



**MINISTÈRE  
DE LA CULTURE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

4<sup>ème</sup> SESSION

2022-2023

**LES TEMPS DE LA  
CULTURE**

**C  
H E  
C**

**CYCLE DES  
HAUTES  
ETUDES DE LA  
CULTURE**



REAL TIME - Horloge de Schiphol - Vidéo, 1'35, 2016  
Maarten Baas, Amsterdam, Pays-Bas

Lancée en 2016, Real Time est une série de douze heures de performances indiquant l'heure, réalisée par l'artiste néerlandais Maarten Baas, considéré comme l'un des designers néerlandais les plus influents du début du XXIème siècle. Son travail varie de la conception à l'édition limitée, en passant par le design de production, les installations, l'espace public, l'architecture, le design d'intérieur, le design théâtral et les performances.



En 2016, Maarten Baas combine le théâtre, l'art, le cinéma et le design dans une série de nouveaux modèles d'horloges. Cet artiste polyvalent a créé l'horloge de Schiphol dans laquelle on peut voir un ouvrier peindre l'heure minute par minute. L'horloge est installée dans le terminal international de l'aéroport d'Amsterdam, comme dernier élément perçu par les voyageurs avant de quitter les Pays-Bas. Le bleu de travail, le chiffon jaune et le seau rouge de l'ouvrier rendent hommage au célèbre artiste néerlandais Mondrian.

## AVANT PROPOS

Nos métiers sont soumis à l'urgence : celle des décisions à prendre, qui n'attendent pas, car toute une activité en dépend. C'est bien parce que ce temps de la décision, essentiel, doit pouvoir être nourri par une réflexion stratégique et au long cours, que vous avez ouvert ce livret et que vous lisez ces lignes. Professionnel engagé au service de la culture, vous estimez nécessaire de prendre de la hauteur, interroger vos pratiques, dialoguer avec vos pairs, pour que votre action continue d'être guidée par de justes objectifs.

C'est assez dire que la thématique de cette nouvelle session du Cycle des Hautes Études de la Culture est au coeur de vos préoccupations : il s'agira, pendant toute cette année de travail et d'échanges, de s'interroger sur « les temps de la culture » : celui des artistes, celui des oeuvres et de leur réception, celui des publics, dans toute leur diversité, mais aussi celui des acteurs culturels. Concernant ces derniers, la phrase célèbre de Jacques Duhamel, ministre de la Culture de Georges Pompidou, « D'abord continuer, ensuite commencer » : est non seulement une belle formule, mais également un programme auquel nous nous attachons tous, tant il est toujours question, en matière culturelle, de savoir inverser l'ordre des temps pour faire place tout à la fois à l'invention et à la continuité de l'action.

LA CULTURE NE RESOUT PAS TOUT ;

SANS CULTURE ON NE RESOUT RIEN

C'est désormais la quatrième année que le Ministère de la culture s'attache, par l'organisation de ce cycle, à animer la réflexion collective dans un cadre ouvert à tous les professionnels qui ont à cœur de travailler à dessiner l'avenir des politiques culturelles. Cette année encore, le programme proposé par le comité d'orientation du CHEC permettra d'aborder l'ensemble des enjeux très actuels des politiques culturelles, en les ancrant systématiquement dans des exemples de terrain, grâce aux nombreux déplacements prévus dans des lieux culturels à Paris et en région, grâce aussi aux rencontres organisées avec des décideurs, des chercheurs, des entrepreneurs et des artistes, dans tous les secteurs de la culture.

Ces moments de visites, de conférences et de débats s'accompagneront d'un travail collectif commun, mené pendant tout le temps de la session par petits groupes d'auditrices et d'auditeurs, sur des problématiques liées à cette question du temps dans la culture. Chaque année, les propositions formulées par les groupes de travail font l'objet d'un dialogue fructueux avec l'ensemble des directions et délégations du Ministère de la Culture.

