

INSTITUT DE COOPERATION POUR LA CULTURE

Contribution #6 - Séminaire de novembre 2014

**PRENDRE ENFIN EN COMPTE
L'HETEROGENEITE
CULTURELLE ET L'HISTORICITE
DES TERRITOIRES DANS LA
DEFINITION DES POLITIQUES
PUBLIQUES**

ETUDE DE CAS - EXPLORATION

Plan territorial d'éducation artistique et
culturelle de la Scène nationale Le Carreau
de Forbach et de l'Est mosellan

Les séminaires de l'Institut de Coopération pour la Culture sont l'occasion d'explorer, de décrypter et d'analyser des projets. Avec les *études de cas*, nous pouvons nous appuyer sur des expériences concrètes pour alimenter nos réflexions sur une question centrale : *quelle action publique en faveur d'une culture humaniste ?* Nous explorons un projet offrant la possibilité d'aborder un ensemble de facettes : artistique, culturelle, territoriale (y compris européenne), sociale, éducative, économique... Les thèmes centraux de l'Institut de Coopération pour la Culture s'articulent en 2014 et 2015 autour de la diversité culturelle, des singularités et du bien commun, des nouvelles modalités d'organisation et de gouvernance.

En introduction, une présentation synthétique de l'expérience du Carreau, Scène nationale de Forbach et de l'Est mosellan, apporte les principaux points de repère à partir desquels nous avons construit ce temps d'exploration.

Par la suite, Christophe BLANDIN-ESTOURNET, Thierry BLOUET, Philippe HENRY, Jean Claude POMPOUGNAC, Pascale de ROZARIO et Didier SALZGEBER nous livrent sur des registres différents leurs analyses. La richesse de ces contributions démontre qu'il est possible, malgré les contraintes d'agenda, de créer un espace collectif de réflexion et de mise en sens des expériences.

Enfin, le texte des membres de l'Institut mentionné en fin de document, ouvre sur une problématisation et sur les propositions utiles plus globalement à la gouvernance des équipements culturels et artistiques.

Parce qu'elle interroge une même expérience – ici, celle du Carreau – cette publication #6 engendre, à partir de sept contributions, de nouveaux éléments de la réalité de la Scène nationale et pourrait devenir un nouvel objet à étudier.

Ont participé au Séminaire #12

Christophe BLANDIN-ESTOURNET, Thierry BLOUET, Bernard GUINARD, Philippe HENRY, Jean Claude POMPOUGNAC, Pascale de ROZARIO, Didier SALZGEBER, Christine VERGNES.

Avec la participation de Frédéric SIMON, directeur de la Scène nationale Le Carreau de Forbach et de l'Est mosellan.

Table des matières

Etude de cas : le Plan territorial d'éducation artistique et culturelle de la Scène nationale Le Carreau de Forbach et de l'Est mosellan4

Présentation de la Scène nationale	4
Projet 2015-2017	5
Les actions de diffusion et de résidence d'artistes délocalisées dans les communes	5
Principaux objectifs et résultats attendus. Sur quels besoins identifiés au préalable a été construit le projet ?	6
Les impacts réels et induits produits par le projet : en faveur des bénéficiaires, en faveur des organisations	6

Contributions7

Un développement culturel en milieu instable	7
Première ou Générale ?	9
Sortir des illusions, approfondir les ambitions et régénérer les modes d'action et de gouvernance !	10
Confrontation et coopération	11
Carte sensible et territoires actionnables	12
Fragmentation et pivotement des politiques culturelles publiques	15

Prendre enfin en compte l'hétérogénéité culturelle et l'historicité des territoires dans la définition des politiques publiques19

Récit du territoire et hétérogénéité des expériences	19
Référentiels et gouvernance	20
Introduire de <i>l'indéterminé</i> dans les missions	21
Sortir de la reproduction des modèles	21
La coopération plutôt que la prescription	21



Licence Creative Commons.

Les pages de cet article dont les membres sont les auteurs sont mises à disposition sous un contrat Creative Commons pour en garantir le libre accès tout en respectant et protégeant les droits d'auteur par un système de licence ouvert.

Etude de cas : le Plan territorial d'éducation artistique et culturelle de la Scène nationale Le Carreau de Forbach et de l'Est mosellan

Présentation de la Scène nationale

La Scène nationale Le Carreau de Forbach et de l'Est mosellan est née en 1996 suite au démantèlement de l'action culturelle du bassin houiller lorrain (Centre d'action culturelle de Saint-Avold et Maison des Cultures frontalières de Freyming-Merlebach) dirigée de 1972 à 1990 par Jean Hurstel.

Forbach est une ville de 20 000 habitants et les communes similaires de l'ancien bassin houiller lorrain rassemblées en EPCI (2 agglomérations, 4 Communautés de communes) constituent une couronne sud pour la métropole Saar-Moselle (GECT – Groupement européen de coopération territoriale – de 600 000 habitants en Allemagne et 200 000 en France).

La Moselle-Est se caractérise, depuis l'annexion de 1870, par une construction démographique liée à l'immigration économique. La sidérurgie, puis l'activité minière, ont fait appel successivement à de la main-d'œuvre provenant de pays divers. Historiquement, la famille Wendel fit appel d'abord aux Polonais germanophones au début du 20^e siècle, puis après la Seconde Guerre mondiale aux Italiens du sud (Sicile, Calabre, Sardaigne). Main-d'œuvre d'Algériens après la Guerre d'Algérie (accords d'Evian), sédentarisation de Manouches, puis organisation par Les Charbonnages de France de l'arrivée de Marocains jusqu'au milieu des années 1970. Depuis la fermeture graduelle des mines de 1976 jusqu'en 2004, les arrivées de migrants sont liées aux migrations politiques, climatiques ou économiques.

La Scène nationale est portée financièrement par l'Etat (500 000 € après rebasage en 2011), la Région Lorraine (300 000 €), le Département de la Moselle (100 000 € jusqu'en 2009), le Syndicat intercommunal à vocation unique

ACBHL (Action culturelle du bassin houiller lorrain – 138 000 habitants, 1 € par habitant) et la Ville de Forbach (250 000€), une subvention Interreg IV-A (180 000 € par an de mi-2011 à mi-2015), des recettes et aides au projet (200 000€).

Cette structure est passée de 37 permanents en 1990 à 14 en 1997 puis à 10 aujourd'hui.

Les missions s'organisent autour des 4 piliers, production, diffusion, sensibilisation des publics, formation des professionnels. Les responsabilités sont organisées autour de la Charte des missions de service public (MCC, Trautmann, 1998).

Les Contrats d'objectifs et de moyens lient la direction du projet à l'Etat pour trois ans (2012-2013-2014). Le contrat en cours était centré sur la politique transfrontalière, il s'est accompagné du projet bilatéral ArtBrücken (Interreg IV-A

Grossregion/Grande Région) avec pour chef de file Le Carreau et pour partenaire la Fondation pour la Coopération culturelle franco-allemande de Saarbrücken. Il se décompose en trois axes :

circulation des publics dans l'Eurodistrict ; circulation des artistes et des œuvres dans l'espace linguistique francophone-germanophone ; échanges entre professionnels des arts et de la culture dans la Grande Région.

Le Contrat d'objectifs et de moyens à venir 2015-2016-2017 est centré sur l'infrastructure de partenariat entre la Scène nationale et ses partenaires naturels : Education nationale, éducation populaire, structures socioculturelles, socio-éducatives, médico-éducatives, associations culturelles, collectivités locales. Le renforcement de l'infrastructure et l'amélioration de la gouvernance locale restent placés dans un fort contexte transfrontalier,



bilingue/multilingue, biculturel/multiculturel hérité du contrat précédent.

Projet 2015-2017

Le projet 2015-2017 porte sur la réorganisation de la politique culturelle des 25 communes du Syndicat ACBHL autour du Carreau de Forbach. Il s'agit tout d'abord de faire converger des politiques publiques verticales et sectorielles, de rassembler les moyens dispersés et atomisés, d'atteindre une masse critique de crédits associés.

Suite aux diverses réunions effectuées dans les communes entre le Syndicat et les associations, on peut déterminer trois constats : rupture territoriale/sociologique, rupture générationnelle, clientélisme association-collectivité. On retrouve systématiquement l'idée d'un « Age d'or » de plus en plus mythifié.

Pour repartir de ces constats, la Scène nationale met en place des commissions locales rassemblant les acteurs éducatifs, municipaux et associatifs locaux, intercommunaux (Contrat urbain de cohésion locale) ou territoriaux (Département, Région) et les décideurs publics (représentants des différents ministères, Jeunesse et Sport-Cohésion sociale, Culture, Education, Intérieur...) pour faire converger les différents moyens.

L'objectif est de construire un comité de pilotage qui viendra s'intercaler entre les acteurs/porteurs de projets locaux pour détendre le lien de clientélisme en déplaçant l'expertise et l'évaluation vers des objectifs de politique publique (réduction des ruptures constatées sur le territoire et dans la population). Il est question de « rompre avec des formes de service aux électeurs ou de service aux contribuables ».

