesto
- Présentation de Commune Image, Fabrique de Cinéma et de réalité virtuelle nouvelle génération, par Caroline Safir, Directrice de Commune Image
- Quelles actions aujourd'hui en France en faveur de l'entreprenariat culturel ? par Elizabeth Le Hot, Cheffe de service, Adjointe au directeur général des médias
- Les acteurs privés dans le secteur culturel : une grande diversité de situations et d'interactions, par Jean-Paul Cluzel, Ancien président de l'IFCIC, de la RMN/Grand Palais et de Radio France
- Temps de partage entre auditeurs à mi-parcours de la Session, animé par Damien Helly, Stephan Hernandez et Frédérique Pain, avec la méthodologie de débat Fish bowl (pour en savoir plus, <https://jid.tn/debat-fishbowl/>)

Centre Pompidou, Paris

- Introduction par Laurent Lebon, Président du Centre Pompidou et Julie Narbey, Directrice générale
- Présentation de l'École Pro et du Fonds de dotation « Accélération » du Centre Pompidou, avec, pour l'École pro : Selma Toprak, Directrice adjointe des Publics, cheffe du service de la médiation culturelle et Héloïse Guénard, Cheffe de projet pour l'École Pro ; pour le Fonds de dotation « Accélération » : Gaële de Medeiros, Directrice du développement économique et international
- Culture et alimentation, par Fabrice Lextra, Fondateur des Grandes Tables
- Entreprenariat collectif, mutualisation, hybridation des activités : rapprocher la culture de l'économie sociale et solidaire, par Claire Andries, Directrice générale du Groupe SOS — Culture et Sébastien Chaillou, Directeur du CRESS Île-de-France (Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire)
- La construction du temps : innovation et développement durable, par Pierre Caye, Philosophe et directeur de recherche au CNRS, auteur de *Durer. Éléments pour la transformation du système productif*, Les Belles Lettres (2020) et *Critique de la destruction créatrice, Production et humanisme* (2015)
- Visite de l'exposition Baselitz avec Pamela Sticht, co-commissaire de l'exposition.

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

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

(Nota : Les enjeux de l'éducation artistique sont communs à toutes les disciplines et la programmation du CHEC en tient compte en traitant cette question chaque année en appui d'une thématique différente : enjeux territoriaux la première année, création la seconde, et patrimoine cette année.)

Lieux et interventions :

Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles

- Accueil par Catherine Pégard, Présidente de l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles
- Patrimoine et éducation artistique et culturelle : l'exemple du Château de Versailles — Présentation des projets menés par l'établissement par Denis Verdier-Magneau, Directeur du Développement Culturel
- Éduquer la sensibilité : la question du paysage, par Alexandra Bonnet, Directrice de l'école nationale supérieure de paysage et du Potager du roi à Versailles et Jacques Moulin, Architecte en chef des monuments historiques, responsable du parc et des jardins du domaine national de Versailles
- Visite de la Galerie des Carrosses (Grande écurie)
- Présentation du Campus Versailles Patrimoine et Artisanat d'excellence, installé dans une aile de la Grande écurie : <https://campusversailles.fr/> par Armelle Weisman, Directrice opérationnelle ; Pascal Gille, Directeur adjoint en charge du site et des moyens généraux ; Hippolyte Le Deunff, FabLab Manager ; Michel Goncalves, IEN référent de la filière Patrimoine bâti

Académie d'architecture, place des Vosges, Paris

- Ouverture par Pablo Katz, Président de l'Académie d'Architecture
- Comment le patrimoine se réinvente-t-il ? Intervention de Jean-François Hébert, Directeur général des Patrimoines et de l'Architecture
- Culture et espace public : patrimoine, architecture et enjeux symboliques, par Antonin Margier, Maître de conférences en géographie sociale (Université Rennes 2), auteur de l'ouvrage *Cohabiter l'espace public*
- Visite de l'Académie d'architecture avec Benjamin Mouton, architecte en chef des monuments historiques, membre et conservateur archiviste de l'Académie d'architecture
- Faire de l'architecture par le réemploi : le Booster du réemploi, par Claire Chabrol, chargée de projet Booster du réemploi et Hugo Topalov, ingénieur et architecte à Bellastock, partenaire du Booster du réemploi
- Le Pass Culture, par Sébastien Cavalier, Président de la SAS Pass Culture
- Point d'étape des groupes de travail, pour « fertilisation croisée », en présence des référents.

Musée Guimet

- Ouverture par Sophie Makariou, Directrice du Musée Guimet
- Comment un musée peut-il être de notre temps ? Participation, inclusion, éclairage des débats esthétiques, éthiques et sociétaux, par Sophie Makariou, directrice du Musée Guimet ; Nathalie Bondil, directrice du département du musée et des expositions de l'Institut du monde arabe ; Jacqueline Eidelman, conservatrice générale du patrimoine honoraire, coordinatrice du pôle muséal de la mission de préfiguration du musée mémorial du terrorisme
- Quelle place pour le patrimoine immatériel ? Patrimoine culturel immatériel, pratiques orales et régionales : quelle place et quel défi pour les institutions afin d'éviter une muséification des traditions... par Lily Martinet, responsable du Centre français du patrimoine culturel immatériel (ethnopôle) et Thomas Mouzard, chargé de mission Ethnologie — PCI, département de la Recherche, la Valorisation et du PCI, délégation à l'inspection, la recherche et l'innovation (DIRI), direction générale des Patrimoines et de l'Architecture, Ministère de la Culture
- Le Patrimoine, un bien pour tous dans un monde en bouleversement par Philippe Béval, Président du Centre des monuments nationaux (CMN)
- Visite du Musée Guimet.

Convergence des problématiques culturelles sur un territoire : l'Occitanie

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

Organisé avec le Directeur régional des affaires culturelles, Michel Roussel, avec le souhait de mettre l'accent tant sur les actions interministérielles que sur les actions de déclinaison des politiques du Ministère.

Lieux et interventions :

Centre d'art contemporain Les Abattoirs

- Une ambition partagée : coopérations culturelles entre les services de l'État et des collectivités territoriales de la région Occitanie, par Michel Roussel, Directeur régional des Affaires Culturelles d'Occitanie ; Claire Fita, Vice-Présidente culture du Conseil Régional d'Occitanie ; Pierre Esplugas Labatut, adjoint au maire de Toulouse en charge des arts visuels, président des Abattoirs
- Toutes les cultures ! Comment un lieu d'art ou de culture peut-il convoquer et favoriser le dialogue entre les cultures populaires et les cultures savantes, entre les arts appliqués et les arts conceptuels, entre les traditions et les dernières innovations technologiques ? avec : Annabelle Ténèze, Directrice des Abattoirs, Musée-FRAC Occitanie et Francis Duranthon, Paléontologue, Directeur du Muséum d'histoire naturelle
- Visite des Abattoirs

DRAC Occitanie, site de Toulouse

- La culture en interaction avec des politiques interministérielles, par Eric Pelisson, commissaire à la prévention et la lutte contre la pauvreté, Préfecture de la Région Occitanie et Jean-Pierre Besombes-Vailhe, conseiller à la DRAC, Action culturelle, politique de la ville, publics spécifiques, illettrisme
- Rencontre avec Monsieur Etienne Guyot, Préfet de Région
- Spectacle aux Abattoirs : « Gardien Party » de Mohammed El Khatib et Valérie Mréjen — performance pour huit gardiens de musée
- Les trésors du patrimoine mondial en Occitanie : quels enjeux ? par Philippe Mercier, chef de la mission d'évaluation UNESCO et relations internationales, Drac Occitanie
- Les Chemins de Saint-Jacques, par John Palacin, Conseiller Régional d'Occitanie, Président de L'Agence de Coopération interrégionale et Réseau « Chemins de Saint-Jacques de Compostelle », ACIR-Compostelle et Fred Sancère, directeur de « Derrière le hublot », Scène conventionnée d'intérêt national « art en territoire », initiatrice du parcours artistique le long du chemin de Saint-Jacques Fenêtres sur le Paysages œuvres d'art refuge
- Le Canal du Midi, par Laurent Cyrot, directeur de projet en charge du Canal du Midi auprès du préfet de la région Occitanie et Céline Vidal, co-directrice de l'association Convivencia

Les Écluses de Fonseranes et son Centre d'interprétation, Béziers

La Grande Motte

- Rencontre avec Stephan Rossignol, maire de la Grande Motte, au Centre culturel Henri Dunoyer
- Visite de la Grande Motte : de la Mission Racine à la reconnaissance du label architecture contemporaine remarquable : avec Michelle François, chargée d'études à la DRAC, spécialiste de l'architecture du XXème siècle

Montpellier, Archives départementales de l'Hérault, domaine du département, Pierrevives

- Accueil sur le site par Sylvie Desachy, directrice des Archives départementales de l'Hérault
- Mémoires et Culture, quel partage ? Table ronde présentée et animée par Sylvie Desachy, avec : Pierre Laurence, chef du service du patrimoine culturel du Conseil départemental de l'Hérault ; Annie Parmentier, directrice de la médiation, mémoire, multimédia, aux Archives départementales de l'Hérault ; Flore Viglieno, directrice artistique, association Créaction, coordinatrice du projet Usine Pop (morceaux d'histoire ouvrière et textile)
- Visite du site des Archives départementales de l'Hérault
- Temps libre à la Place de la Comédie où aura lieu « La Comédie du Livre » <https://comediedulivre.fr/>

OPTIONNEL : 10-11 juin 2022 — Journées du réseau

Langue française et langues de France

Lieux et interventions :

Château de Villers-Cotterêts

- Visite et présentation du projet de la Cité internationale de la langue française par Valérie Senghor, Directrice générale adjointe, chargée de l'innovation, du développement et des grands projets — Centre des Monuments nationaux et Xavier Bailly, administrateur du Château de Pierrefonds et de Villers Cotterêts
- Présentation de l'inscription paysagère et environnementale du Château par Céline Lefrère, Vice-Présidente de la Communauté de communes Retz en Valois et Bertrand Wimmers, directeur de l'agence territoriale de Picardie de l'Office nationale des Forêts.

Château de Pierrefonds

- Introduction de Delphine Samsoen, Directrice générale du Centre des monuments nationaux
- Proposition artistique : Bal du silence par Mathieu Simonet, auteur
- Introduction du séminaire de réflexion par Paul de Sinety, Délégué général à la langue française et aux langues de France
- Écriture, lecture, territoire : la langue comme levier pour l'insertion sociale et l'accès à la culture présenté par Claire Extramiana, Chef de la mission Maitrise de la langue et action territoriale et conseillère pour l'action territoriale auprès du délégué général à la langue française et aux langues de France
- Fatma Herouali, référente au centre de formation de l'Association d'Insertion pour le Développement de l'Emploi et de la Qualification à Soissons
- François Annicke, directeur de l'Agence Régionale du livre et de la lecture des Hauts de France
- Présentation de la francophonie vue du Québec par Catherine Dalphond, première conseillère aux affaires politiques et à la coopération de la délégation générale du Québec à Paris
- Présentation de l'association radio l'Onde Porteuse par Tiphaine Crézé, journaliste, chargée d'Éducation aux médias et à l'information, membre de l'équipe de l'Onde Porteuse
- Présentation du Laboratoire mobile des langues 'Écouter Parler' par Olivier Baude, directeur du Laboratoire Huma-Num, professeur de sciences du langage à l'université Paris-Nanterre, responsable de l'observatoire des pratiques linguistiques à la Délégation de la langue et des langues de France.
- Présentation de l'Atelier Chantier d'Insertion de l'association radio l'Onde Porteuse : prendre la Parole pour trouver sa voie par Tiphaine Crézé.
- Séminaire de réflexion : Langue et cohésion sociale : quel défi pour les politiques culturelles ? Introduction par Alexandre de Montesquiou maire de Montgobert et séminaire en présence de Claire Extramiana.