Candidater au CHEC, c'est également vouloir s'inscrire dans une aventure collective : celle qui est à vivre avec les autres auditeurs pendant le temps de la Session, mais celle aussi qui s'engage ensuite dans le cadre du réseau des anciens auditeurs, que l'équipe du CHEC s'engage à animer par des journées du réseau qui permettent de prolonger les réflexions dans un esprit de convivialité et d'échanges.

Je formule le souhait que vous soyez nombreux à considérer, en candidatant à cette session, que prendre le temps de la réflexion permet d'en gagner dans l'action.

Luc Allaire

Secrétaire général du Ministère de la culture

# OBJECTIFS DU CHEC

Développer une vision stratégique sur les politiques culturelles

Augmenter ses capacités collaboratives

Mieux prendre en compte les enjeux territoriaux et internationaux

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



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

# QUATRIÈME SESSION 2022-2023

## THEMATIQUE ANNUELLE

La culture est affaire de temps : s'inscrire dans une histoire, projeter un avenir, apprendre à être contemporains les uns des autres, sont autant d'actes, de rituels, certains solennels, la plupart impensés, qui fabriquent jour après jour une culture commune. Or, notre époque est celle d'un rapport au temps complexe. Le temps long semble s'être contracté : l'idée de progrès devenant problématique, le rapport au passé est moins que jamais pacifié et les projections nous amènent à envisager des mutations profondes dans un futur de plus en plus proche.

La culture est aussi affaire de temps parce qu'il ne saurait y avoir de culture sans temps pour la culture. Enjeu d'émancipation, le temps libéré, arraché au quotidien et d'abord au temps de travail, a constitué un prérequis pour la démocratisation culturelle. En un siècle, du fait notamment de l'allongement du temps de la vie et d'une entrée plus tardive sur le marché du travail, la part du temps consacré au travail sur une vie entière a fortement diminué, avec cependant de très fortes disparités. Enjeu important, le ministère de la Culture ne s'y est d'ailleurs pas trompé qui, dans le cadre de sa réorganisation récente, a créé un Bureau des temps, et élabore une politique d'éducation artistique et culturelle tout au long de la vie et non seulement axée sur le temps scolaire.

Pour autant, le ressenti du quotidien pour la plupart des citoyens est celui d'une accélération permanente, dont on doit se demander si elle n'a pas aussi rejailli sur l'offre culturelle. N'est-elle pas prise, elle aussi, dans une sorte d'injonction marketing où le nouveau doit rapidement chasser le récent, avec une démultiplication des événements, au détriment de la capacité de chacun d'entre eux à s'installer dans la durée ?

La période actuelle peut précisément être propice à une réflexion et à l'amorce de changement de modèle. Après les confinements, sont revenus les rythmes sociaux intenses. Mais l'expérience du temps suspendu de la période précédente reste dans les mémoires, et provoque de nombreux questionnements, pouvant entraîner des modifications profondes des pratiques culturelles ainsi que des formes de création artistiques : quel temps pour la culture dans ces contextes bouleversés ? Et comment répondre aux aspirations qui se font jour à retrouver une meilleure qualité de temps pour la culture, et à trouver des alternatives au modèle de l'événementiel pour inventer des propositions culturelles plus durables ?

Qu'il s'agisse des pratiques culturelles ou des métiers de la culture dans leur grande diversité, le temps, devenu multiple et diffracté, devient donc un enjeu crucial. Les politiques culturelles ont aujourd'hui à prendre en compte cette question des temps de la culture à de multiples échelles.

Elles ont en premier lieu à prendre en compte le temps long. Celui des transmissions patrimoniales, mais aussi de la mémoire, de ses effets de sacralisation et de ses oublis, volontaires ou non. Que conserve-t-on ? Que valorise-t-on ? Comment investit-on les legs du passé pour nos besoins présents, et pour les générations futures ? Et comment les politiques culturelles contribuent-elles à former la mémoire du futur ?

Elles ont également à penser le temps des générations : quel dialogue entre elles dans les formes culturelles ? Quelle organisation des temps tout au long de la vie pour que la culture y trouve sa place, qu'on soit jeune ou vieux, actif ou non ?