L'action s'appuie sur le pilotage d'un projet de Plan territorial d'éducation artistique et culturelle à l'échelle du Syndicat ACBHL qui aboutira à une signature entre les ministères de l'Education nationale et de la Culture et le Syndicat. La coordination de cette politique avec le Contrat urbain de cohésion sociale (ACSE/Sous-Préfecture/EPCI) s'imposera.

Le postulat structurel repose sur la capacité des établissements scolaires du primaire et du secondaire à servir de base répondre aux

enjeux locaux dans un premier temps. Mais Le Carreau se propose aussi de mettre en relation les projets développés dans le cadre scolaire ou périscolaire pour leur donner un rayonnement plus large (territoire, sociologie, langue, discipline, secteur économique...).

La Scène nationale a retenu l'idée de réaliser une préfiguration sur deux communes de 10 000 habitants (Hombourg-Haut et Behren-lès-Forbach), puis d'impliquer deux communes supplémentaires par an sur trois ans. A noter que les deux communes initiales cumulent des indicateurs socio-économiques extrêmement bas et des politiques publiques volontaristes sans résultats probants depuis 10 ans.

A fin 2017, la Scène nationale vise ainsi à disposer d'un comité de pilotage dans les communes principales des différents micro-bassins de vie de la Moselle-Est. Ce pilotage des pilotages permet au Carreau de trouver des axes de mutualisation peu utilisés dans un contexte de faible coopération intercommunale et de concurrence pour les leaderships politiques locaux. Il s'agit également d'assurer le développement de l'initiative de Groupement d'employeurs (GEODES).

La Scène nationale compte aussi instiller des coopérations transfrontalières très peu proactives dans les politiques publiques locales, régionales ou nationales.



De même, l'objectif est de faire muter à terme le Syndicat intercommunal ACBHL en Syndicat d'Intercommunalités, volonté partagée par le président du Syndicat. Cette option permettrait de trouver une issue à l'absence d'engagement des EPCI dans les politiques culturelles, éducatives et artistiques.

Les actions de diffusion et de résidence d'artistes délocalisées dans les communes

Une diversité d'actions est prévue :

- actions de formation des animateurs socio-culturels et de l'animation périscolaire
- actions artistiques liées au « *transmedia storytelling* »

- actions de mutualisation : Groupement d'employeurs
- actions de développement des dimensions non-formelles et informelles en synergie avec les actions formelles de l'éducation, de la culture, de l'action publique...
- actions de coordination des acteurs de manière verticale et horizontale : résultante attendue sur une troisième dimension
- actions de coordination des « temps » (scolaire, périscolaire, extrascolaire)
- actions de convergence de crédits, de moyens, de programmation et d'évaluation
- actions de communication, de lisibilité et de visibilité
- actions transfrontalières

De nombreuses actions de formation des enseignants du primaire et du secondaire seront organisées autour de pédagogies alternatives et dans le cadre de l'éducation artistique et culturelle (Waldorf-Steiner, Montessori, Freinet).

Principaux objectifs et résultats attendus. Sur quels besoins identifiés au préalable a été construit le projet?

- Structuration d'une politique publique locale en synergie avec une politique de territoire et de population.
- Définition des objectifs publics et grille d'évaluation « objectivée »
- Inscire les habitants dans une dynamique métropolitaine et transfrontalière. Bilinguisme et multilinguisme. Interculturalité.
- Adopter une politique de marcottage plus que d'action en rhizome : le marcottage étant aérien, il reste visible de tous, chacun peut deviner les directions prises et les corriger si besoin est ; le rhizome étant souterrain, il reste opaque et cultive l'ellipse chère à nos démocraties occidentales actuelles !

Les impacts réels et induits produits par le projet : en faveur des bénéficiaires, en faveur des organisations

Les bénéficiaires sont les habitants de ce bassin qui ne profitent pas assez des opportunités locales, la construction socio-économique de ce bassin d'extraction ayant développé un « angle mort » dans son appréciation du réel. Les atouts sont souvent considérés comme des problèmes et les horizons d'attente restent associés à l'Age d'or. L'attente d'un meneur ou d'un leader charismatique pour sortir ce territoire de l'ornière nous rapproche tous les jours un peu plus d'une fermeture politique autour du Front national.

Les élus issus des classes moyennes (rares) de cette région sont assez démunis pour ouvrir des perspectives et des axes de convergence fédératifs. La concurrence et le « struggle for life » restent les modèles dominants et la charité le cataplasme nécessaire.

L'éducation par des méthodes non formelles d'association et de coopération serait plus que jamais nécessaire. Quelles que soient les actions, les dynamiques de groupe et la coopération active doivent être à l'œuvre dans chacune des actions. On renoue ici avec la vision de l'éducation populaire en déplaçant l'évaluation du résultat vers le chemin parcouru. Le mouvement de bascule ne doit pas pour autant porter le balancier vers une absence d'expertise du résultat. Une grille d'évaluation construite localement par rapport à des priorités pondérées permettrait de ménager des logiques contradictoires et de hiérarchiser le structurant et le factuel.

Les politiques locales et intercommunales seraient elles aussi bénéficiaires de ces actions car on observe une meilleure appétence à la mutualisation chez les élus ayant participé à ce type d'action.

Les acteurs culturels n'ayant pas la possibilité d'atteindre la taille critique pour imposer leurs actions isolées, nous proposons une vision participative sur des actions ouvertes et transversales sur des thématiques ou des problématiques locales, nationales, internationales gigognes.

Contributions

Un développement culturel en milieu instable

Philippe HENRY

À plusieurs titres, la situation globale de la Scène nationale Le Carreau de Forbach et de l'Est mosellan ne manque pas d'intérêt. En effet, celle-ci met particulièrement en exergue, au-delà de sa propre singularité, une série d'aspects et de questions auxquels se trouvent confrontés la plupart des établissements à vocation artistique et culturelle qui prennent au sérieux le rapport à construire et à développer avec leur territoire de proximité et les particularités sociales et culturelles qui fondent son identité.

Sous cet angle, la Moselle-Est se présente d'abord comme un espace économique et social marqué par un passé lié à l'extraction du charbon lorrain et à une activité sidérurgique et industrielle associée, qui ont engendré une sédimentation progressive de vagues successives d'immigrants venus de pays très divers du point de vue géographique et culturel. Même si ce territoire se reconstruit aujourd'hui autour de nouveaux axes de développement, la Scène nationale se trouve inscrite dans une réalité de très forte pluralité – pour ne pas dire hétérogénéité – culturelle, alors que son ancienne « unité » identitaire en particulier forgée (un terme en l'occurrence approprié !) par le patronalisme industriel en vigueur depuis la fin du 19^e siècle – que l'on pense au complexe sidérurgique et à la cité industrielle de Stiring-Wendel – relève d'un récit qui n'est plus à la mesure des temps présents.

Si on ajoute la proximité de cet espace avec la Sarre limitrophe et l'histoire mouvementée que ces territoires ont traversée, la Scène nationale se trouve située dans une réalité où les « ruptures » spatiales, sociales, générationnelles, politiques apparaissent centrales et où la multiplicité des actions publiques semble encore relever de logiques d'intervention par trop sectorielles et, au bout du compte, assez morcelées. Comment et jusqu'où l'action culturelle publique doit-elle fondamentalement prendre en compte cette situation d'hétérogénéité, quels moyens a-t-elle pour le faire, quelle perspective est-elle en mesure de proposer aux acteurs locaux et de vraiment mettre en œuvre avec eux ? Autant de questions contemporaines qui se posent dans bien d'autres situations et qui se trouvent nettement exacerbées dans le cas du Carreau.

Dans ce contexte, le projet de la Scène nationale se situe à la croisée de facteurs difficiles à concilier. Soutenue par le ministère de la Culture, la Région Lorraine, la Ville de Forbach et de manière moins

importante et jusqu'à 2009 par le Département de la Moselle, cette structure constitue également l'outil privilégié du Syndicat intercommunal à vocation unique pour l'action culturelle du bassin houiller lorrain (ACBHL) qui regroupe 25 communes. À ce titre, Le Carreau a pour missions centrales de « diffuser la création contemporaine, respecter le principe de pluridisciplinarité artistique, favoriser les partenariats avec les autres structures culturelles de proximité afin d'offrir au territoire une offre culturelle complète et développée, et participer à l'éducation artistique et culturelle de la population ».