MODULE 9 – 20, 21 octobre 2022

Colloque et restitution des travaux

Ecole nationale supérieure de la création industrielle (ENSCI les ateliers)

- Introduction par Frédérique Pain, Directrice
- Des réponses engagées pour un monde meilleur : le rôle des designers par Yoan Ollivier du collectif "Vraiment Vraiment" et Louis Beziau, co-directeur des Sismo, design with care
- Restitution des rapports

Institut national de l'histoire de l'art (INHA)

- Restitution des rapports

Au vu de notre sujet sur les nouveaux enjeux de gouvernance et de management, des éléments exemplaires de ce magnifique parcours sont mis en exergue dans notre mémoire, mais le petit échantillon que nous faisons ressortir doit aussi servir à rendre visible la proposition d'ensemble pour valoriser l'importance et le sens de l'action menée par le ministère de la Culture avec le Cycle des hautes études de la Culture.

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label « Centre d'art contemporain d'intérêt national »

NOR : MCCB1713551A

La ministre de la culture et de la communication,

Vu la Charte de l'environnement annexée à la Constitution, notamment son article 6 ;

Vu la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 modifiée relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, notamment son article 5 ;

Vu le code pénal, notamment son article 225-1 ;

Vu le décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques ;

Vu la consultation des associations représentant les collectivités territoriales et les organisations professionnelles concernées,

Arrête :

Art. 1^{er}. – Le label « Centre d'art contemporain d'intérêt national » est attribué à une structure assumant un projet artistique et culturel d'intérêt général en faveur du soutien à la création, à la production et à la diffusion des arts visuels contemporains.

Les structures labellisées « Centres d'art contemporain d'intérêt national » constituent un réseau national contribuant au développement et à la promotion de la création contemporaine dans le domaine des arts visuels au niveau local, régional, national et international.

Dans l'exercice de leurs missions, elles portent une attention particulière à la diversité, notamment au travers des œuvres présentées, des artistes accompagnés et des publics, au respect des objectifs de parité ainsi qu'à la prise en compte des droits culturels, de l'équité territoriale, pour le développement de l'accès et de la participation du plus grand nombre à la vie culturelle.

Art. 2. – En application du I de l'article 3 du décret du 28 mars 2017 susvisé le dossier de demande d'attribution du label « Centre d'art contemporain d'intérêt national » comprend :

a) Un document descriptif de l'activité du demandeur traduisant son ambition artistique et culturelle, ainsi que les missions qu'il développe ;

b) Un document décrivant son statut juridique, les caractéristiques des équipements et du personnel dont il est doté, sa situation budgétaire et les financements dont il dispose garantissant sa soutenabilité économique ;

c) Un document décrivant la place du demandeur dans son environnement territorial, artistique et culturel et au sein des réseaux professionnels ;

d) La décision de l'organe compétent du demandeur portant la demande d'attribution d'un label.

Art. 3. – Le cahier des missions et des charges attaché au label « Centre d'art contemporain d'intérêt national », prévu à l'article 1 du décret du 28 mars 2017 susvisé est fixé conformément à l'annexe du présent arrêté.

Art. 4. – Les dispositions du présent arrêté entrent en vigueur le 1^{er} juillet 2017.

Art. 5. – La ministre de la culture et de la communication est chargée de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 5 mai 2017.

AUDREY AZOULAY

ANNEXE

CAHIER DES MISSIONS ET DES CHARGES RELATIF AU LABEL « CENTRE D'ART CONTEMPORAIN D'INTÉRÊT NATIONAL »

Préambule

Lieux privilégiés de l'expérimentation et de l'exploration de la création artistique contemporaine et décentralisée sur l'ensemble du territoire, les structures labellisées « Centres d'art contemporain d'intérêt national » sont, depuis plus de quarante ans, des structures tournées vers la médiation et la sensibilisation à la création artistique des publics les plus larges.

D'initiatives très diverses, ils sont devenus, grâce au soutien des collectivités territoriales, des éléments structurants du paysage culturel en région. Les structures labellisées « Centres d'art contemporain d'intérêt national » contribuent de manière déterminante aux politiques de soutien à la création artistique mises en œuvre par le ministère de la culture et de la communication et les collectivités publiques dans le domaine des arts visuels.

Au cœur des territoires, les structures labellisées « Centres d'art contemporain d'intérêt national » constituent un élément essentiel de l'écosystème de la création contemporaine. Leurs activités d'exposition, d'expérimentation, de production d'œuvres, de recherche, de diffusion et de médiation auprès des publics contribuent au renouvellement artistique et à la démocratisation culturelle ainsi qu'au dynamisme de la scène française et à son rayonnement international.

Ces structures labellisées ont aussi vocation à jouer un rôle majeur dans la professionnalisation de la filière des arts visuels. Elles constituent pour les artistes un lieu d'expérimentation, de production et d'exposition de leur travail. Elles participent à la construction du parcours professionnel des artistes de la scène française et internationale, ainsi que des métiers du secteur.

Au-delà du respect du cadre réglementaire, les structures labellisées « Centres d'art contemporain d'intérêt national » en tant qu'ils sont inscrits dans une logique de filière professionnelle, ont vocation à promouvoir de bonnes pratiques dans les relations établies avec les différents acteurs et, en tout premier lieu, les artistes et leurs associations mais aussi les galeries, les sociétés de perception et de répartition de droits et l'ensemble de leurs partenaires.

Section 1

Missions des structures labellisées

Les missions d'intérêt général des structures labellisées « Centres d'art contemporain d'intérêt national » sont les suivantes : la conception et l'organisation d'expositions, la production ou la coproduction d'œuvres nouvelles ainsi que l'expérimentation artistique et la mise en œuvre d'actions et de dispositifs au service de la diffusion de l'art contemporain auprès des publics les plus larges.

Ces missions sont mises en œuvre dans le cadre du projet artistique et culturel défini par la directrice/le directeur de la structure.

Dans la mise en œuvre de l'ensemble de leurs engagements, les structures labellisées « Centre d'art contemporain d'intérêt national » portent une attention particulière à l'application effective des principes de :

- Diversité tant au travers des œuvres produites ou présentées au public que des artistes accompagnés par la structure et des autres métiers artistiques ou techniques ;
- Parité entre les femmes et les hommes tant dans l'accès aux moyens de travail, de production et à la programmation qu'aux postes à responsabilité de la structure et à l'égalité de rémunération.

I.1 Engagement artistique

A. Un engagement en faveur de la prospection, de la recherche et de l'expérimentation

La structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » est un lieu consacré à la recherche et à l'expérimentation permettant aux artistes de développer et diffuser des projets. Il nécessite des moyens techniques, financiers et humains dédiés.

L'expérimentation constitue une modalité de travail caractéristique de la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national », qu'il s'agisse de ses activités de soutien à la création et à la diffusion ou de sa manière de travailler avec le public.

À ce titre, la structure labellisée s'attache à concevoir des dispositifs d'exposition novateurs, à mettre en œuvre des actions de prospection, ainsi que des visites d'atelier et d'expositions, des relations avec les autres institutions en France et à l'étranger ainsi qu'avec les galeries, l'invitation de commissaires extérieurs et de personnalités qualifiées, des partenariats avec les écoles d'art, les universités, les ateliers de fabrique artistique et les autres lieux indépendants notamment.

Dans le domaine de la médiation, la structure labellisée a vocation à expérimenter des modalités de mise en relation entre la production artistique, les artistes et les publics.

B. La conception d'expositions significatives de la création contemporaine

L'activité principale d'une structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » consiste à concevoir, produire et coproduire, présenter régulièrement des expositions dans les locaux ou les espaces qui lui sont dédiés.

Ces expositions peuvent être monographiques ou collectives, associer plusieurs disciplines artistiques. L'affirmation du caractère contemporain des œuvres exposées n'exclut pas pour autant que la structure labellisée procède, ponctuellement, à des expositions d'œuvres ayant acquis un caractère historique, dès lors que ce choix s'inscrit dans une relation logique avec sa programmation.

La structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » peut aussi organiser des expositions hors-les-murs afin de favoriser la rencontre avec les publics les plus larges.

C. La production d'œuvres significatives des formes actuelles de l'art

En tant que lieu du projet de l'artiste, la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » contribue à la réalisation d'œuvres d'artistes dont il présente les travaux, en finançant tout ou partie du coût de leur fabrication.

Ces opérations sont contractualisées entre la structure labellisée, l'artiste et/ou la galerie et/ou tout autre tiers qui le représente, en prévoyant notamment les conditions de la rémunération de l'artiste et de réalisation des œuvres, ainsi que les droits et obligations de chacun au regard de l'œuvre produite.

D. Les activités complémentaires

En fonction du projet artistique et culturel de la direction et des moyens disponibles, la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » peut, en outre :

- Développer des actions de médiation et de diffusion « hors les murs », qui peuvent notamment se déployer à travers des formes artistiques itinérantes, des structures mobiles ou l'investissement temporaire de l'espace et des lieux publics (gymnases, bibliothèques, centres sociaux...).

- Organiser des manifestations qui facilitent, dans ou hors-les-murs, l'accès aux repères historiques et esthétiques à partir desquels se développe l'art contemporain. Ces événements peuvent prendre des formes très diverses (performances, projections, colloques, cours, conférences, concerts, spectacles, festivals...).

- Organiser des résidences d'artistes, de commissaires d'exposition, de critiques, d'historiens de l'art, d'auteurs ou d'autres créateurs. Elles font l'objet de contrats précisant leur durée, leurs objectifs et leurs conditions financières, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

- Déployer une activité éditoriale (publications papier, Internet, ou sur tout autre support) en privilégiant les coproductions et les partenariats. Ces publications font l'objet de contrats avec les artistes et les personnes morales ou physiques qu'elles associent. Dans le cas d'éditions papier, la structure labellisée s'attache à rechercher la meilleure diffusion de celles-ci et, dans cette perspective, engage des partenariats avec des éditeurs, des diffuseurs et d'autres structures culturelles. L'activité éditoriale peut aussi bien recouvrir la publication de catalogues que d'ouvrages en lien avec leur projet.

La structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » n'a pas pour vocation à constituer des collections.