Elles ont aussi à organiser l'année et ses cycles, mais aussi la question du quotidien : comment s'organise le rythme des offres culturelles, quel modèle de programmation prédomine, quelles sont les évolutions perceptibles ? Mais aussi quels temps sont consacrés à la culture dans une journée ?

La question est devenue majeure. Longtemps cantonnées à la soirée, en tout cas pour la population active, les pratiques culturelles tendent en effet à prendre des formes de plus en plus séquencées et dispersées du fait des changements des rythmes, notamment en contexte de progression du télétravail et d'un développement exponentiel de l'offre numérique. Or les immenses atouts de celle-ci se conjuguent aussi avec un univers fortement concurrentiel basé sur l'économie de l'attention, les algorithmes utilisés par les grandes plateformes ayant pour but premier de susciter des comportements de consommation de leurs contenus basés sur la compulsion et l'addiction dans une stratégie d'accroissement de leurs revenus publicitaires ou d'abonnement. Comment réorienter les usages, notamment numériques et saisir les opportunités dues à ce nouveau rapport au temps pour favoriser la rencontre et le partage culturel ?

Le temps de la culture c'est aussi le temps de la création et de son économie. Les politiques culturelles ont également la responsabilité majeure de desserrer la contrainte de l'urgence pour celles et ceux qui font la culture. C'est à eux qu'il revient ainsi de garantir le temps nécessaire pour la formation initiale des artistes, pour la création, pour la recherche : autant d'externalités que le marché, contraint par des impératifs de rentabilité, aura davantage de difficultés à prendre en compte.

Une somme d'urgences ne peut pas suffire à constituer un projet collectif, et c'est la raison pour laquelle toutes ces dimensions de temps doivent être pensées ensemble pour construire les politiques culturelles dans cette période de changement que nous abordons, à la fois redoutable par les risques qu'elle recèle mais aussi formidablement inventive : redécouvrant les vertus de la proximité, du temps long, en même temps que le raccourcissement des échelles permis par des outils numériques; sachant ainsi y conjuguer les temps, celui de la rapidité et de la lenteur, celui du monde globalisé et celui de la proximité, celui de la réflexion et celui du partage.

9 MODULES DE 2 à 3 jours  
répartis entre septembre 2022 et octobre 2023  
+ 2 EVENEMENTS DU RESEAU

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

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

## LE CHEC, UN COLLECTIF DIVERSIFIÉ

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

Chaque module sera l'occasion de traiter d'un enjeu de politique culturelle.

### CONTENU DES MODULES

- Conférences-débats
- Visites de lieux culturels et d'entreprises œuvrant dans le champ de la culture
- Déplacements en région
- Travaux de groupes

## SÉANCES PLÉNIÈRES

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

## TRAVAUX DE GROUPES

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

## ... ET APRÈS LA SESSION

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

# REJOINDRE LE CHEC

## POUR QUI ?

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

## COMMENT SE PORTER CANDIDAT ?

Remplir avant le 9 mai 2022 à 23H59 le dossier de candidature en ligne accessible sur : [www.culture.gouv.fr/chec](http://www.culture.gouv.fr/chec)

Éléments importants : • CV • Lettre de motivation • Engagement d'assiduité • Autorisation de l'employeur • Engagement de prise en charge des frais d'inscription

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

## FRAIS D'INSCRIPTION

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

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

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

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

# PROGRAMME ET CALENDRIER

9 MODULES dont 5  
à Paris

2 EVENEMENTS  
DU RESEAU

## MODULE 1

8, 9, 10 septembre 2022

Séminaire d'ouverture - Reprendre pied dans le temps long

Le temps des acteurs culturels est souvent celui des urgences. Ce module d'ouverture sera l'occasion de se rencontrer en changeant de perspective : revenir au temps long pour interroger la culture aux origines de notre humanité commune, penser la culture comme un ferment d'avenir.