Plus précisément, Le Carreau revendique la référence à la Charte des missions de service public du spectacle vivant de 1998, dont on rappelle qu'elle demandait aux établissements concernés de répondre à une quadruple responsabilité : artistique, territoriale, sociale et professionnelle. Avec un effectif actuel de dix permanents (après la crise de financement de 2003-2004), un budget annuel de l'ordre de 1 500 000 € (dont 13 % de recettes propres et d'aides aux projets ponctuels) et deux salles de spectacle (de 665 et 120 places) à faire vivre, on ne peut pas dire que Le Carreau soit surdoté pour les missions qui lui sont imparties. Dans ces conditions, susciter et développer des partenariats avec d'autres organisations et acteurs du territoire, rassembler les moyens disponibles mais dispersés et atomisés, dégager des axes transversaux et structurants permettant la création d'un véritable réseau d'alliés devient déterminant. Si la dimension artistique reste au cœur de l'identité des établissements tels que Le Carreau, elle va devoir nécessairement et fortement se combiner avec d'autres préoccupations culturelles ou, plus largement, sociales et territoriales. Les compétences qu'il s'agirait alors de mobiliser devraient emprunter autant à l'approche d'une action artistique préoccupée de la diversité des parcours d'identité culturelle des personnes auxquelles elle compte s'adresser qu'à celle d'une éducation populaire soucieuse des processus et formes artistiques contemporains permettant l'enrichissement de ces parcours et une vraie possibilité d'échange entre eux. La situation est-mosellane souligne en tout cas l'indispensable dialectique artistique et socio-culturelle que la réalité hétérogène de nos divers territoires exigerait de reprendre et renouveler. On connaît les difficultés d'articulation de ces deux problématiques que l'histoire nous a léguées, particulièrement en France. Mais les situations culturelles et territoriales

contemporaines conduisent, de fait, à devoir réactualiser cette incontournable dialectique.

Pour le moins, on voit la Scène nationale utiliser le moindre des dispositifs publics disponibles (locaux, nationaux ou européens) pour mener une grande diversité d'actions sur son territoire de référence, incluant la région allemande limitrophe. Mais comment ne pas s'épuiser dans une dispersion toujours renaissante de cette pluralité d'actions, ne serait-ce que parce qu'il s'agit de les adapter chacune au contexte local singulier dans lequel elles s'inventent et se déroulent ? Comment dépasser – ne serait-ce que modestement – les tensions et les incompréhensions, les clivages et les oppositions qui sont le lot ordinaire d'une réalité aussi pluriculturelle ? Un des moyens développés par Le Carreau tient à l'axe privilégié dans chacun de ses récents Contrats d'objectifs et de moyens triennaux qui définissent, entre autres, les relations de la Scène nationale avec ses commanditaires publics : perspective transfrontalière autour du projet ArtBrücken pour la période 2012-2014 et en coopération avec la Fondation pour la Coopération culturelle franco-allemande à Sarrebrück ; perspective de partenariat élargi avec la diversité des acteurs « naturels » de la Scène nationale pour la période 2015-2017. Pour donner corps à cette dernière perspective, c'est l'appui sur le Plan territorial d'éducation artistique et culturel et sur son intensification qui est annoncé comme thème structurant transversal pour les trois années qui viennent.

Ce choix a l'avantage de ne pas partir de rien, puisque la démarche a été initiée dès l'automne 2013, qu'elle a été précédée d'une action constante et diversifiée pour l'éducation artistique et culturelle et qu'elle va donc pouvoir s'appuyer d'emblée sur un réseau d'acteurs éducatifs dans les collèges et d'acteurs associatifs de tous ordres déjà actifs et collaborant avec Le Carreau sur leurs territoires d'action respectifs. Recréer localement – et même si c'est partiellement et à partir d'une population spécifique de jeunes scolarisés – les conditions d'une meilleure ouverture intergénérationnelle, interculturelle, interterritoriale, voilà l'objectif annoncé dont on espère qu'il permettra de montrer l'intérêt de penser des actions moins isolées et plus coopératives. Ici encore, on retrouve une question qui vaut pour tous nos territoires.

Mais autant ne pas se contenter de ce parti pris de principe et pointer quelques autres éléments très apparents dans le cas étudié, mais qui se révèlent également pertinents pour bien d'autres contextes et situations. Arriver à définir, préciser et mettre en œuvre au cas par cas un thème suffisamment concret pour motiver et mobiliser une diversité d'acteurs porteurs de préoccupations et de compétences non

homogènes devient un enjeu actuel récurrent, à tous les niveaux possibles de l'action collective civile ou publique. Il se complexifie dans le cas d'une action artistique ou culturelle par des différences de points de vue, de désirs et d'appétences d'autant plus souvent initialement tranchés qu'ils relèvent d'une incontournable dimension subjective. Faire émerger peu à peu et avec les acteurs une « action structurante » exige donc du temps, une capacité d'appréhension et de compréhension mutuelles au moins minimale, une imagination ouverte mais aussi très au fait des potentiels locaux et extraterritoriaux disponibles, une acceptation que tout n'est pas formulable et décidable d'un seul coup, une volonté aussi de tenir un engagement dans le moyen ou long terme. Autant de conditions qui ne sont pas si évidentes à rassembler.

Pour la trentaine d'ateliers annuellement engagés au titre du Plan territorial d'éducation artistique et culturelle (sans parler des autres actions, comme les formations), trouver à chaque fois une telle action structurante qu'on arrivera à mener à son aboutissement n'est ainsi pas une sinécure. Faire en sorte que ces actions ne restent pas isolées et puissent entrer en résonance ou synergie minimale avec d'autres actions ne l'est pas moins. Articuler un tant soit peu toutes ces démarches dans un ensemble ayant un écho au-delà même des personnes et organisations qui y ont directement participé est encore une autre affaire. Au passage, on soulignera la place déterminante dans ce type de processus d'acteurs individuels en position de relayer et de faire échanger plusieurs secteurs ou champs d'activité, plusieurs communautés, plusieurs personnalités. Voilà une réalité déjà connue dans les milieux artistiques et culturels, mais qui prend une importance renforcée dans le contexte contemporain et qui exige une multiplication des acteurs de ce type pour mener à bien les processus dont nous parlons ici.

Un autre élément qu'on voudrait souligner à partir du cas du Carreau est le choix désormais fait par la Scène nationale de s'appuyer d'abord sur des artistes volontaires et inscrivant leur action sur le territoire est-mosellan sur le long terme (même s'ils n'y résident pas forcément tous), plutôt que sur le renouvellement périodique d'artistes en résidence même pluriannuelle. La subtilité et la complexité – entre autres relationnelles et opérationnelles – des processus à inventer et à concrétiser qu'on a évoqués précédemment donnent une bonne part de sa pertinence à une telle option. Avec l'appui de plusieurs partenaires institutionnels de son territoire – dont la Ville de Forbach – Le Carreau a ainsi été à l'initiative en 2009 d'un Groupement d'employeurs (GEODES) spécialisé dans le domaine du spectacle vivant et de la culture, qui gère actuellement un équivalent de 7 temps plein. Indépendamment d'une

pérennisation d'emplois sur la base de l'activité territoriale, cette initiative indique combien l'imagination va devoir être aussi nécessaire en termes de nouveaux agencements organisationnels – et donc aussi de nouveaux modes de gouvernance – si nous voulons vraiment faire face aux situations d'hétérogénéité culturelle territoriale qui sont désormais le lot commun de la plupart des établissements à vocation artistique et culturelle.

On évoquera pour finir la question de l'évaluation de ces situations non réductibles à des effets toujours immédiats, déterminables et mesurables. Sur ce plan, Le Carreau met en avant des « indicateurs » de projet élémentaire en termes de diversité des participants, de mobilité, d'appropriation de savoir-faire ou de « compréhension culturelle commune ». Il se garde bien néanmoins de préjuger de l'effet global de son action multiforme sur l'ensemble du territoire et au-delà de la perspective triennale de ses Contrats d'objectifs et de moyens successifs. La situation locale est trop fragile, instable, contrastée pour établir de bonne foi le moindre diagnostic prospectif. Plus structurellement, on rappellera ici que le

domaine de la culture doit sans doute être centralement considéré comme un acteur à part entière du développement territorial, mais dans ses dimensions fondamentalement qualitative et relationnelle, expressive et identitaire, contributive et coopérative, et donc d'abord non marchande avant que de devenir en effet pour une part marchande ou « exportable », et que c'est un domaine par ailleurs toujours modelé par une histoire elle-même inscrite dans des espaces particuliers. Une approche par trop analytique, factuelle et mesurable d'une action comme celle de la Scène nationale de Forbach et de l'Est mosellan ne serait donc qu'un bien pâle reflet de la complexité systémique mise en jeu et des impacts directs et indirects que toute dynamique artistique et culturelle à caractère coopératif génère nécessairement, dans son propre champ d'action comme dans bien d'autres champs quand il est question d'un développement qui prend le temps et le soin de « faire avec » la diversité des provenances et des parcours culturels des personnes auxquelles elle se donne mission de s'adresser.

Première ou Générale ?

Christophe BLANDIN-ESTOURNET

En préalable de cette note, il me paraît nécessaire de rappeler le contexte dont elle est issue :

- première participation à un groupe de travail, sans plus de préalable que les écrits sur l'Institut ou un simple tour de table de présentation,
- intégration bienveillante au sein d'un groupe rodé à l'exercice à venir,
- étude de cas d'un pair, directeur d'une Scène nationale située sur un territoire genre "douceur des échanges en milieu hostile", proche en de nombreux points du mien

Au-delà de l'intérêt pour la description d'un contexte, de la pertinence d'un témoignage impliqué et au regard de la thématique annoncée, il me reste plutôt des questions, comme autant de sujets de réflexion à partager pour l'avenir :

- Comment traduire la réalité d'un contexte, sans tomber dans une indépassable identification à ses difficultés (la souffrance du contexte vs la souffrance de la mise en œuvre du projet) ?
- Comment témoigner d'une expérience, sans tomber dans les travers du *storytelling* (limite de l'éditorialisation systématique des territoires par l'expression artistique des récits par les gens) ?