Dans le cas particulier des institutions disposant d'œuvres d'art, celles-ci sont inscrites dans un inventaire exhaustif conforme aux normes en vigueur et conservées dans des conditions répondant aux préconisations en la matière. La structure labellisée veille alors à prévoir dans ses statuts les dispositions relatives à la propriété de ces œuvres et à leur dévolution, notamment en cas de cessation d'activité ou de dissolution.

I.2 Engagement culturel, territorial et citoyen

L'accueil des publics est au cœur du projet artistique et culturel des structures labellisées « Centre d'art contemporain d'intérêt national ».

Elles développent une politique en matière de transmission de l'art contemporain, d'éducation artistique et culturelle et assurent un rôle de lieu ressources sur leur territoire. À cet égard, elles portent une attention particulière aux artistes des territoires ultramarins en facilitant notamment leur accueil et l'accompagnement de leur création.

A. L'accueil du public, les actions de sensibilisation, de médiation et d'éducation artistique et culturelle

La structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » a pour mission d'accueillir le public dans des conditions permettant la meilleure rencontre possible avec les œuvres ainsi qu'avec les artistes. Il met en œuvre une stratégie visant à fidéliser et à élargir les publics en portant une attention particulière à ceux qui, pour des raisons sociales, géographiques, économiques, ou physiques, sont éloignés de l'offre artistique.

Il veille à mettre en place une politique tarifaire, des horaires d'ouverture et des actions de communication favorisant l'accès des publics les plus larges.

Il est porteur d'une mission éducative, qui se traduit par la programmation régulière d'actions de médiation, de sensibilisation et de formation, notamment dans le cadre de la coopération avec le ministère en charge de l'éducation nationale et avec les institutions ou les organismes référents pour un travail auprès des publics empêchés. À cette fin, et pour favoriser l'expérience sensible et la connaissance des œuvres, il peut notamment concevoir différents types d'actions ou d'outils.

Considérant l'environnement artistique, culturel et social du territoire dans lequel la structure labellisée est située, le programme d'actions de médiation a vocation à prendre en compte la sensibilisation du public le moins expert de même que les recherches plastiques, critiques, théoriques et historiques les plus avancées.

B. La politique partenariale et l'inscription dans les réseaux artistiques et culturels

La structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » s'inscrit dans les réseaux professionnels territoriaux, nationaux et internationaux de l'art contemporain : centres d'art, FRAC, écoles d'art, musées, ateliers de fabrique artistique et lieux indépendants notamment.

La structure labellisée doit aussi favoriser les partenariats avec d'autres structures culturelles telles que les musées, les lieux du spectacle vivant ou les monuments historiques. Les échanges et partenariats doivent être recherchés, en favorisant notamment les coproductions d'œuvres et d'expositions, les coéditions, l'itinérance des expositions.

En participant au maillage territorial, la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » contribue à la structuration et au développement du territoire dans lequel il se situe. Il veille donc à développer des relations avec son environnement économique et social (acteurs du monde du travail et de l'entreprise, réseaux des travailleurs sociaux, des structures d'éducation populaire et des associations porteuses d'initiatives citoyennes).

C. Politique internationale

La structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » contribue à la promotion et aux actions de coopération de la scène artistique française à l'international. Cette action permet de renforcer la visibilité du réseau des centres d'art contemporain, de leurs projets ainsi que celle des artistes et de leurs productions à l'étranger. Ces activités prennent des formes variées telles que la coproduction d'œuvres, d'expositions et de publications avec des institutions étrangères, l'itinérance d'expositions, les résidences, l'accueil d'artistes et de professionnels étrangers, les commissariats croisés ou la production d'œuvres d'artistes étrangers, notamment.

I.3 Engagements professionnels

A. Insertion, formation et structuration professionnelles des artistes

La structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » contribue à l'insertion professionnelle des artistes. Il les accompagne dans leurs expérimentations et leurs recherches et dans la réalisation de leurs œuvres.

Il œuvre, notamment au travers des expositions, des rencontres et des mises en relation des artistes avec différents acteurs de l'art contemporain (artistes, critiques d'art, commissaires d'exposition, directeurs de structures, collectionneurs, galeries...), à la structuration du domaine des arts visuels au niveau local, régional, national et international.

B. Mission de documentation et d'archives

La constitution d'archives et leur conservation constitue un patrimoine pour la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » et une véritable ressource pour les artistes et le public qui peut être valorisée notamment grâce à l'outil numérique.

La structure labellisée veille à documenter la production des œuvres et, de manière générale, à conserver la mémoire de ses activités. Cette documentation est rendue accessible au public.

Section II

Critères relatifs à l'organisation et au fonctionnement de la structure labellisée

II.1 Gouvernance, projet artistique et culturel, moyens humains et matériels

A. La gouvernance

Quelle que soit la forme juridique de la structure, l'autonomie de la direction, la liberté de programmation et l'autonomie de gestion de la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » sont des conditions exigées pour la labellisation.

La structure labellisée est dotée d'une direction ou d'une co-direction, identifiées, et de moyens humains permanents et qualifiés. La gestion des équipes et de la structure s'élabore dans le respect des obligations sociales, fiscales et conventionnelles.

Dans le cas d'une structure en régie et bénéficiant de moyens humains mis à disposition par une des collectivités territoriales, ou leur groupement, ou dans le cas d'une structure inscrite au sein d'un équipement pluridisciplinaire et bénéficiant ainsi de l'entité juridique d'accueil, ces critères doivent être respectés.

Dans le cas particulier où la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » s'inscrit au sein d'une entité pluridisciplinaire, notamment d'une scène nationale, le projet artistique et culturel de la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » constitue une dimension à part entière du projet de l'établissement pluridisciplinaire. La directrice/le directeur artistique du centre d'art dispose de l'autonomie et de la liberté de programmation sur l'ensemble de ses activités, ainsi que des moyens humains et financiers affectés à leur mise en œuvre. Il/elle est associé-e à la rédaction de la convention pluriannuelle d'objectif (CPO).

- Le comité de suivi

Compte-tenu des missions d'intérêt général inhérentes au label, la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national », notamment lorsqu'il s'inscrit dans un équipement pluridisciplinaire et/ou en régie directe ou lorsque l'État et/ou les collectivités ne sont pas membres du conseil d'administration, met en place un comité de suivi composé de l'ensemble des partenaires.

Cette instance consultative qui se réunit au moins une fois par an, veille à la conformité des actions menées par la structure avec les missions et obligations du label.

Le comité de suivi est conçu comme une instance de dialogue et de suivi de la structure labellisée. Il est mis en place à l'initiative de la structure. Il donne un avis consultatif sur le bilan des activités qui lui est présenté, sur les projets artistiques et culturels, les orientations et les actions proposées.

Des personnalités qualifiées peuvent être conviées au comité de suivi à la demande de la structure et/ou des partenaires publics.

- La responsabilité sociétale des organisations

Conformément à l'article 6 de la Charte de l'environnement annexée à la Constitution, « les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social. »

Le centre d'art contemporain d'intérêt national s'attache donc à participer à la Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable (SNTEDD), en accompagnant des projets territoriaux de développement durable et en s'inscrivant, le cas échéant, dans les Agendas 21 des collectivités territoriales.

Il veille à respecter l'égalité femme-homme dans ses instances de gestion (CA et comité de suivi) ainsi que dans sa programmation.

B. Le projet artistique et culturel

Le projet artistique et culturel de la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » et les modalités de rencontre avec le public sont des éléments de définition de son activité. Ce document programmatique détermine avec précision les orientations stratégiques de la structure pour une période comprise entre trois ans minimum et cinq ans maximum. Il est élaboré par la directrice/le directeur de la structure, de manière concertée avec les équipes sur la base des éléments fournis le cas échéant par les partenaires publics et dans le respect du présent cahier des missions et des charges.

Le projet artistique et culturel comporte trois volets :

- Le projet artistique qui définit le champ d'intervention, énonce les grands axes de la programmation et détaille leurs modalités de mise en œuvre (expositions, productions, itinérance, partenariats...);
- Le programme culturel (activités en direction des publics, colloques, conférences...);
- Les moyens nécessaires à la conception et à la réalisation du projet (personnels, locaux, budget).

Il est décliné dans le cadre d'une programmation annuelle et doit définir des objectifs fixés et planifiés dans le temps qui permettront de procéder à l'évaluation de la structure labellisée.

C. Les modalités de recrutement de la directrice/du directeur, les moyens humains et matériels

- Le recrutement du poste de direction

Le poste de directeur / directrice est pourvu selon la procédure de sélection prévue à l'article 5 du décret n°2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques en portant une vigilance particulière au respect des principes de non-discrimination conformément à l'article 225-1 du code pénal et de parité notamment dans la phase de présélection des candidats et dans la composition du comité de sélection.

Le comité de sélection et le jury tendant à l'égalité femme-homme, est composé de représentants de l'organe délibérant de la structure, de représentants des collectivités publiques participant au financement et de personnalités qualifiées, dont par exemple, une directrice ou un directeur de la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » en exercice. Afin de favoriser la mobilité et le développement des carrières, les avis de vacances des personnels des structures labellisées « Centre d'art contemporain d'intérêt national » doivent être diffusés sur des supports identifiés par les professionnels tant en France, qu'à l'étranger.

La directrice/le directeur est un-e professionnel-le reconnu-e dans le domaine des arts visuels qui jouit de l'autonomie artistique et de la liberté de programmation.

En tant que responsable de la direction artistique, il/elle élabore et met en œuvre le projet artistique, culturel et administratif de la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national ». Dans le cadre de ses missions, il/elle assure notamment la conception, la programmation et la réalisation d'expositions. Ces activités impliquent des temps de recherche, de prospection et des déplacements dédiés.

- Les moyens humains

En règle générale, l'organigramme fonctionnel d'une structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » repose sur une organisation composée de salariés remplissant les fonctions de direction, de programmation, d'administration, de production, de communication, de régie technique (dont régie des œuvres), de documentation, de médiation culturelle et de gestion des actions de sensibilisation des publics.

L'employeur veille à la professionnalisation de son équipe et à la mise en place d'un programme de formation continue.

- Les moyens matériels

La structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » est doté d'un équipement ou d'un lieu dédié et permanent, accessible et conforme aux normes en vigueur en matière d'accueil des publics.

Ce lieu doit permettre d'assurer les fonctions suivantes :

- la présentation sur place d'expositions d'œuvres d'art et de documentation ;
- l'accueil, l'information et la formation des publics ;
- l'administration, la gestion et les archives ;
- le stockage et la préparation des expositions (réserves de transit et ateliers techniques).

La structure labellisée doit disposer d'une convention d'utilisation du lieu précisant les modalités de mise à disposition et les droits et devoirs de chacun des signataires.

II.2 Le cadre conventionnel, les moyens financiers et l'observation

A. La convention pluriannuelle d'objectifs (CPO)

Chaque structure établit, avec l'État et les collectivités territoriales partenaires une convention pluriannuelle d'objectifs, si possible pluripartite, de trois à cinq ans renouvelable.