## MODULE 2

13 et 14 octobre 2022

Le temps des pratiques culturelles

La démocratie culturelle ne peut se construire que dans une attention constante aux conditions dans lesquelles les pratiques culturelles trouvent à s'exercer. La question du temps réellement disponible pour la culture, centrale, rejoint des enjeux de proximité et de cohésion territoriale. Penser les pratiques culturelles, c'est aussi porter attention aux différents âges de la vie, et à la manière dont s'opèrent, ou non, les transmissions intergénérationnelles.

## MODULE 3

17, 18, 19 novembre 2022

Action internationale et européenne - quel futur dessiner pour les coopérations culturelles ?

Comment, au-delà et avec l'aide des dispositifs institutionnels, fabriquer entre les pays des coopérations culturelles fructueuses? La question, importante au plan international, revêt une importance particulière au sein de l'Europe.

JOURNEE DU RESEAU ouverte aux anciens auditeurs (facultative)

7 décembre 2022

## MODULE 4

8 et 9 décembre 2022

### Industries culturelles et médias : la grande accélération ?

Si la révolution numérique a touché tous les secteurs, c'est bien en ce qui concerne les industries culturelles et créatives que les bouleversements sont les plus importants. Comment garantir que la création trouve sa place dans un temps de marché de plus en plus accéléré?

Le temps de l'information est quant à lui non seulement rapide mais diffracté : une information chasse l'autre, chacun son information. Quel rôle des politiques publiques pour garantir, dans un contexte de forte concentration des médias d'une part et de prolifération des canaux d'autre part, une presse libre et une information fiable?

## MODULE 5

12, 13 janvier 2023

### Le temps de la création artistique

Qu'il s'agisse du spectacle vivant ou de la création plastique, le travail artistique s'est transformé en profondeur et les temps consacrés aux projets sont concurrencés par les temps de recherche de financement et de diffusion. Comment les politiques culturelles peuvent-elles adapter leur soutien aux créateurs dans ce nouveau contexte?

## MODULE 6

2 et 3 février 2023

### Architecture et Patrimoine. La culture au défi de l'Histoire

Bâtir une relation éclairée avec notre passé pour envisager plus sereinement l'avenir, construire une mémoire qui puisse être utilement mobilisée pour répondre à nos questions les plus contemporaines : l'enjeu du réinvestissement des patrimoines de toutes natures, et à toutes les échelles, de la ville à l'oeuvre ou au document.

## MODULE 7

16 et 17 mars 2023

Entreprise et culture - quelle coopération pour inventer de nouveaux modèles ?

Les modèles d'organisation en entreprise évoluent, et avec eux, les pratiques culturelles. Comment intéresser plus étroitement les entreprises à faire rentrer la culture dans leurs enjeux ? Comment les acteurs publics et privés peuvent-ils mutuellement s'inspirer, innover et coopérer au service d'une culture vivante et partagée ?

## MODULE 8

25, 26, 27 mai 2023

Convergence des problématiques culturelles sur un territoire : la Bretagne

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

JOURNEES DU RESEAU ouverte aux anciens auditeurs (facultative)

9 et 10 juin 2023

## MODULE 9

19, 20 octobre 2023

Colloque et restitution finale des travaux de groupe.

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

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

## LES SESSIONS ANTÉRIEURES

### DU CYCLE DES HAUTES ETUDES DE LA CULTURE

- Session 2019-2020 - Territoires de cultures
- Session 2020-2021 - Ecologie et Culture
- Session 2021-2022 - Reconfigurations : tenir le cap et inventer en temps de bouleversements

Retrouvez les rapports des groupes de travail des sessions passées sur [www.culture.gouv.fr/chec](http://www.culture.gouv.fr/chec)



**POUR TOUTE INFORMATION  
COMPLEMENTAIRE**

Manuel Bamberger

Administrateur général

Responsable du CHEC

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

01 40 15 73 14

Cécile Portier

Administratrice civile hors classe,

Responsable adjointe

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

01 40 15 74 42

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



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