- Comment s'appuyer sur un témoignage, sans le vivre comme une justification professionnelle (d'échec et/ou de réussite) ?
- Comment élaborer un projet artistique et/ou culturel dans une posture de dialogue avec le territoire (porosité vs perméabilité, exposer vs entendre, cadrer vs adapter...) ; où les questions du lieu de la décision, du partage de l'information ou de disponibilité permanente et de conditionnalité sont déterminantes ?
- Comment, à partir de situations culturellement "éloignées", répondre à des programmes de financement fondés sur le référentiel diptyque des politiques publiques excellence artistique / diversité culturelle ?
- Comment gérer la superposition tectonique des territoires de projets, des territoires de gestion, en y adjoignant un territoire symbolique supplémentaire, celui de l'EAC ?
- Comment s'inscrire dans une temporalité et des durées permettant d'être en permanence dans l'action-réaction, pour éviter d'être exclu du jeu ?
- Comment préserver une capacité d'initiative, notamment par un système de repérage, tout en résistant à la tentation de tout intégrer, au risque d'être aspiré par le vide ?

Sortir des illusions, approfondir les ambitions et régénérer les modes d'action et de gouvernance !

Thierry BLOUET

Au sortir de cette étude de cas de la Scène nationale de Forbach et plus particulièrement de son action d'éducation artistique à Behren-lès-Forbach, une ligne de conduite générale apparaît intéressante à retenir pour les orientations futures des politiques culturelles et donc des institutions culturelles.

Sans minimiser le rôle et l'action des opérateurs culturels en direction des territoires et quartiers où les difficultés rencontrées sont les plus grandes, force est de constater que les arts et la culture ne peuvent à eux seuls réparer, tricoter, faire lien dans ces lieux, et ce d'autant plus si leurs principaux ambassadeurs ne changent pas leurs modes d'actions usuels.

Ce constat sur la fonction limitée du pansement culturel n'est pas nouveau. Les acteurs culturels s'en sont eux-mêmes fait l'écho en signalant souvent le décalage entre les objectifs et les moyens et plus rarement la nécessité d'un nouveau mode d'action plus coopératif avec les partenaires issus notamment du champ socio-culturel et éducatif. Pour mémoire, en Essonne en 2006, à l'occasion d'une réunion à l'initiative du Préfet délégué à l'égalité des chances, Préfet désigné en raison des événements de 2005, une directrice de scène conventionnée interpellait l'assemblée quant à l'illusion de l'appel à projet « intégration républicaine par la culture » auquel il convenait de répondre en urgence pour panser les plaies de ce territoire parmi les plus concernés par les problématiques urbaines.

Par conséquent, l'engagement du Carreau dans une démarche territoriale d'éducation artistique est intéressant dans ce qu'il sous-entend en matière de mise en œuvre d'une dynamique concertée et coordonnée associant les acteurs de différentes politiques publiques (culture, éducation, social...), de « faire ensemble » entre partenaires d'un territoire, de consolidation de liens entre institutions.

Néanmoins, dans ce qu'il nous a été donné à lire et à entendre, le passage entre l'intention et l'action semble s'effectuer sans véritablement prendre le temps d'approfondir les ambitions, d'analyser ce qui s'est déjà passé, et de déterminer ce qui pourrait être porteur de pérennisation, de structuration en matière d'éducation artistique et culturelle pour ces territoires fragilisés. Alors que le Contrat d'objectifs et de moyens 2015/2017 du Carreau se veut « centré sur l'infrastructure de partenariat avec ses partenaires naturels », l'urgence à agir l'emporte et ce en dépit d'une prise de conscience de la nécessité d'une mise en réseau des acteurs et du poids relatif

de l'action proposée dans le temps éducatif des enfants (une vingtaine d'heure sur une année).

Cette faiblesse d'échanges sur l'analyse des initiatives préexistantes et des acteurs impliqués, sur le partage des visions et des projections du territoire et sur les modes opératoires à privilégier paraît préjudiciable. Cette étape est en effet un préalable indispensable pour co-élaborer des politiques publiques pérennes permettant à chaque opérateur d'y participer en fonction de ses compétences.

On peut donc déplorer ici que l'occasion offerte par la réforme des rythmes scolaires, de mettre la concertation locale au cœur de la question éducative, n'ait pas été saisie. Les Projets éducatifs territoriaux (PEDT) peuvent en effet constituer une réelle occasion de créer des synergies afin de garantir une plus grande continuité éducative, d'offrir à chaque enfant un parcours éducatif cohérent et de qualité, et d'affirmer l'éducation artistique et culturelle comme une responsabilité commune.

La photographie de l'écosystème de l'éducation artistique et culturelle qui semble limitée à la Scène nationale et aux établissements scolaires mériterait assurément d'être enrichie. Pour ce faire, il paraît utile de se rappeler qu'en ce qui concerne notre art de voir, il nous apprend que nous ne voyons pas ce qui nous est indifférent. Une phase de diagnostic partagé a notamment l'intérêt de fournir une lecture croisée et pas nécessairement consensuelle du territoire, et de révéler des initiatives d'acteurs culturels ou socio-culturels qui expérimentent des démarches singulières d'éducation artistique et culturelle.

Ces remarques quant au mode opératoire renvoient ici à la responsabilité et à l'organisation du pilotage, de la coordination et de l'animation d'une ambition telle que celle d'un Plan territorial d'éducation artistique et culturelle.

On ne peut blâmer ici Le Carreau qui se joue habilement des nombreuses frontières administratives et institutionnelles de son terrain d'exercice pour conforter son action et assumer pleinement son rôle d'agitateur artistique. En revanche, on ne peut que regretter l'apparente absence d'un espace de co-pilotage dédié à l'ambition affichée, associant l'ensemble des partenaires institutionnels et financiers (Culture, Education, Politique de la ville...) et les principaux opérateurs de l'éducation artistique et culturelle. En outre, la confusion qui semble demeurer entre le Conseil d'administration de la Scène nationale et

cette instance spécifique de pilotage qu'il conviendrait de rendre lisible, rend de fait plus incertains le suivi, la mise en réseau et l'évaluation des différentes actions.

Dans ce territoire, qui connaît comme tant d'autres aujourd'hui, des ruptures en tout genre et une forte hétérogénéité culturelle, il importe de veiller dans chaque initiative culturelle à ne pas générer de nouveaux espaces de séparation entre opérateurs, institutions qu'il convient impérativement de rassembler autour d'enjeux partagés. A défaut, dans un contexte de contraction budgétaire, le risque de voir chaque acteur s'isoler voire s'épuiser dans la mise en place d'actions non connectées les unes aux autres est réel.

Confrontation et coopération

Jean Claude POMPOUGNAC

Lors de ce séminaire, nous avons examiné pour la seconde fois un document « étude de cas » en présence d'un de ses auteurs (comme lors de l'analyse du projet culturel de l'Agglomération d'Evry¹). De la même manière, c'est la seconde fois que nous avons étudié une action culturelle sur un territoire en difficulté (comme lors de l'analyse du projet lié à la politique de la ville à Montbéliard²).

Trois points principaux méritaient de retenir l'attention :

Premièrement la question des institutions labellisées et cofinancées par les puissances publiques puisque le début du document préalable fourni était un bilan et un contrat d'objectifs de Scène nationale. Ces structures, comme chacun sait, sont en crise et, par exemple, le modèle de recrutement des directeurs sur un projet artistique et culturel semble en perte de sens.

Dans le cas précis, Frédéric Simon s'appuie sur des référentiels qui, là encore, appellent une analyse approfondie de notre Institut, comme la Charte des missions de service public, la référence à l'éducation populaire, l'attention portée aux acteurs du champ « social » etc. Mais ce qui ressort aussi dans la présentation du directeur de cette Scène nationale c'est la contrainte croissante pour les responsables de ces établissements (héritiers, faut-il le rappeler, de la fusion imposée par l'Etat entre les Maisons de la culture et les Centres d'action culturelle) qui les oblige à multiplier les projets et les sources de financement au risque d'une fuite en avant, d'un brouillage des objectifs, en particulier dans le

De par sa démarche collégiale et transversale, la nouvelle politique de la ville (loi du 21 février 2014) peut constituer une opportunité intéressante à saisir pour les politiques culturelles et leurs opérateurs afin d'initier et d'expérimenter de nouvelles modalités d'actions.

En cette fin d'année 2014, les événements violents qui agitent une nouvelle fois la cité de Behren-lès-Forbach, un des 200 quartiers prioritaires du nouveau programme de rénovation urbaine, invitent plus que jamais à dissiper les illusions, à sortir des postures habituelles et à renforcer les dynamiques de coopération.

domaine du rapport aux décideurs politiques, aux administrations publiques et aux citoyens.

Deuxièmement : la référence à un territoire en déshérence avec un diagnostic sévère sinon désespérant tant sur la situation sociale et économique que sur les populations elles-mêmes : il est fait référence à la persistante nostalgie d'un « Age d'or », à un abandon de l'esprit de solidarité, à des relations sociales en crise voire à des systèmes mafieux ou communautaristes... Que peut l'action culturelle dans ces conditions ?