La convention repose, dans le cadre des obligations du label et des attentes des collectivités publiques partenaires, sur l'énoncé du projet artistique et culturel.

Le suivi régulier de l'exécution de la convention pluriannuelle d'objectifs s'effectue dans le cadre de l'instance décisionnelle statutaire de la structure ou, si les partenaires publics signataires n'y siègent pas, au sein d'un comité de suivi réunissant ces derniers et les dirigeants de la structure, au minimum une fois par an.

La situation de l'emploi fait l'objet annuellement d'un bilan social simplifié assorti de l'information « grille emploi » annexée à la convention pluriannuelle d'objectifs.

Ce bilan comporte également un volet spécifique à l'application de la parité dans la mise en œuvre des engagements de la section I du présent cahier des charges.

B. Les moyens financiers

Pour le fonctionnement général de la structure et la mise en œuvre de son projet artistique et culturel, la structure bénéficie d'un soutien financier de l'État et des collectivités territoriales. Ce soutien doit contribuer à asseoir le modèle économique de la structure, de façon à assurer la pérennité du projet d'intérêt général qu'elle porte.

Les moyens financiers alloués à la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » lui permettent de garantir la réalisation de son projet artistique et culturel, d'affirmer son inscription dans le territoire et de respecter les termes définis par la convention.

Le suivi budgétaire annuel s'effectue en fonction des statuts de la structure labellisée, selon une présentation budgétaire analytique, distinguant en particulier la part des frais de fonctionnement et ceux liés à son activité artistique et culturelle.

Pour les structures labellisées « Centre d'art contemporain d'intérêt national » inscrits au sein d'un équipement pluridisciplinaire, un budget autonome, spécifique au centre d'art contemporain, doit être identifié et détaillé dans toutes ses composantes tant en termes de charges (équipes et services mutualisés, notamment) qu'en termes de produits.

C. La réponse aux enquêtes des partenaires publics finançant la structure

La directrice/le directeur de la structure labellisée « Centre d'art contemporain d'intérêt national » s'engage à répondre dans les meilleurs délais aux enquêtes statistiques menées par les partenaires publics, notamment en ce qui concerne les financements, les ressources humaines, la fréquentation des manifestations, le nombre et le coût des manifestations, les dispositifs particuliers (éducation artistique et culturelle...). Il produit un bilan retraçant notamment la répartition entre hommes et femmes des artistes et des techniciens intervenant dans la mise en œuvre des engagements de la section I du présent cahier des charges.

La structure labellisée se dote d'outils de connaissance et de développement des publics.

Section III

Évaluation

Un an et au plus tard 6 mois avant l'expiration de la convention, la direction de la structure remet une autoévaluation sur la base du présent cahier des missions et des charges. Celle-ci prend la forme d'un bilan argumenté des actions développées, de la documentation des indicateurs et de la réalisation des objectifs et est assortie d'un document de synthèse des orientations envisagées dans la perspective d'une nouvelle convention.

Ces deux documents sont remis au directeur général de la création artistique, aux collectivités territoriales partenaires et au Préfet de région (Direction régionale des affaires culturelles)–qui transmet son avis au directeur général de la création artistique avec copie au chef de l'Inspection de la création artistique.

Si l'avis de la DRAC est positif et partagé par la direction générale de la création artistique (DGCA), les conclusions sont transmises au centre d'art et une réunion, à l'initiative de la DRAC, peut être organisée dans les locaux de la structure, afin d'en partager les conclusions avec l'ensemble des partenaires publics. Cette réunion n'a cependant pas lieu d'être si un travail du service de l'inspection de la création artistique est en cours avec la structure.

Par ailleurs, à tout moment, le ministre chargé de la culture peut confier une mission d'évaluation à ses services d'inspection donnant lieu à une procédure contradictoire. La diffusion du rapport définitif et des conclusions de l'administration s'effectue sous l'autorité de la DRAC qui peut organiser une réunion de restitution avec les partenaires publics.

Sur la base des documents élaborés par la direction de la structure et, le cas échéant, d'un avis de l'inspection ou du rapport de la mission d'évaluation, les partenaires publics, après concertation, font connaître leur intention en ce qui concerne le renouvellement de la convention au plus tard trois mois avant son échéance.

Le projet de renouvellement comporte une introduction résumant, le cas échéant, les évolutions de contexte relatives aux territoires et à l'établissement, actualise les objectifs maintenus de la précédente convention et précise les nouveaux objectifs et leurs modalités de mise en œuvre.

FAIR-ET- AIR-ET-

COLLECTIF FAIR-ET-
CENTRE CHORÉGRAPHIQUE
NATIONAL DE RENNES
ET DE BRETAGNE

AUTOÉVALUATION
2019 — 2020 — 2021

**LA NOMINATION D'UN COLLECTIF
DE HIP-HOP TOTALEMENT
INCONNU DU MILIEU AU CENTRE
CHORÉGRAPHIQUE DE RENNES,
APRÈS UNE POINTURE COMME
BORIS CHARMATZ, C'EST
DOMMAGE. N'OUBLIONS PAS
QUE CES OUTILS SERVENT
AU DÉVELOPPEMENT DE L'ART.
TÉLÉRAMA, 16.10.2018**



2018

15.01	Dépôt lettre de candidature à la direction du CCNRB (à 23h48)
06.02	Il neige à Paris. On est « shortlisté ».
31.03	Envoi du dossier de candidature (à 23h57)
26.04	Oral (à 9h du matin)
05.05	Publication du communiqué de presse de nomination
08.10	Premier comité technique
31.12	Fin du mandat de Boris Charmatz

2019

07.01	Arrivée du collectif au CCN (et « Soultrain » avec l'équipe)
08.01	Première galette des rois en équipe
14.01	Déjeuner « speed-dating » avec la presse locale
28.01	Rencontre avec Nosfell lors d'un plateau DRAC
20.02	Le collectif découvre le concept de « météo intérieure »
12.03	Formation « média training » pour le collectif
21.03	Rencontre avec Sofian Jouini à Artdanthé
25.03	Le service des stups se planque au CCN
29.03	Création de <i>Queen Blood</i> d'Ousmane Sy à la Villette
10.04	Création de <i>Wild Cat</i> de Saïdo Lehlouh à la Villette
12.04	Le collectif FAIR-E / CCN a un logo !
02.05	Premier rdv (en visio) avec le collectif ÈS
03 → 05.05	<i>FAIR-E La fête</i> - événement d'ouverture à Rennes
04.05	Création de <i>Passacaille</i> d'Iffra Dia et Fabien Boudot
15.05	Création d' <i>AlShe/Me</i> de Linda Hayford à la Villette
05 → 25.07	Festival Avignon OFF
19 → 07	Rencontre avec Naïf Production
09.09	Premier training hip hop
10.09	Premier cours <i>Playground</i>
22.09	Week-end de lancement de saison #1

2020

07.01	Réaménagement des bureaux V1 et mutation du grand studio en « bureau des légendes »
28.01 → 13.02	Festival <i>Waterproof</i> #0
17.02	Premier <i>Mini camp</i>
12.03	Les écoles ferment
16.03	Confinement V1 / découverte du télétravail et anniversaire de Clémence
19.03	Découverte de la visio en équipe et premier PQM (point quotidien du matin)
01.04	Découverte de l'activité partielle pour l'équipe permanente
11.05	Déconfinement V1 / anniversaire de Linda
07.06	Lancement de <i>Penser l'été</i> #1
29.06	L'équipe se forme à l'accessibilité
08.07	Nouvelle terrasse extérieure
08.07	Un collectif de soutien aux Sans-Papiers occupe (temporairement) le CCN. Premier échange avec les Renseignements Généraux.
15.07	<i>Danse élargie, une édition autrement</i> dans le jardin à St-Melaine
04 → 06.09	<i>Millésime</i> #1 – les studios du CCN sont baptisés en hommage aux pionniers de danses hip hop en France
05.09	Premier <i>Battle Kids</i>
19.09	Événement <i>All 4 Chaillot</i> à Chaillot
20.09	Création de <i>Manège</i> de Bouside Ait Atmane
08.10	Première venue de NSDOS au CCN dans le cadre du <i>Maintenant</i> festival
15.10	Couvre-feu à Rennes
29.10	Confinement V2, retour au télétravail et mise en œuvre de l'activité partielle pour les intermittents.es
01.12	Bascule informatique (et révolution numérique en interne)
10.12	Publication de la tribune <i>Un usage du monde</i>
17.12	Premier « secret santa » d'équipe
24.12	Tiens, si on faisait une radio ? on pourrait l'appeler <i>Plouf...</i> mais non... mais si...
26.12	Décès d'Ousmane Sy

2021

06.01	Toute l'équipe du CCN se déplace à Mains d'Œuvres pour un hommage (pirate) à Ousmane Sy
09.01	Création (à huis clos mais en live sur Culturebox) de <i>One Shot</i> d'Ousmane Sy en présence de sa famille et de Roselyne Bachelot, à Suresnes
14.01	L'équipe instaure la lecture de l'horoscope de Rob Brezsny comme rituel du déjeuner du jeudi
03 → 21.02	Festival <i>Waterproof</i> version confinée
09.02	Il neige à Rennes
04.03	Occupation de l'Odéon à Paris
10.03	Occupation de l'Opéra de Rennes
19.03	Premiers tags pour <i>Daily I'm a Djinn</i> sur les murs de Rennes
20.03	<i>Radio Plouf!</i> #1 et confinement V3
06.04	Fermeture des écoles et occupation du TNB
06.05	Un collectif de précaires demande à occuper le CCN
10.05	Fin de l'occupation du TNB
12.05	Décision d'arrêter l'association avec Naïf Production
23.05	Fin de l'occupation de l'Odéon
29.05	Reprise des tournées du collectif avec <i>Queen Blood</i>
30.05	<i>Fighting dance battle</i> de Bouside Ait Atmane, sur Twitch, pour le <i>Stunfest</i> festival
12 → 13.06	<i>Apaches</i> et <i>Master Cypher</i> à Fagor pour la Biennale de la danse
20.06	Lancement du <i>Réciproque</i>
19 → 21.06	<i>Solstice</i> + <i>Radio Plouf!</i> #2 + lancement de <i>Penser l'été</i> #2
02.06	Avant-première d' <i>Earthbound</i> de Johanna Faye et Saïdo Lehlouh à la Villette
14.07	Le collectif ÈS propose un labo sur l'utopie entre 22h et 2h du matin au CCN
08 → 14.08	<i>Cabotage</i> - résidence embarquée sur la Rance
15.09	Pot de départ à la retraite de Charles-Edouard Fichet, directeur du Triangle
30.09	Lancement de <i>Danse élargie</i> 2022