Il aurait fallu creuser la question du sens de cette référence à l' « Age d'or » dont les lecteurs du document examiné ne connaissent pas les réalités concrètes ni les détails précis. Une analyse historique, géographique, économique et sociale aurait été la bienvenue d'autant plus que ce texte est assez discret sur l'étape précédente de l'action culturelle menée par Jean Hurstel.

Troisièmement : le Projet territorial d'éducation artistique et culturelle. On voit bien qu'il est soumis aux tensions entre les contraintes institutionnelles du ministère de la Culture (via la Drac) et les ressources propres aux territoires, dynamisées par le projet du directeur. On remarque également que l'activité concrète finalement mise en place, relève des opérations de mémoire liées à la politique de la ville, semblable à celle que nous avons étudiée pour Montbéliard. Ces projets, proposés aux populations de territoires en grande difficulté et en « rénovation » urbaine, permettent-ils véritablement une **mise en récit** de situations historiques, géographiques et sociales singulières (par lesquelles l'histoire est

¹ Séminaire de l'ICC de mars 2014

² Séminaire de mars 2013 – Publication *Oser d'autres possibles dans les politiques culturelles publiques* ! Institut de Coopération pour la Culture

porteuse de dynamiques) ou bien le « devoir de mémoire » ne produit-il que les mausolées d'un passé révolu ?

Ultime observation sur l'éducation artistique et culturelle qui est sous-jacente à certains aspects du texte : ces mobilisations à l'intérieur et en dehors du temps scolaire ont-elles la moindre prise sur les tendances lourdes de notre système éducatif marqué par une prévalence de la théorie et de l'intellectualisme et par une sélection précoce des élites ?

Pour (ne pas) conclure. Le document préalable recèle d'autres paradoxes dont le label normalisé des Scènes **nationales** : on peut voir apparaître des cas particuliers où la dynamique de mobilisation, l'inventivité et l'engagement social du directeur aux côtés des structures d'action sociale, socio-culturelles, éducatives sont particulièrement remarquables (ce qui est le cas du Carreau). La question de ces labels en général est alors posée... Deuxième paradoxe sur les territoires et les populations en grande difficulté : la marge d'action des acteurs culturels semble quelquefois beaucoup plus grande que dans d'autres lieux, tant le risque de vide et de perte de sens est grand. Enfin, on a pu constater, au cours de la discussion, l'absence d'évaluation des objectifs et des activités conduites par la Scène nationale et au bout du compte la figure d'un directeur *qui ne s'autorise que de lui-même* : ainsi le sens de l'action publique pris entre le pouvoir des professionnels, la vulnérabilité ou l'indifférence des populations repose la question de la gouvernance politique d'un projet artistique et culturel légitimé par une authentique confrontation et coopération entre les acteurs publics d'une part, les professionnels d'autre part et l'éventualité d'une participation voire d'une expertise citoyenne.

Reste parmi les points positifs portés par ce document et qui mériteraient d'être approfondis :

- d'abord, l'alternative à la formule répétitive des résidences d'artistes préconisée par le

directeur du Carreau avec la notion de collectif d'artistes (cette notion de collectif est d'ailleurs à référer aux expérimentations que nous avons déjà repérées, porteuses de nouveaux référentiels pour les politiques publiques de la culture) ;

- ensuite, l'initiative du groupement d'employeurs ;
- enfin et peut-être surtout les références assez courantes dans ce texte à l'éducation populaire, référence à affiner... (à un moment de nos échanges, j'ai bien entendu Frédéric Simon dire : *faire de l'éducation populaire dans la Scène nationale...* Cette formule résume peut-être à la fois la richesse, les contradictions, les impensés du document et de l'expérience que nous avons analysés.

Post scriptum

En référence à ce qui précède, je pointe le début de l'appel que Philippe Henry nous avait communiqué par mail le 12 novembre 2014 (Pétition **Tibor**

Navracsics)

Nous, artistes, producteurs, compagnies, ateliers et lieux de fabrique d'art et de culture,

Nous, organisations et entreprises du secteur culturel,

Nous qui dans notre métier promouvons des logiques coopératives d'organisation,

Nous qui nous engageons sur nos territoires et travaillons avec nos publics à d'autres manières de faire culture ensemble,

Dans ce texte, il y a **deux nous** qui me semble-t-il aujourd'hui s'éloignent de plus en plus l'un de l'autre :

1 : nous, organisations et entreprises du **secteur culturel** ;

2 : nous qui dans notre métier promouvons des **logiques coopératives d'organisation,**

Nous qui nous engageons sur nos territoires et travaillons avec nos publics à d'**autres manières de faire culture ensemble,**

Carte sensible et territoires actionnables

Pascale de ROZARIO

Frédéric Simon présentait les dynamiques du territoire de la Moselle, avec le projet d'expérimenter une démarche territoriale d'EAC (« éducation artistique et culturelle ») pour Behren-lès-Forbach et Hombourg-Haut, depuis la Scène nationale jusqu'au Carreau (municipal), dont le rapprochement récent des programmations peut se présenter comme une opportunité de développements artistiques et socio-culturels communs accrus.

Leçon 1. Plus le réel est simplifié au départ, moins il est stratégique et « actionnable » par la suite

Proposition : pour une analyse des chaînes globales de valeur (CGV) du secteur de la culture au niveau des scènes nationales

- Approches théoriques et pratiques à mobiliser : Ecole de la contingence post-portérienne de type analyse socio-économique des clusters / Approche sociologique des CGV (chaînes globales

de valeur inter-organisationnelles solidaires ou responsables)

- Conséquences : élaboration de la cartographie des chaînes globales de valeur du secteur de la culture au niveau des Scènes nationales / évaluation et refondation des indicateurs d'observation et de gestion qui seraient trop simplifiants ou restreints pour être véritablement stratégiques

C'est la leçon majeure que je retiens de cette intervention qui dépeint le contexte de la Scène nationale/locale de Forbach : pour être véritablement stratégique, l'action doit se servir de la complication inévitable du réel et en faire un atout, pas un repoussoir. Car le réel est vivant, humain et matériel, en particulier dans le secteur de la culture. Il convient donc plutôt de partir du compliqué de la réalité pour choisir des simplifications qui serviront ensuite un « agir stratégique », plutôt que de partir de simplifications qui évitent la réalité ou la déforment tellement qu'aucune vision stratégique ne peut finalement se construire.

Je remercie donc infiniment Frédéric Simon d'avoir découvert pour nous – l'espace réflexif et la liberté de parole stimulés par l'Institut le permettent – la matière dense du territoire où il intervient, tel qu'il se présente à lui, directeur d'une Scène nationale territoriale. On pourrait même qualifier sa gouvernance de « globale » pour rendre compte de ses multiples niveaux d'organisations, d'actions, d'équipements et d'acteurs. Comme nous y invitait Foucault, il a « déplié » son tableau sensible, un territoire vivant qui sert de base à sa réflexion, la nôtre, son projet d'expérimentation d'une EAC aux côtés de bien d'autres projets, artistiques, de rénovation de bâtiments, d'inscription dans le projet transfrontalier du Land de Sarre voisin « la stratégie Frankreich »...

Mais dessiner une carte sensible pour s'y repérer ne conduit pas pour autant à en faire un territoire « actionnable », c'est-à-dire prêt pour déployer un agir de type stratégique, qui impliquera de « plier » / simplifier / prioriser certaines dynamiques, temporairement, car tout ne peut pas être traité, ni pensé en même temps. L'effort stratégique ne peut non plus reposer que sur la soixantaine-dizaine de directeurs/directrices de Scènes nationales en place. Puisque nous parlons de direction, de gestion et de stratégie culturelle, il me semble en premier lieu que le prisme d'analyse doit être plus large que l'organisation ou la structure labellisée Scène nationale, et se structurer autrement.

Le cas de Forbach nous invite implicitement à nous intéresser à la chaîne globale de valeur du secteur de la culture et des Scènes nationales, soit aux liens inter-organisationnels et aux processus de création

de valeurs et de valeurs ajoutées, sans bien sûr limiter la valeur à la monétarisation ou à la réduction méthodique des coûts (soit à ce que l'on a nommé la « nouvelle gestion publique » ou NPM, *New public management*). Ce serait sombrer dans un managérialisme peu stratégique qui perdrait même la notion économique d'investissement, et certainement, la notion politique et prospective qui lui est corrélée, le projet.

La question de la création de valeur implique celle de responsabilité et de répartition, d'équilibrage et d'arbitrage. Pour ce faire et afin d'identifier la gouvernance territoriale et plus largement, la gouvernance des Scènes nationales en tant que réseau inter-organisationnel, je pense que doivent être mobilisées les Ecoles de la contingence à partir des travaux de John Porter, sans les limiter comme trop souvent aux calculs des coûts et des marges (Nabyla Daidj). Les ressources théoriques et pratiques ne manquent pas. Mais sont-elles suffisamment familières aux acteurs du secteur pour les « actionner » stratégiquement sous forme de plans, projets, et programmes culturels valables pour chacun et collectivement ? C'est bien la difficulté.

Un territoire « actionnable » signifie donc que soient identifiés dans un premier temps et en tant que tels (sans sur-catégories simplifiantes) toutes ses contingences, toutes ses parties prenantes (Freeman) ou son système d'action concret (si l'on se situe du côté de la sociologie de Renaud Sainsaulieu et Michel Crozier). Les contingences sont des facteurs habilitants et limitants, selon le point de vue et les circonstances, le projet. Agir c'est exploiter les contingences habilitantes au mieux et transformer les contingences limitantes en atouts ou restreindre leur pouvoir limitant (en aucun cas les nier ou les isoler du reste). Comme pour d'autres Scènes nationales, ces contingences se manifestent à plusieurs niveaux qui forment une gouvernance culturelle spécifique, dont voici quelques illustrations.

Le niveau européen (véritable ressource et ouverture transfrontalière pour les acteurs du territoire, nous rappelle Frédéric Simon à propos d'Interreg IVa) ; les niveaux ministériel et interministériel (fonctionnent-ils, sachant que la scène nationale travaille de fait avec plusieurs ministères et services déconcentrés, délégués ou sous-traités, avec pour faire vite, l'Education nationale, l'action sociale, socio-culturelle, éducative, les mouvements artistiques...) ; le niveau transfrontalier déjà évoqué et particulièrement prégnant dans le cas de Forbach, « enclave française en pays allemand » ; les niveaux départementaux, communaux (l'ACBHL, syndicat intercommunal appuie et légitime les interventions de cette Scène nationale sur les territoires visés) ; et le reste, soit le territoire (ses flux de transport, ses acteurs, ses histoires et son histoire industrielle de

migration). Compte également le niveau de la structure ou de l'organisation Le Carreau « scène nationale », la gestion de son personnel, des bénévoles, les liens et partenariats avec les artistes... Les élus bien sûr, empêtrés dans leur image, la rapidité des réseaux sociaux à l'amochoer ou à la magnifier et les jeux de pouvoir locaux. Sans oublier les groupes sociaux et les populations, dont les forces pour faire et les forces pour bloquer sont en général – hélas - peu inventoriées objectivement.

L'équipement territorial, sa matérialité (distance, relief, présences publiques et présences privées, commerçants...) sont centraux dans cette analyse de contingences qui prend en considération les actants humains et non-humains, comme nous y invite Bruno Latour. Comptent également les événements qui font histoire. Par exemple, la fusion récente du Carreau (municipal) et de la Scène nationale qui représentent chacun des publics différents (l'un sensible à la venue de noms repérables s'agissant des auteurs, des pièces et des interprètes et peu nombreux, l'autre, significativement plus nombreux, multiculturels et sensibles aux activités artistiques du Carreau), va-t-elle permettre de modifier les pratiques culturelles en place ? Quel bien commun construire entre ces attentes ? Ce n'est que dans le deuxième temps de cet état des lieux que peut s'amorcer la construction d'une stratégie basée sur des choix, des simplifications pour agir dont l'on peut alors débattre, justifier et argumenter en démocratie.

Leçon 2. Discuter quelques référents culturels du secteur

Proposition : pour une analyse de la culture nationale territoriale des Scènes nationales

- Approches théoriques et pratiques à mobiliser : l'analyse cognitive des politiques publiques, l'analyse du discours et inter-textuelle, l'analyse de la culture sectorielle, gestion des Ressources humaines et Droit du travail
- Conséquences : identification du référentiel culturel du secteur et de ses dimensions limitantes ou habilitantes / réhabilitation de la culture comme « *empowerment* » ou « *capacitacion* » individuelle et collective, pouvoir d'agir sur son environnement en démocratie

Simplifier, c'est également stigmatiser, produire et manger du stéréotype, de la distance sociale, de la distinction, du jargon... tout comme produire un cadre de pensée et d'action commun, du bien commun. Comment éviter Bourdieu ici ? Peut-être par le pragmatisme de Giddens (Anthony Giddens), lorsqu'il propose d'examiner en quoi les micro-actions faites au nom de la culture sont, certes, cadrées par un contexte de normes, des coutumes et des habitudes, des routines ou encore des institutions intervenantes (Etat, Région,

Département, Ville...), mais aussi et surtout, en quoi ces micro-actions pratiques sont également capables de modifier ce cadre ; voire, de le faire passer à un autre registre.

L'intervention de Frédéric Simon nous confronte également – puisqu'elle le donne à voir dans ce bilan sensible des dynamiques territoriales de Forbach et proches – à la question des « référents cognitifs » du secteur si l'on se situe en sciences politiques, ou à la culture de ce secteur, en socio-anthropologie.

J'arrive à la seconde leçon que je retiens de cette intervention : le discours « sur », certains prêts à penser mériterait une analyse en profondeur, pour débusquer et questionner quelques croyances bien ancrées dans ce secteur, des arrière-fonds symboliques de connaissance dirait Bachelard... Que permettent-ils d'imaginer ? Quels sont leurs côtés habilitants et leurs côtés limitants ? Les porteurs de cette culture sont-ils conscients de sa performativité (ses effets pratiques) ? Ses aspects reproductifs ? Alternatifs, innovants ou émergents ? Et de quoi, faudrait-il mieux savoir pour en discuter.

Le cas présenté a le mérite de regrouper plusieurs textes de nature et de provenances différentes. Le directeur de cette Scène nationale rapportait également des points de vue d'acteurs tranchés reposant sur des croyances fondamentales, à explorer dans leurs conséquences pratiques. Un certain discours nostalgique de crise et de fragmentation identitaire ou communautariste fait penser que peut-être, ce secteur n'est-il pas assez fréquenté dans ses sphères décisionnaires par des représentants des nouvelles générations et de la population moyenne, ordinaire... comme marginale, isolée... qui composent ce fameux « public » dont beaucoup désespèrent.

Par exemple, quitter Malraux, oublier la « culture majuscule » serait-il difficile ou dangereux aujourd'hui ? Car, point de référence systématique, elle fatigue à l'heure de l'accès aux savoirs – à tous les savoirs – généralisé par Internet et face à la multitude des référents identitaires, qui ne se limitent plus à une figure paternelle ou à un groupe social de référence qui feraient autorité sur les autres. L'heure est aux parties prenantes (pas nécessairement le citoyen consommateur culturel) et aux dynamiques de construction identitaire, forcément hybrides. Faut-il pleurer et regretter de ne pouvoir appliquer une sorte de planification culturelle décidée d'en haut pour le bas ?

De fait, la philosophie d'EAC suggérée, sous certains aspects, fait penser à un projet de planification territoriale en se centrant de manière privilégiée sur l'éducation initiale et scolaire / périscolaire, la formation d'enseignants relais, de médiateurs auprès d'enfants et de jeunes. Comme si la formation des

adultes, la formation tout au long de la vie ou l'éducation permanente, les principes de l'éducation populaire ne pouvaient être actionnés par ailleurs. Comme si les habitants ne pouvaient porter et acter des cultures, populaires certes, qu'il faudrait alors faire dialoguer avec les cultures plus académiques.

On ne peut ignorer une rhétorique négative sous forme d'un stéréotype « *we-they* », dont la fonction symbolique est de distinguer les acteurs de la culture des autres, en particulier un discours de déprivation de ce « public », figure anonyme exaspérante, passive ou violente, bref, imprévisible. Quelques mots : « la fragmentation identitaire », « l'intégrisme », « l'individualisme », le « Front national les recrute », « ils ne font rien, ils attendent un sauveur »...

La réalité de certains problèmes de fond n'est toutefois pas toujours culturelle ou liée à ces « publics », lorsque l'on sait qu'à Behren-lès-Forbach, par exemple, une bonne partie des habitants/familles ou ménages selon les cas, en particulier les jeunes qui en auraient besoin au moment de l'adolescence et une fois adultes, vit dans des habitats délaissés par les bailleurs de fonds, où plusieurs générations habitent dans des lieux exigus les uns sur les autres, sans espace privé ou personnel, avec quelque chose comme 75 % de taux d'inactivité parfois. Que peuvent la culture et l'Education nationale sur le logement ? Vient alors plutôt en tête une méthode comme celle de Saul Alinsky, d'organisation des habitants pour agir sur leur environnement de vie, l'embellir, peut-être en faire une œuvre. Dans tous les cas, mieux vivre et rétablir un rapport de force en leur faveur.

Enfin, dernier trait culturel intéressant à discuter en conclusion de ce compte-rendu trop bref : faire intervenir des artistes et des professionnels (de la médiation, de l'action sociale... des tiers) sur les lieux les moins sensibles aux pratiques culturelles en usage permettrait d'apporter les pratiques culturelles aux populations qui en sont les plus éloignées. Par le seul fait de vouloir l'apporter, par le seul fait de pratiquer la danse, le théâtre. Cette croyance basée sur la distinction entre sachants et non-sachants, entre experts et naïfs, tend à priver le secteur d'autres inspirations d'interventions et de pédagogies

alternatives, telles que les pratiques culturelles « par et pour » les habitants dans ce qu'ils ont de spécifique, de même que les pratiques de « *pair advocacy* » développées par ailleurs en santé communautaire. Déployées dans le domaine culturel, ces approches impliqueraient que les habitants (volontaires et intéressés) soient également médiateurs et diffuseurs de leurs pratiques culturelles et d'autres pratiques culturelles, d'une capacité à être acteur de culture aujourd'hui en France, sur fondement des droits de l'homme et de manière critique.