14.10	Présentation de l'étude DGCA sur les trajectoires des danseurs hip hop au CND
05.11	Réaménagement des bureaux V2
19.11	Officialisation de <i>Code Source</i> avec Nosfell, Sofian Jouini et NSDOS
07.12	Premier training dédié à la <i>ballroom scene</i>
09.12	<i>Bingo blind test</i> avec l'équipe des Ateliers Médicis
16.12	Annonce du lancement du média FAIR-E PLAY et restitution de l'étude DCCA au CCN
21.12	Deuxième <i>secret santa</i> d'équipe (et barbecue)
31.12	Deadline autoévaluation

I **FAIR-E UNE AUTOÉVALUATION p. 22**

II **FAIR-E COLLECTIF p. 50**

Avant-garde et danses autodidactes

Passé, présent, futur : des partenaires fidèles et présent.es

Le répertoire : une ressource plurielle

La diffusion : du local à l'international

Les dérivations : une capacité de rebond permanent

Les coopérations : une autre pensée de la relation

—
Analyse

—
Focus

III **FAIR-E ÉMERGER p. 82**

Une éthique de l'accompagnement :

Le déploiement de l'écosystème

—
Analyse

—
Focus

—
Les paroles d'artistes

IV **FAIR-E PARTAGER p. 122**

Remettre en jeu les notions de territoire et d'espace

Accompagner la soutenabilité des œuvres

Interroger le temps des saisons

—
Analyse

—
Focus

V **FAIR-E DEMAIN p. 152**

L'éducation artistique et culturelle :

un processus dynamique

Archivage et culture chorégraphique :

l'enjeu de la mémoire collective

Le PREAC : un outil co-construit

L'accompagnement des danseuseuses :

danses en partage

—
Analyse

—
Focus

VI **FAIR-E DANSER p. 182**

Playground : un dispositif dédié aux pratiques amateurs

Les pratiques amateurs à l'époque du Covid

—
Analyse

—
Focus

VII **FAIR-E TERRITOIRE p. 200**

Mise en relief des communs

—
Analyse

—
Focus

VIII **FAIR-E ENSEMBLE p. 234**

La gouvernance

Analyse

Focus

—
Le budget

Analyse

—
L'équipement

La communication

L'accessibilité universelle

L'écoresponsabilité

IX **ANNEXES p. 282**



ALTÉRITÉ

Concept d'origine philosophique.
Signifie « caractère de ce qui est autre »
et « la reconnaissance de l'autre dans
sa différence » (la différence s'entendant
ethnique, sociale, culturelle ou religieuse).
Figure l'acceptation de l'autre en tant
qu'être différent, cette acceptation se
voulant base de la reconnaissance de ses
droits à être lui.elle.

Outil supprimé en 2019,
à l'arrivée du collectif, pour les
demandes de soutien au titre
de « l'Accueil Studio » (et autre).
A suscité pas mal de débats,
ce qui demande encore un peu
de pédagogie pour expliquer
le pourquoi du comment
de cette décision.

APPEL À PROJET

ART BRUT

« Œuvres ayant pour auteur.trices des personnes étrangères aux milieux intellectuels, le plus souvent indemnes de toute éducation artistique, et chez qui l'invention s'exerce, de ce fait, sans qu'aucune incidence ne vienne altérer leur spontanéité. »

L'Art brut est le terme par lequel le peintre Jean Dubuffet désigne les productions de personnes exemptes de culture artistique. Par la suite, ce dernier a souvent cherché à en redéfinir le sens, dans un premier temps en le distinguant de l'art populaire, de l'art naïf, des dessins d'enfants, puis en créant la « Neuve Invention » (ou art parallèle, outsider art, art déraciné, hors-normes – peu importe), un art pratiqué par les personnes qui aspirent à communiquer mais qui refusent de se plier aux protocoles de l'institution artistique).

Correspond à un processus particulier relatif au changement de catégorie ayant lieu lors du passage d'un « non-art » en art. Ce déplacement des frontières est rendu possible par une série d'actions et de modifications pouvant être répertoriées.

Elles sont le fait de divers « artificateur.trices », qu'il s'agisse des producteur.trices eux.elle-mêmes ou du grand public, en passant par les expert.e.s et les initié.e.s du champ en question.

Le jazz, le cirque, le hip hop, les arts premiers, les architectures singulières, l'art brut, la mise en scène, le travail social, la typographie, les métiers d'art et l'écoute phonographique peuvent être entendus comme ayant fait l'objet de ce processus.

ARTIFICIATION

Expérience intense et riche.
3 semaines en continu dans
3 lieux avec 6 chorégraphes
et 6 spectacles en exploitation.
Il a fait (très/trop) chaud.
Du monde – plus de 450 pros
recensé.e.s dans les fichiers.
C'était bien.
Mais on ne le refera pas.

AVIGNON (FESTIVAL OFF)





FAIR-E UNE AUTOÉVALUATION

Être membre du collectif FAIR-E, c'est participer à une expérience particulière, difficile à modéliser, qui se joue des définitions et des cadres, se déploie de manière polymorphe et protéiforme au sein d'un label et s'adapte au rebond permanent de notre temps. C'est accepter le jeu d'une tentative hybride entre la vie collective, la bande de potes un peu turbulente, la meute de déviant.es autodidactes et la famille recomposée, qui s'épanouit dans l'envie (et non le sédiment des habitudes). Un truc central qui se vit à l'instinct et dans le vivant, presque touchant (mais qui pour certain.es peut aussi vite devenir agaçant voire fragilisant), qui pose en bruit de fond la question de l'impermanence, de la marge, de la résilience et du désir. Une expérience du « tout ou rien » perturbante pour les non-initié.e.s.

C'est une aventure exaltante, épuisante, intense, qui fait de la divergence ce point de tension nécessaire pour atteindre l'équilibre, la cohérence et rester groupé.

C'est s'aimer et se détester viscéralement dans un même instant (et avoir la capacité à se le dire).

C'est s'interroger régulièrement sur l'envie d'être ensemble pour s'éviter l'écueil enfermant du « par défaut » propre au passé.

C'est une météo intérieure permanente, à l'image de l'éphéméride bretonne et du mouvement de l'océan, pour trouver l'équilibre entre liberté et émancipation, charge et fonction.

C'est accepter de poursuivre une aventure à sept démarrée à huit. De vivre avec le poids de l'absence et du deuil. Se lever et rester ancré.e pour continuer à avancer, inlassablement, quand tout nous ramène à cet autre qui n'est plus et dont la déflagration personnelle et collective reste encore à ce jour difficile à verbaliser.

On dit d'une danse qu'elle te choisit.
Tu pourras tenter toutes les coupoles / remontées, si elle ne veut pas de toi, oublie, le combat est perdu d'avance. Mets-toi au *lock* ou au *pop*, voire tente la photo, la musique, le macramé ou un peu de tout ça. Bref. Charge à toi d'essayer autre chose. Jusqu'à trouver le point d'équilibre et d'ancrage approprié.

Il en est peut-être un peu de même pour nous.

On n'a pas vraiment choisi nos métiers mais plutôt fait le choix d'une vie à l'instinct qui travaille le principe d'évidence implicite et l'involontaire volontaire.

Pas de jalons précis. Pas d'étape. Pas de CV. Pas de formatage.

On s'est retrouvé à faire ce que l'on fait au gré de chemins déviés, jalonnés d'envies, de R&D (« Regarde et débrouille-toi ») et d'apprentissages par l'usage.

Donc.

On a tenté.

Sur le ton de la blague. Mais avec le sérieux propre à la détermination que l'on met à la réalisation d'un ouvrage qui se veut bien fait. Entre utopie à réaliser et utopie réalisable. Sans indolence mais sans prétention non plus. Encore moins par ambition ou plan de carrière, si ce n'est l'envie de désaxer le sens du mouvement établi pour ouvrir d'autres espaces potentiellement intéressants et réussir à s'émanciper de la binarité de pensée que l'on dit instituée. Sans avoir à râler contre ou pour. Plutôt pour rendre visible ce qui fait vivre la marge et cet art qui, selon nous, ne peut se réduire à une seule forme d'expression.

Pour aujourd'hui « diriger », tant que faire se peut, un Centre chorégraphique national (autrement dit un CCN – énoncé tel quel dans un taxi ou en soirée, ça produit toujours son petit effet, et demande surtout un peu de pédagogie lexicale).

Le mérite ou l'hypothèse d'une reproduction instituée

Qu'on le veuille ou non, l'outil CCN revêt un caractère « méritant » indéniable, potentiellement réservé à une élite. Ne serait-ce que d'y songer et de l'envisager demande un CV balèze, une expérience avérée et une légitimité ancrée. Il faut du temps, du travail, une reconnaissance et l'usage d'un mode d'emploi (plutôt basique et accepté : gravir les échelons (toute autre image du bas vers le haut fonctionne), user de patience, savoir travailler sa compétence et son langage. Sacré challenge – donc – que de réussir à s'élever en permanence pour sortir de la masse et accéder (enfin) au privilège d'être « reconnu.e.s ». C'est un peu comme si tout reposait sur l'intime, l'inné, le talent, la force de travail supposée... et engage d'autant à interroger la notion de mérite - objet classique des sciences sociales autant que des programmes scolaires - comme principe tacite de la distribution des ressources rares, faisant de l'individu le produit, non pas de sa naissance, mais de sa compétence.

Car, hormis les partenaires en présence, prêt.es à prendre le risque et à ouvrir le champ des possibles, peu à l'époque ont vu la pertinence de cette opportunité ou, plus simplement, de concéder le droit à l'essai, de montrer que n'être « personne » (selon la norme établie) pouvait avoir une valeur autre que celle qui conduit à nous évaluer les un.es et les autres sur une même ligne (de préférence droite et ascendante).

Pour certain.es, pas question d'art ici. Donner les clefs d'une maison à des novices, tenter le risque, oser vraiment, ne pouvait donc se justifier que pour d'autres raisons.

Et puis, une chose en amenant une autre, s'est ajoutée la question (et la dimension) du collectif. À croire que les personnes qui nous ont embauché.e.s aiment vraiment la difficulté.

Pari des deux côtés (voire pari très risqué d'un côté).

Dire que nous nous sommes senti.e.s observé.e.s et quelque peu surexposé.e.s à l'époque ne semble pas trop exagéré. Cela conditionne dès le départ un état d'esprit et laisse peu de place aux ratés et à la sérendipité.

Le collectif : un processus

Hasardez-vous à interroger n'importe quel collectif sur les questions qui lui sont en général posées : il vous répondra probablement que la plus usitée est « ok, mais, c'est qui qui dirige ? ».

De notre côté, le top trois fait remonter la classique « Mais, en vrai, qui décide réellement ? » (en insistant bien sur le ton employé dans cette question, type « Allez, en off, dis-moi tout ») ; suivi de près par « Comment le collectif va travailler en collectif ? » (à peu près 10 fois par jour les 6 premiers mois, et ce n'est pas tout à fait fini...) ; ou encore « 1 des 8 veut partir comment ça se passe ? » (question pertinente mais non essentielle en substance. Viens, déjà, on fait. Après on voit.).