Sur le plan humain et sur celui du Droit du travail, croire que le « contact » crée une conversion et une diffusion culturelle risque de priver les directeurs et les responsables d'une réflexion et d'initiatives pour prévenir et gérer les risques psycho-sociaux et la souffrance au travail. Peut-on en effet envoyer des artistes ou des professionnels militants, tels des missionnaires de la culture (qui risquent nécessairement d'être très mal perçus et rejetés) « convaincre » des publics réticents ou en dehors des pratiques et réflexions artistiques ?

Reste pour les Scènes nationales territoriales un chantier sur la gestion de leurs composantes humaines, les équipes, les artistes, les bénévoles, les relations sociales. Certains directeurs mettent d'ailleurs en place des formations personnelles, des accompagnements, des séances de debriefing et d'analyse post-intervention artistique et d'autres initiatives de reconnaissance du travail effectué et de ses impacts émotifs, personnels et professionnels à saluer, et généraliser. Peut-être ces initiatives pourront-elles limiter le *turn-over* du secteur et la difficulté à fixer une mémoire et un apprentissage organisationnels, fidéliser les employés et les acteurs de la culture, permettre de reconnaître et d'organiser des parcours, une mobilité.

Dans tous les cas, Frédéric Simon nous a offert un cadre qualitatif particulièrement riche et concret, inépuisable ai-je le sentiment, de réflexions en vue d'améliorer, de prendre exemple et de contribuer aux EAC et plus largement aux pratiques culturelles.

Fragmentation et pivotement des politiques culturelles publiques

Didier SALZGEBER

Indéniablement, la Scène nationale Le Carreau de Forbach s'inscrit dans une problématique territoriale forte, en lien avec un nombre important d'acteurs culturels, associatifs et économiques, y compris au plan transfrontalier.

Un système d'acteurs, largement marqué par l'histoire du bassin minier, qui rend difficile la

convergence de l'effort public, et exacerbe la concurrence entre les acteurs locaux.

Dans ce contexte singulier de l'Est mosellan, le directeur de la Scène nationale a pour ambition d'apporter une contribution en termes de ressources artistiques (programmation et présence d'artistes sur le territoire), éducative (avec le Plan territorial

d'éducation artistique et culturelle) et économique (avec le Groupement d'employeurs notamment).

Cette approche de type multiniveaux de la stratégie territoriale portée par la Scène nationale produit « un enchevêtrement des projets », telles les actions de formation des animateurs socioculturels et de l'animation périscolaire, les actions de mutualisation avec GEODES (Groupement d'employeurs d'Economie mixte), les actions de coordination des temps scolaires, périscolaires et extra-scolaires ou encore les actions transfrontalières. Pour reprendre le terme utilisé par Frédéric Simon, directeur de la Scène nationale, il s'agit « d'adopter une politique de marcottage plus qu'une politique en rhizome »³. Cette multiplication d'initiatives ne facilite pas toujours la compréhension et le décodage des expériences concrètes ; en effet, sans une maîtrise du système du jeu d'acteurs mis en place, la formulation des tenants et des aboutissants d'une expérience, comme celle du Plan territorial d'éducation artistique et culturelle (PTEAC), est quasiment impossible dans un temps aussi court que celui d'un séminaire de l'Institut.

On peut comprendre que sur un territoire faiblement doté en ressources, l'accumulation de projets à court terme soit une réponse aux questions qui y sont posées et permette de positionner cet équipement culturel et artistique comme un service tourné vers les préoccupations locales en mobilisant systématiquement les acteurs locaux culturels, socio-éducatifs et sociaux.

Dans le temps imparti du séminaire, nous nous sommes retrouvés avec de très nombreux *angles morts* qui nous ont empêchés de toujours bien comprendre les projets dans toutes leurs dimensions et de tirer les fils entre les enjeux clairement présentés et les actions concrètes initiées par la Scène nationale sur le territoire.

Ceci étant, la richesse de la situation présentée permet de dégager des enseignements utiles à une réflexion sur la place et les responsabilités des équipements culturels et artistiques d'une part ; sur les fondements des coopérations politiques en leur faveur d'autre part.

La fragmentation de l'action publique

Le projet du Carreau se caractérise par la volonté de son directeur de mener des actions ouvertes (c'est-à-dire laissant aux projets le temps de se définir, de s'ajuster et de s'enrichir en fonction de l'implication des acteurs), transversales et participatives sur des thématiques locales, nationales, européennes et

internationales. Cette articulation « en gigogne » se construit sur un processus :

- *d'intégration horizontale*, pôle de coopération territoriale, y compris sur l'espace transfrontalier où se coordonnent les différents niveaux de décisions et de compétences liés à l'éducation, à la jeunesse et à l'action sociale ;
- *d'intégration verticale*, pôle de convergence des politiques culturelles de l'Etat et des collectivités territoriales⁴.

Pour alimenter ce système d'action, le directeur doit agencer en permanence une multiplicité de dispositifs publics d'intervention. Cet agencement des dispositifs est révélateur de l'extrême segmentation et spécialisation des dispositifs publics créés par la puissance publique. Une *gestion par silo* qui certes répond (ou prétend répondre) aux problèmes posés sur le territoire, mais qui complexifie la gestion des projets plus transversaux comme le Plan territorial d'éducation artistique et culturelle par exemple. Nous pourrions alors poser l'hypothèse que cette accumulation de projets initiés par l'équipe de la Scène nationale est à la fois le résultat d'une fragmentation croissante des réalités sociales, et également, dans un contexte faiblement doté financièrement, d'une hyper segmentation des modes d'intervention de la puissance publique.

Si cela se vérifie, la gestion d'un projet artistique, social, éducatif, économique et territorial transforme le directeur en *ingénieur-système* l'obligeant à articuler une multitude de sources de financement (collectivités territoriales, plusieurs services de l'Etat, fonds européens) dont les objectifs peuvent formellement se retrouver éloignés des objectifs réels portés par le projet sur le territoire. Ce savoir-faire est certes indispensable pour réintroduire du sens dans cette apparente accumulation d'actions et de dispositifs. Comme le souligne Frédéric Simon, « *notre action ne rentrant pas dans les dispositifs formels instaurés par les tutelles, notre action reste inévaluée, mais pas inévaluable* ».

Cette stratégie de territorialisation reposant sur une prise en compte des singularités culturelles et interculturelles des territoires est-elle appréhendée à sa juste mesure par les partenaires publics ? La recherche permanente d'une mise en connexion de tous les acteurs à des échelles différentes, avec des dispositifs financiers de droit commun différents, avec des acteurs différents induit une forte autonomie du projet par rapport au système institutionnel mais présente aussi peut-être un *risque d'isolement* de la Scène nationale qui est seule à

³ « Le marcottage étant aérien, il reste visible de » tous, chacun peut deviner les directions prises et les corriger si besoin ; le rhizome est souterrain et reste opaque »

⁴ A l'exception du Conseil général de la Moselle

même de gérer la complexité du système d'acteurs nécessaire à la réalisation des actions.

Un lieu artistique et culturel, ressources du territoire

L'expérience du Carreau de Forbach nous confirme dans les hypothèses explorées lors des différents séminaires de l'Institut de Coopération pour la Culture quant au positionnement des lieux artistiques et culturels. En effet, un équipement culturel ne peut plus se satisfaire d'une « diversification des publics » (logique centripète), et doit être en mesure d'être à la disposition, à la hauteur de ses moyens humains et financiers, de projets réalisés par d'autres structures du territoire hors de l'établissement (logique centrifuge) sans que l'objectif soit à proprement parler « d'attirer de nouveaux publics ».

En prenant au sérieux les termes de la Charte des missions de service public du spectacle vivant de 1998, la Scène nationale est amenée à s'engager dans des projets structurants du territoire comme, par exemple, un Groupement d'employeurs ou une convention avec l'association Emmaüs. Il est utile de souligner que le Contrat d'objectifs et de moyens 2015 -2017 « sera centré sur l'infrastructure de partenariats entre la Scène nationale et **ses partenaires naturels** que sont l'éducation populaire, les structures socioculturelles, socioéducatives ou médico-éducatives, les associations culturelles et les collectivités locales ».

Avec ce type de projet, n'est-on pas en train d'observer un pivotement de ces établissements dans leurs missions ? Un nouveau positionnement artistique, politique et territorial qui inviterait assurément à revoir les objectifs et les modalités de coopération des partenaires publics autour de cet établissement. Cette stratégie de territorialisation répond « aux marges artistiques extrêmement réduites qui ne permettent pas à la Scène nationale de s'engager dans un projet tourné vers la production comme d'autres *grandes maisons européennes* ».