Faire comprendre qu'être en collectif n'est pas un état mais un processus qui, même s'il interroge et bouscule, se raconte et se vit dans le temps, est donc un exercice délicat. Tout comme déconstruire le mythe du romantisme, qui fait de l'artiste la source d'un tout difficilement entendable pour nous, n'est pas une mince affaire dans notre milieu professionnel.

Composé à l'origine de six chorégraphes - aux parcours et projets artistiques différents - et de deux directrices de production, notre collectif existait pourtant au préalable, sans identification concrète ou cadre établi si ce n'est

ce parcours commun de plusieurs années, où nous avons ensemble fait nos armes professionnelles et laissé émerger nos amitiés. Arrivé.e.s au CCN, le nom du projet est devenu celui de l'entité, nous permettant de souligner le double sens d'action et d'équité cher à nos yeux (et de simplifier – grandement - le travail de communication). Partant de là, charge à nous de (ré)apprendre à nous nommer, à nous définir, à nous réguler, à nous affirmer, à dévier de nos évidences pour expliciter la dynamique collective fondamentale qui nous lie et faire entendre que n'importe lequel. laquelle d'entre nous, quel.le que soit sa place et son rôle étant donné la nature intrinsèque à ce que nous sommes ensemble, est l'incarnation individuelle du collectif, physiquement ou pas, à Rennes ou ailleurs. Il nous a donc fallu faire profil bas, arrondir le dos, fermer nos bouches, prendre sur nous, trouver l'équilibre de la posture. Nous avons beaucoup parlé, été solidaires encore plus, éprouvé ensemble la difficulté à se positionner, suivi quelques formations pour comprendre comment marche une institution (et nous dedans). La géographie n'a pas aidé, ni les mouvements en cours d'année, avec tous les aléas propres à la constellation d'une activité commune mais, pour le coup, dissociée. En cours de route, dans une énergie propice à tout, nous nous sommes immergé.e.s dans le travail. Un passé encore très présent aujourd'hui, jalonné de rencontres, plein de ses doutes, de ses peurs, de ses joies, de ses rires et de ses inattendus.

Le centre serait partout et la circonférence nulle part

Ainsi, depuis notre prise de fonction, nombreuses ont été les interrogations sur notre capacité à fonctionner, à diriger, à décider, à détecter, à choisir, à arbitrer, à se répartir les sujets, à être présent.es au bon endroit et quand (et pourquoi).

Il a souvent été question de « centralité » pour traduire, vue de l'extérieur, notre fonctionnement, sans forcément percevoir que ce qui nous constitue se joue dans la transmission et la circularité interne à l'entité ; que notre centre, c'est un cercle qui se déforme dans un mouvement latent permanent, jamais à l'arrêt. Un cercle qui se traverse, se déplace et dont le cœur n'est pas fixe. Notre façon de faire et penser s'incarne avant tout dans une éthique du commun basée sur le principe de divergences convergentes et d'intelligence collective : tout le monde sait quelque chose, personne ne sait tout, c'est la mise en commun des savoirs de chacun.e qui permet d'accéder à une connaissance globale. Dégagé de l'impératif d'un rôle prédéterminé qui incombe à chacun.e dans la chaîne de responsabilité, chacun.e est concerné.e, peu importe sa fonction préalable, et se doit de prendre en compte le sensible et l'indicible au service du commun par la connaissance précise des forces et limites individuelles.

Il n'y a pas de collectif idéal

La modélisation reste délicate et sa potentialité intrinsèquement liée à son histoire, à sa nature, à son incarnation et à son fonctionnement. Ce n'est en rien une finalité, un absolu régénérateur. Penser dès lors qu'une gouvernance en collectif peut faire l'objet d'une expérience reproductible présente un risque certain et ne peut en aucun cas faire l'objet d'un copier-coller.

Au regard de notre expérience, l'intérêt ne réside pas tant dans la forme mais dans la capacité du champ institutionnel à penser et accompagner d'autres hypothèses d'expérimentation, d'autres formes de gouvernance plus appropriées à l'époque et aux usages des lieux. Aujourd'hui, l'ambition se devrait donc d'être portée sur l'application du principe « 1+1 = 3 » (vision artistique + vision pas artistique = émergence d'une troisième voie favorable à tous.tes) pour tous les projets de direction plutôt que d'encourager à la différenciation hiérarchisée.

Dans une utopie intelligible, toutes les maisons d'art et de culture labélisées pourraient ainsi intégrer un portage commun et partagé. Que la démultiplication opère sur les postes n'est pas tant la question. L'intérêt est avant tout de valoriser et sécuriser la force d'un « binôme » équilibré pour une codirection assumée, au regard de ce qui est déjà à l'œuvre aujourd'hui dans certaines maisons. En corrélation, cela viendrait renforcer la place des artistes dans les lieux et revaloriser leur pleine capacité à (co)diriger artistiquement un projet sans pour autant minorer le rôle et la charge propre à la représentation et à la gestion du projet d'établissement au quotidien, qui incombe généralement à celles et ceux que l'on nomme communément le.la « n°2 » (et, inversement, pour ce qui est des labels non-dédiés aux artistes – y adjoindre en binôme une personnalité artistique peut s'avérer bénéfique). Par ailleurs, faire se rejoindre dans un même champ de mission la compétence production / diffusion (cie) et accompagnement / diffusion (lieu) comporte de nombreux avantages. Intervenir sur les deux terrains au quotidien amène les réels à se confronter en permanence, casse la binarité de pensée et limite les ruptures de compréhension..

Une épistémologie du point de vue

La direction d'un label reconnu et respecté confère intrinsèquement une « valeur » officielle, une légitimité, une reconnaissance qui peut s'incarner dans une certaine binarité verticale - le centre VS le reste, l'officiel VS l'officieux, l'institution VS l'underground – avec l'écueil majeur de voir émerger, de toute part, un *hybris* un peu vertigineux.

Enjeu de posture donc, qui amène à s'interroger sur la position de pouvoir que l'on est susceptible d'occuper et engage une exigence de réflexivité forte et une réelle responsabilité éthique.

Enjeu important aussi pour un collectif « cas d'usage » que d'être capable de mettre en relief sa propre expérience à l'aune de celles que d'autres font et qui implique, de part et d'autre, de reconnaître ce que l'on ne connaît pas, d'identifier ses propres points aveugles et la façon dont les préjugés peuvent induire une certaine forme d'ignorance.

Qui nos institutions accueillent-elles, quels savoirs valorisent-elles et font-elles éclore, sont des questions indissociables.

L'institution « guichet », l'institution « technocrate » ou encore l'institution « hors sol » sont autant de définitions d'une incarnation évanescence qui renvoient à des mécaniques relationnelles à déjouer rapidement pour ne pas être happé.e par le flux des attentes implicites (ou non) ou travailler à les combler.

Figurer une institution amène ainsi à se demander constamment si nos actions, nos postures et nos discours parviennent à satisfaire, pour soi et pour les autres, une même exigence au service de l'intérêt général.

Si le travail institutionnel consiste à maintenir dans le temps une constante et un corpus référentiel commun, rien n'empêche néanmoins d'activer des complémentarités aux procédés académiques existants pour (re)penser l'articulation entre expérience sociale et production de savoirs constitués à partir des pratiques minoritaires et dénouer les effets de hiérarchie entre centre et périphérie.

Sur ce principe, nous avons initié des alternatives qui effacent la distinction entre le cœur de l'expérience et ses marges pour penser autrement le rapport au découpage implicite qui place l'institution au centre, de manière parfois très éloignée de ses périphéries (pourtant riches et dynamiques) et ouvrir de nouveaux espaces et territoires de jeu (espace tiers, espace extérieur, espace radiophonique, espace flottant, espace suspendu, espace publicitaire...).

Décloisonnée et mouvante, cette intention rhizomique à l'œuvre depuis la prise de direction s'est affranchie du découpage classique du « cahier des charges » pour amener chaque élément constitutif de l'architecture à avoir un impact sur l'évolution de l'ensemble et laisser ainsi exister un commun plein et dynamique qui invite à appréhender autrement la relation entre un lieu (physique ou non) et les personnes qui l'habitent, le partagent, l'utilisent et le traversent.

Ce passage d'un « territoire zone » à un « territoire réseau » permet également de dépasser le point de vue local pour s'engager dans une démarche qui privilégie l'articulation du territoire à un système relationnel beaucoup plus intense.

Horizontalité, convergence et réciprocité

Là où le monde du travail s'avère être l'un des creusets des rapports de force, de la quête de pouvoir et de l'autocratie, le projet de direction figuré par le collectif met en avant l'horizontalité des corps de métiers et promeut une gouvernance propice à la coopération et à la convergence des compétences. Deux sujets importants ont fait l'objet d'une attention particulière dès notre arrivée : l'incarnation de l'intention artistique et culturelle de l'établissement en interne ainsi que la mise en œuvre du principe d'horizontalité, qui permet de s'affranchir d'une quelconque distance et fait de chacun.e, dans l'équité et la réciprocité, l'apprenant.e de l'autre.

À cette fin, une conduite de la transformation a été menée, elle s'est déroulée tout au long de l'année de préfiguration pour favoriser l'ancrage du projet et impulser les principes fondamentaux d'une gouvernance qui intègre et valorise l'expérience indéniable d'une équipe intergénérationnelle (certains salariés en sont à leur quatrième direction voire ont participé à la création du CCN dans les années 80).

Prendre le temps de la rencontre a été prépondérant dans ce processus afin d'instaurer un environnement favorable à la transition et expliquer à chacun.e la nature philosophique du collectif. Faire preuve de pédagogie également pour défendre l'idée incarnée d'une seule et même direction – et non l'intégration fortuite de huit positions dissociées et dissociables.

Ancrée dans les valeurs de l'ESS, cette autre manière de penser la gouvernance participe aujourd'hui pleinement au fonctionnement quotidien. Elle permet de lier dans un même mouvement les dimensions sociales, économiques, écologiques et démocratiques du projet d'établissement. Soulignons ici que les associations professionnelles, syndicats et représentants du monde associatif culturel et créatif ont tendance, encore aujourd'hui, à défendre une certaine vision de leur métier, des valeurs sectorielles propres au monde de l'art. La dynamique dans laquelle se trouve l'ESS peut servir

à la culture pour retrouver sa légitimité et affirmer sa capacité à être un acteur central du développement des territoires et de la transition vers une économie intelligente plus inclusive. Rapprocher culture et économie sociale, c'est affirmer un peu plus la nécessité et la capacité de la société civile à inventer des solutions innovantes.

Un écosystème riche de son divers

Les gestes déviants

Le collectif défend la richesse du divers. Un divers fait de nécessité, d'intégrité et de sincérité propres aux gestes autodidactes, bâtards et bifurqués, qui met en tension la marge et le centre ; un divers pour faire émerger de nouveaux langages artistiques, pour donner forme à d'autres objets et créer des significations nouvelles ; un divers pour faire naître de l'intangible la circulation de connaissances sensibles.

Ce parti pris, qui laisse de la place au doute, à l'inefficacité, au délicat et à la déviance, invite à rétablir son expérience au monde par l'essai et par l'erreur et permet de construire du commun sans avoir à passer par une abstraction des différences. Il laisse s'incarner, dans les dissonances et les histoires spécifiques de celles et ceux qui forment le corps artistique, la mise en public de points de vue et de récits protéiformes pour renforcer l'importance du singulier dans la construction collective.

Les potentialités artistiques de l'autodidaxie

Manière de se former aussi bien à travers les ressources de l'expérience et de l'action, que dans le recours à des savoirs déjà constitués, l'autodidaxie revêt un réel potentiel créatif qui invite à expérimenter et à déborder de la marge. Elle encourage à dévier des chemins codifiés et tracés, interroge le modèle de reproduction institutionnelle et s'intègre à une forme de résilience qui allie la résistance à l'adversité.

Il existe aujourd'hui un terreau favorable à la prise en compte des potentialités d'apprentissage associées aux pratiques autodidactes, en complémentarité aux pratiques académiques. Leur reconnaissance ne peut néanmoins se faire sans intégrer les points de vue et les modalités de fonctionnements de ces artistes et créateur.trices dont les parcours, fait d'apprentissages au quotidien, s'inscrivent autrement que dans une forme instituée et reproductible.

De par son expérience et son intérêt fort pour les artistes autodidactes, le collectif possède une connaissance indéniable et un savoir-faire concret sur le sujet et s'est engagé en ce sens à accompagner au mieux les parcours des artistes et créateur.trices concerné.e.s.

La convivialité, matrice de l'altérité

Aujourd'hui, le CCN est en quelque sorte l'endroit des premières fois, de la tentative, de ce qui fait que l'art donne valeur à la vie.

La convivialité, matrice de l'altérité, est un principe établi qui invite à appliquer les principes de libre association, d'assistance mutuelle et d'équité. Cette dynamique à l'œuvre génère, entre artistes, une coopération enrichie et inclusive, propice à de nouvelles formes relationnelles concrètes ou informelles, et permet de proposer des actions par lesquelles les gens, à la fois singuliers et égaux dans un espace public d'échanges et de discussions, se révèlent par des ambitions autres que le seul confort matériel ou la consommation de biens dits culturels.

Ces mots qui nous privent de sens

Tout phénomène artistique, social ou politique divergent est renvoyé à des catégories à bords flous.

Ces trois années passées à la direction d'une institution chorégraphique confirment en ce sens un constat posé précédemment : l'absence réelle d'une culture chorégraphique à même de prendre en compte les danses autodidactes révèle d'elle-même l'insuffisance concrète de communs pour faire comprendre (et entendre) la nature des esthétiques qui constituent les corpus référentiels propres aux danses issues de la marge et de la contre-culture.

Aujourd'hui, « la » danse hip hop, les danses urbaines, le hip hop / contemporain... sont encore les appellations usitées pour nommer la chose et, du fait de la sémantique, participent (in)volontairement à une forme de reproduction convenue qui minorise les impacts esthétiques et artistiques ainsi que leurs capacités à se déployer.

Aujourd'hui également. Souvent, les références explicitées ne sont pas comprises car non partagées, renvoyant l'artiste à un exercice imposé qui limite par défaut les codes acceptés et acceptables par tous.tes.

Un.e auteur.trice issu.e du hip hop (et plus largement des danses autodidactes) peut éventuellement espérer tendre à une reconnaissance dès lors qu'il.elle joue le jeu d'un langage académique et d'un « autorat » clairement inscrit dans le champ de la danse contemporaine (ou qui participe à l'exercice en copier-coller d'une manière d'écrire le mouvement que l'on connaît déjà).

Aujourd'hui toujours. Quand l'émergence possible se précise et s'affirme, cela se joue sous couvert de « diversité » et/ou de « parité », pour permettre à la minorité dite « racisée » de s'émanciper. Les médias, eux, titrent toujours de leur côté « de la rue à la scène », font de la place de la femme en danse hip hop une problématique isolée (et non un fait commun à l'ensemble de la société) et abordent leur sujet par l'angle social.

Aujourd'hui pourtant. Nous sommes en 2022 et sommes encore trop peu nombreux.ses à pouvoir écrire, défendre, parler, expliciter, soutenir, diffuser ce qui se fait pour accompagner au mieux les impulsions en cours et conforter la lecture des intentions à l'œuvre.

Aujourd'hui peut-être. Résoudre la crise du sens et limiter les abus de langages passe donc par la production d'un sens nouveau. Ainsi, valoriser les apports techniques et artistiques des artistes comme autant d'individualités à part entière qui participent, à leur mesure respective, à une histoire collective qui se déroule en un temps récent mais non-défini, qui se construit de filiation en expressions singulières, permettrait de proposer des alternatives à l'histoire établie. Engager également l'implication des programmeur.trices / professionnel.les quant à leur pouvoir critique dans la curation des œuvres et leur inscription dans une histoire esthétique est un enjeu, si ce n'est urgent, somme tout important.

Une politique de la présence : prendre soin du vivant et de l'existant

Dans cette époque particulière, il devient hasardeux de s'essayer à fabriquer de l'espace et du silence pour se placer sur le terrain du qualitatif et sortir de la brutalité efficace du chiffre.

La crise actuelle majeure, que nous traversons depuis presque deux ans, nous encourage pourtant à élaborer une autre conscience du suffisant, une mise en cohérence entre les moyens et les fins, pour s'engager dans la recherche d'un nouveau sens de la limite et explorer des pistes qui prennent appui sur une conception repensée, inclusive et pacifiée de nos relations à la production. Aujourd'hui comme hier, il nous faut ainsi voir l'urgence du ralentissement comme une opportunité pour nous extraire de cet immédiat troublant et sortir des schémas préétablis inhérents au fonctionnement que nous connaissons. Cette occasion fortuite demande de concevoir une nécessaire autolimitation, qui prend soin du vivant et de l'existant, afin de substituer à la montée en puissance des logiques concurrentielles – qui pourrait réduire les gestes artistiques et œuvres de l'esprit à un conditionnement et à une appréciation purement économique – des logiques de sens et d'équité. Collectivement, il nous revient donc de proposer une cessation qui ouvre sur un commencement dynamique propice à création de nouvelles combinaisons imaginatives, qui engagent une politique de la présence et invitent les travailleur.euses de l'art à dévier, individuellement et collectivement, pour penser l'échelle locale comme un territoire élargi, à explorer dans le temps, et autrement que par le prisme de la production - diffusion.

FAIR-E la suite

Après une année 2019 dédiée à la préfiguration / activation du projet artistique et culturel préalable, la dynamique qui a suivi la tribune *Un Usage du monde* en décembre 2020 a confirmé l'ancrage de l'outil CCN comme une matrice commune et partagée, dédiée aux artistes et à la création, avec le déploiement d'une permanence artistique propice à la latence et à la prise de risque, qui met en friction des univers et des personnalités divergentes dans un quotidien commun, pour un art appliqué à l'homme et au monde du vivant.

En continuité, plusieurs pistes sont aujourd'hui ouvertes et présagent des potentialités en devenir. Elles viennent compléter les activités socles existantes et s'inscrivent en transversalité avec les missions de l'établissement pour poursuivre, dans l'usage et le concret, l'impulsion d'autres façons de créer et fabriquer librement entre artistes. Elles invitent à envisager collectivement comment générer différentes dynamiques d'action qui engagent l'intérêt général et pensent les nécessités de demain. Elles ne sont en rien définitives et ne demandent qu'à être partagées et enrichies.

Les questions d'économie sociale et solidaire, de droits culturels, d'accessibilité, de parité, de genre, de lutte contre les violences et le harcèlement sexistes et sexuels ne font pas l'objet d'un traitement isolé car considérées comme composantes intrinsèques au travail engagé.

Le compagnonnage

Courant 2021, choix a été fait d'accueillir en production déléguée des auteures chorégraphiques indépendant.es, aux parcours asymétriques, matures dans leur geste et riches de leurs expériences professionnelles mais dont l'accompagnement ne comprend pas d'enjeu de structuration juridique. Ce soutien particulier, lié au préalable à des contingences administratives qui engage de fait la responsabilité du CCN comme producteur délégué, demande aujourd'hui à préciser le cadre du « compagnonnage » implicite à l'œuvre dans l'écosystème et, par extension, repose la question d'une cellule dédiée à la production déléguée au sein de l'établissement, pour :

- **Accompagner l'émergence** d'une nouvelle génération d'artistes en Bretagne.
- **Soutenir l'apparition** de formes et d'écritures artistiques propres aux esthétiques défendues par le collectif.
- **Permettre à des artistes** de bénéficier d'appuis structurants dans la durée.
- **Garantir la viabilité** économique et sociale des propositions en devenir.
- **Encourager la transmission** de savoir-faire entre artistes au sein de l'établissement.
- **Favoriser la coopération** entre artistes et acteur.trices culturel.les à l'échelle locale, régionale et nationale.
- **Créer un espace** d'échange et de travail dédié pour mieux appréhender l'entrée dans le métier.

Actuellement, quatre artistes sont soutenu.e.s au titre du « compagnonnage » : Filipe Francisco Pereira Silva, Mahamadou Gassama, Ange Ndoho et Yanis Smaili.

Une structure d'intérêt général dédiée aux émergences

La nécessité et le désir de soutenir la jeune création, quel que soit le champ esthétique, se doit d'être un enjeu commun, porté collectivement, pour faciliter le renouvellement des équipes de manière solidaire et pérenne et s'éviter de tomber dans le « saupoudrage ».

Conscient.es de la vigilance et du soin à porter aux parcours en devenir et aux tentatives nouvelles, il nous semble donc impératif d'initier une réflexion de fond, inspirée par des initiatives précédentes qui ont fait leurs preuves et qui permettent de penser si ce n'est un essaimage, tout du moins une modélisation partielle à l'échelle du territoire régional, afin de concevoir de nouveaux modes d'accompagnement qui pensent les parcours dans le temps (et non dans une logique projet) et permettent d'intervenir simultanément sur le développement et sur la structuration des artistes, avec la garantie d'un label de qualité pour les professionnel.les.

En ce sens, nous nous proposons d'initier un groupe de travail dédié qui sera alimenté par des personnalités issues de différents corps de métier, secteurs et régions, dont :

- Aurélien Catin – auteur / chercheur (Île-de-France)
- Juliette Bompont – directrice de Périphéries 2028 (Île-de-France)
- Laëtitia Padovani – coordinatrice du Pôle arts de la scène / Friche la Belle de Mai (Sud)
- Chloé Le Nôtre – directrice de l'Auditorium Seynod (AURA)
- Benjamin Roux – co-responsable des Éditions du commun (Bretagne)
- Raphaëlle Gogny – directrice production du Collectif ÈS (AURA)
- Guillaume Barriou – metteur en scène de Biche production (Pays-de-la-Loire)

La constitution du groupe est en cours. Il sera enrichi prochainement pour y intégrer des personnalités qualifiées de différentes structures, notamment en Bretagne (labels, agence régionale, structures intermédiaires, artistes...). Les travaux démarreront au 2nd semestre 2022 et auront pour sujet d'objectiver la pertinence (ou non) de la création d'un dispositif unique et inédit qui ferait converger, dans une même structure d'intérêt général, les enjeux de production / structuration, accompagnement artistique / technique et formation.

Les humanités numériques

Aujourd'hui, les technologies numériques transforment non seulement la culture mais également le discours que l'on porte sur elle et son enseignement. Les supports qui médiatisent l'art, et de façon plus spécifique, la matérialité ou la dématérialisation de la culture, sont des questions centrales qui nous invitent à une exploration à la fois locale et globale, dans des contextes transversaux inédits, pour appréhender la manière dont le numérique est en train de reconfigurer la culture contemporaine.

En ce sens, s'intéresser aux lignes de fractures elles-mêmes, aux distinctions et aux articulations conceptuelles qu'elles permettent est d'autant plus fondamental qu'elles ouvrent sur de nouvelles perspectives artistiques et esthétiques.

Dans un paysage médiatique de plus en plus interconnecté, où l'on peut observer un rapprochement entre les pôles de production et de réception, il nous semble donc aujourd'hui pertinent de penser l'alternative, de celle

qui n'oppose pas disparition de l'ancien (la présence / la coprésence) au profit du nouveau (la virtualité / la dématérialisation), afin de ne pas réduire le numérique à un support (conditionné par défaut aux usages existants) mais, plutôt, l'inscrire comme autant de différents médiums constitutifs et intrinsèques à la création d'espaces de recherche et de développement propices à de nouvelles narrations.

Par la prise en compte des nouveaux outils utilisés dans le champ de la création artistique, nous aurons dès lors la possibilité de comprendre, accompagner et coordonner ces tentatives et initiatives - pour l'heure hétérogènes et expérimentales - qui participent aux mutations en cours dans le secteur artistique et culturel et sont d'autant plus innovantes, opportunes et enthousiasmantes qu'elles encouragent à la pluralité des chemins de relation entre les créateur.trices et leurs publics.

Après avoir posé les préalables de cette intention en 2021 en lien direct avec *Code Source : une expérimentation R&D du dispositif Artiste Associé*, la poursuite du travail se fera autour de trois axes complémentaires et indissociables :

- **La production** : accompagnement des usages et des artistes en exploration pour s'extraire du cloisonnement disciplinaire / spatial et favoriser l'intégration des approches transdisciplinaires dans les dispositifs de création et de recherche.
- **La diffusion** : mutation technologique de l'équipement (studios Aktuel Force / Wanted Posse) pour avoir la capacité d'accueillir et produire les œuvres, performances, expériences, propositions qui formalisent l'obsolescence des limites séparant les différentes médiations dans l'enjeu de représentation et convoquent médiums numériques et outils traditionnels.
- **La relation** : intégration et prise en compte réelle du.de la « méta spectateur.trice » dans la construction des programmations / propositions avec, en complémentarité, l'accompagnement des néophytes pour soutenir leur apprentissage des nouveaux usages (plateformes, communautés) et faciliter leurs choix au regard des interfaces existantes.

La critique et culture chorégraphique

Le travail en archive et le renouvellement des sources et des connaissances peuvent ouvrir à un renouvellement de la sémantique et des références, au-delà du savoir collectif des danseur.euses, créateur.trices et pionnier.ères. Ajouter une nouvelle pierre à l'édifice de l'histoire critique requiert néanmoins, au préalable, de défaire les effets de hiérarchie entre œuvres centrales et périphériques dans la constitution du champ référentiel. Cela demande également de prendre en compte que, d'une génération à l'autre, les trames parallèles se sont multipliées (avec souvent des contradictions sensibles et des tensions fortes) afin d'accompagner au mieux la formalisation d'un discours « historique » qui donnerait la parole aux témoins involontaires et qui prendrait en compte l'ensemble des sources « non-institutionnelles », les parcours avortés, les déchu.es et l'ensemble des productions qui ne répondent pas aux critères esthétiques ou techniques qui constituent les étalons de la culture chorégraphique déjà existante.

La formation, ici, peut jouer un rôle central pour restituer à tous.tes la capacité d'usage des bons termes, se forger leurs goûts esthétiques et aiguïser leur sens critique. Pour ce faire, deux sujets apparaissent comme essentiels et agissants :

— **L'enjeu critique** : pour faire histoire à partir des pratiques longtemps marginalisées dans les représentations institutionnelles et travailler à leur vitalité. Par la mise en œuvre d'un cursus qui reliera culture chorégraphique et réflexion critique sur les pratiques de création et de transmission, il s'agira de former une nouvelle génération d'auteur.trices critiques à même de comprendre, mettre en perspective, contextualiser, analyser, débattre et écrire sur les diverses approches techniques, esthétiques et historiques. Les participant.es seront encadré.e.s par une journaliste professionnelle, avec des modules dédiés qui leur permettront de s'immerger dans l'écosystème artistique et culturel du CCN au quotidien.

La production, sur toute forme de support (traditionnel comme numérique), viendra alimenter la partie éditoriale du média FAIR-E PLAY et pourra s'accompagner d'une coopération avec l'Université Rennes 2.

— **L'enjeu artistique de la fiction** : depuis l'époque révolue de la comédie musicale des années 30, force est de constater que la danse est très mal représentée à l'écran. La fiction peine à restituer ou à s'emparer de cet art, en particulier quand elle s'intéresse aux danses dites de la marge. Très souvent, on retrouve le même scénario, plutôt cliché (soit celui d'une fille bourgeoise qui vient s'encanailler en banlieue - ou bien d'un jeune homme de cité qui doit choisir entre le deal et la danse - ou encore un danseur hip hop qui tombe amoureux d'une danseuse classique) ou se décline en franchises (comme *Sexy dance* et *Streetdancer*) dans lesquelles des chorégraphies pleines d'effets de caméra et de sexualisation de corps viennent draguer un public adolescent et prennent toute la place. Tant en France qu'à l'international, ce type de production audiovisuelle a un impact non-négligeable sur la perception esthétique et artistique de ces danses et amène à un sérieux déficit d'image dans la fiction moderne.

Pour amorcer une amélioration sur le sujet, une formation dédiée sera proposée dès 2022. Menée par Raphaël Stora, elle aura comme finalité la production d'un film court axé sur le monde de la danse, montré autrement qu'habituellement à l'écran et inspiré par les expériences personnelles des participant.es.

Elle permettra également de former des danseur.euses aux différents métiers du cinéma (écriture, jeu, prise de vue, son, montage).

Conclusion

Cette autoévaluation, reflet d'un exercice particulier et pas vraiment facile, raconte trois ans d'une histoire démarrée il y a plus ou moins dix ans.

On ne va pas se mentir : des ratés et des c*****, on en a fait pas mal depuis l'envoi de l'intention écrite, suivi de cette soirée de février enneigée durant laquelle on a appris qu'on était « shortlistés ».

On rencontre encore quelques difficultés à incarner les intitulés, on ne sait toujours pas tenir les délais et encore moins arbitrer les priorités, prompt.e.s que nous sommes à préférer laisser vivre la nature vive de nos immédiats quitte, par moments, à se brûler.

Trois ans remixés et retracés sur des contours déviés, entre passé et présent. Trois ans de pleins et de vides, d'apprentissages et de surprises, de tentatives plus ou moins réussies, de peurs intenses et de plaisirs d'autant plus grands. Trois ans qui ont amené quelques réponses et fait émerger d'autres questions. Trois ans, surtout, qui n'ont cessé de nous rappeler que, quelque part au milieu de tout ça, on n'était pas là - juste - pour nous.

Une question d'intérêt (personnel – un peu ; général – surtout).

Un prétexte – aussi - pour nous encourager à continuer à aimer, à désirer, à rêver et à faire ensemble.

Un peu.
Beaucoup.

Le collectif FAIR-E

PS : Un adage populaire dans les sphères du management / RH (inspiré directement, a priori, par Frédéric Dard) énonce que « tout objectif flou conduit obligatoirement à une connerie très précise ». Espérons que les pages qui suivent ne sont donc pas trop hors-sujet...





Quel point commun entre Freud, un.e danseur.euse hip hop et un dealer ?

L'autodidaxie – vocable ancien qui vient du grec *autos* (soi-même, lui-même) et *didaskein* (enseigner).

L'autodidaxie recouvre ainsi l'idée d'un apprentissage intentionnel autonome, en dehors ou dans les interstices des institutions dites académiques, sans support institutionnel ni finalité diplômante. Une manière de se former aussi bien à travers les ressources de l'expérience et de l'action, que dans le recours à des savoirs implicites déjà constitués.

Un terme qui renvoie aujourd'hui

à l'acte d'apprendre par soi-même, même si, souvent, l'autodidaxie est vue à travers le prisme de l'autodidacte, figure qui séduit l'imaginaire collectif par sa capacité d'autonomie et l'énergie qu'il. elle déploie pour réussir sa vie. L'autodidaxie est un mode d'apprentissage banal à ne pas confondre avec le storytelling de l'autodidaxie dans la mise en scène du créateur.trice pour « se vendre ».

Dans la société actuelle, chacun.e est appelé.e à devenir en partie autodidacte, même s'il.elle a passé une partie de son existence sur les bancs de l'école. Depuis les années 1950,

avec les transformations sociales et l'apparition d'une culture de masse, on a vu se développer ce que l'Unesco appelle une éducation informelle : on ne se forme plus seulement à l'intérieur des institutions éducatives mais aussi à l'extérieur, à travers les médias, les réseaux de relations, les diverses sources d'information présentes dans l'environnement.

AUTODIDAXIE

BALLROOM

Salle de bal qui a donné son nom à toute la culture qui en découle : la *ballroom scene*, issue de l'univers des concours (balls) de beauté LGBT, organisés avec un public noir, gay, transgenre à la fois acteur et performeur lors des soirées.

Marginalisée, stigmatisée et exclue de la société, cette communauté a ainsi fait des balls, un lieu d'expression et d'être à soi : le lieu du tout possible où les rêves, les désirs et les aspirations les plus fantastiques peuvent prendre place.

BATTLE

Compétition, tournoi, affrontement entre danseur.euse.s. Peut prendre différentes formes et se décline aujourd'hui sous forme de concepts artistiques forts qui reprennent les codes du spectaculaire et s'intègrent tout naturellement aux programmations de saison et dans les festivals.

Pour la paix des ménages, il est fortement recommandé de dire *le* battle (et non *la* battle) même si l'anglicisme du mot rend complexe l'usage arbitraire du pronom.



Désigne l'application, la manière d'utiliser un système ou encore la solution à un problème. Dans notre secteur, peut définir l'expérience par le faire et la mise à l'épreuve concrète, sur le terrain, des personnes ayant traversé les dispositifs existants dans le secteur de l'art et de la culture.

CAS D'USAGE

CHORÉGRAPHE

Selon le FALC (Facile à Lire et à Comprendre)
du CCN : un.e chorégraphe est une personne
qui invente des danses.