Aussi, sans une reformulation des termes de cette coopération, on ne peut que constater les écarts croissants entre ce qui est annoncé par les dispositifs publics (présentation du dossier de subvention) et les actions singulières menées sur les territoires. Dit autrement, n'est-il pas temps de construire un argumentaire capable de croiser un fort niveau d'exigence artistique (ce que certains appelleront l'excellence) avec un fort degré d'implication des structures financées sur fonds publics dans la diversité culturelle et la singularité des territoires ?

Quel métier !

Être directeur d'une Scène nationale, c'est être en mesure de mobiliser des dispositifs, des acteurs et des ressources : un gigantesque kaléidoscope où il faut construire, déconstruire, reconstruire les actions et les modèles. Dans l'expérience du Carreau de Forbach, rien ne semble jamais acquis. Ce déplacement des pratiques professionnelles est de notre point de vue une source d'innovation et de transformation, à condition que le système dans lequel il s'inscrit le reconnaisse, et ne laisse pas au directeur seul le soin de se « coltiner » les complexités sociales, culturelles et politiques du territoire.

Les décalages grandissants entre le système d'intervention publique et les expériences concrètes menées par les responsables de structures peuvent produire des tensions importantes que le directeur doit absolument gérer au risque d'être marginalisé par le système⁵. Le déficit de compétence du système à appréhender et à gérer ces tensions – voire les conflits – peut engendrer une rupture de contrat entre la puissance publique et les professionnels d'une part, une rupture du contrat de coopération entre les partenaires publics d'autre part. La raréfaction de l'argent public risque d'alimenter cette mise en tension et peut empêcher d'investir dans de nouvelles modalités de partage des expériences, de délibérations, de modalités d'action artistique et de décisions de l'action publique.

Repenser le récit collectif

Les expériences du Carreau de Forbach sont autant de tentatives pour argumenter la question culturelle, les questions de la création artistique (ou plutôt des langages et des expériences artistiques) et de la citoyenneté. C'est une ambition qui prend appui sur l'hypothèse suivante : les situations d'expérience artistique et de production symbolique sont à même de réduire la fragmentation sociale et culturelle rencontrée par les habitants d'un même territoire.

Investir sur le récit collectif d'un territoire est une entreprise de long terme qui requiert des moyens humains et financiers. Un équipement culturel peut contribuer à cette dynamique à condition que le système politique prenne le temps de *mettre en mots* les avancées des projets qui peuvent paraître minimes mais pas moins essentielles. On ne passe pas du jour au lendemain d'un système social construit à l'ère industrielle à un nouveau système de développement plutôt basé sur la responsabilité des acteurs et des citoyens. Ce processus de recomposition territoriale peut puiser dans les

⁵ Plusieurs directeurs d'Établissements publics de coopération culturelle (EPCC) se sont vus écartés des projets pour cette raison.

projets artistiques de précieux points d'appui, en particulier avec le Plan territorial d'éducation artistique et culturelle.

Cela suppose de penser l'intervention publique dans sa capacité de réparation des maux certes, mais également dans une perspective de transformation sociale et culturelle des modèles sur lesquels s'est construite l'identité du territoire. Dans un territoire comme Forbach [et certainement dans bien d'autres territoires en France], la nature des politiques culturelles publiques est questionnée : il pourrait s'avérer intéressant de repenser les fondements de la coopération politique entre les partenaires en présence. Le label national de Scène nationale ne peut suffire à lui seul pour répondre au pivotement actuel des établissements culturels et artistiques.

Les professionnels culturels n'ont plus le monopole de la production de la symbolisation : les industries ont largement investi dans ces processus d'identification culturelle. Une attention particulière doit donc être apportée à ces expériences sensibles initiées par un équipement artistique comme Le Carreau de Forbach, au risque d'être en permanence confrontée à *une panne du récit*. Comme le souligne Alain Faure, il faut aujourd'hui « *investir dans une médiation narrative* » capable de redonner de la densité et du sens au système relationnel entre tous les acteurs impliqués, y compris les citoyens⁶.

Vers quelle action publique ?

Dans ce contexte particulièrement incertain et anxiogène pour de nombreux acteurs, la puissance publique trouverait un intérêt à capitaliser au plan national ces expériences locales, régionales et européennes. Le décryptage de ces projets devrait permettre de sortir des modèles parfois très déterministes induits par une gestion par les dispositifs et par les labels (une gestion par les outils).

Cela impliquerait d'agir sur le cahier des charges des grands équipements en intégrant peut-être plus fortement l'articulation entre la production et la création artistique d'une part, et les problématiques territoriales et sociales, de diversité culturelle et de citoyenneté d'autre part.

Cette capitalisation – et la mise en mots – des expériences peut permettre de décentrer le système public de ses propres dispositifs pour s'intéresser plus avant aux tensions et aux pannes rencontrées aujourd'hui par les acteurs agissant quotidiennement sur les territoires. Sans cette réintégration de l'expérience concrète, nous risquons fort de voir les collectivités territoriales se recentrer mécaniquement sur leurs compétences légales et déboucher sur un système d'acteurs reposant davantage sur une relation de *prestation/prescription* plutôt que sur le développement d'une responsabilité collective de coopération.

⁶ Intervention d'Alain Faure lors de la table ronde « Politique publique : tout bouge ! Tout se transforme ? »

Prendre enfin en compte l'hétérogénéité culturelle et l'historicité des territoires dans la définition des politiques publiques

Ce 12^e séminaire de l'Institut de Coopération pour la Culture de novembre 2014 a été consacré à l'exploration d'une étude de cas présentée par Frédéric Simon, directeur de la Scène nationale Le Carreau de Forbach et de l'Est mosellan – que nous remercions – sur le Plan territorial d'éducation artistique et culturelle de cette structure. Cette expérience est révélatrice de l'extrême complexité dans laquelle se déploient les projets portés par un établissement artistique et culturel sur son territoire. En posant l'hypothèse que les propositions d'ordre artistique sont à même de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux, politiques et professionnels, praticiens et citoyens, la Scène nationale contribue à la nécessaire reconstruction d'une identité culturelle d'un territoire marqué par l'histoire de la mine.

Cela n'est pas sans poser de questions : dans un milieu particulièrement instable au plan institutionnel et caractérisé par une très grande hétérogénéité sociale et culturelle, *comment élaborer un projet artistique et/ou culturel dans la perspective d'un dialogue permanent entre des politiques publiques « d'excellence artistique » et des politiques publiques s'appuyant sur le caractère multiculturel du territoire auquel elles s'adressent ?*

Un séminaire d'une demi-journée est certes insuffisant pour aborder de manière exhaustive l'ensemble des facettes d'un projet comme celui d'un Plan territorial d'éducation artistique et culturelle, qui, dans sa réalisation, a demandé une mise en œuvre singulière avec les acteurs d'un même territoire et une articulation spécifique entre les différents acteurs publics intervenant sur ces questions. Cela nous a donné l'impression d'un enchevêtrement de projets dont le sens est difficilement perceptible lorsqu'on n'est pas impliqué directement dans les expériences présentées. C'est toute la difficulté de ces moments de décryptage et d'analyse que nous tentons de mener à l'Institut de Coopération pour la Culture. Ceci étant, nous pouvons tirer de cette expérience des enseignements généraux et des pistes de travail utiles, de notre point de vue, à l'élaboration des futures politiques publiques.

Récit du territoire et hétérogénéité des expériences

Le **premier enseignement** porte sur la difficulté, pour un responsable de structure impliqué dans son projet, de rendre compte d'une expérience reposant sur les complexités territoriales. L'extrême hétérogénéité sociale et culturelle à laquelle ont à faire face les responsables d'équipements demande de nouvelles compétences et des modalités particulières de gouvernance culturelle. L'exigence de contribuer, par des projets culturels et artistiques, au développement global du territoire peine à entrer en résonance avec un système d'acteurs déjà très impliqués et enchevêtrés dans la gestion des dispositifs institutionnels et administratifs.

Le **second enseignement** porte sur le caractère *situé* des projets. Il devient de plus en plus délicat de mobiliser des dispositifs d'intervention extrêmement normés et sectoriels pour construire des réponses pertinentes aux questions singulières posées

sur les territoires ; c'est-à-dire par les acteurs, y compris les citoyens. Le fait d'énoncer clairement les enjeux interterritoriaux (dont transfrontaliers), interculturels et intergénérationnels d'une action culturelle et artistique induit en effet :

- la nécessité d'associer à la démarche des artistes (individuels/collectifs) à même d'être contributeurs d'un processus forcément interactif, qui implique des choix qui vont au-delà d'une simple exigence artistique ;
- un investissement dans le temps pour une animation d'un réseau d'acteurs locaux et institutionnels capables de dépasser les clivages provoqués par une concurrence accrue, elle-même liée à l'extrême spécialisation des dispositifs publics et à la raréfaction des financements publics consacrés à la culture.

Pour intégrer la dimension de singularité des projets, il y a lieu de donner les moyens et le temps aux directeurs d'équipements de concevoir et coordonner des processus de territorialisation des politiques publiques trop souvent sectorisées. Cela suppose, comme pour le projet, des compétences spécifiques et *situées* en considérant le domaine de la culture comme *un acteur central du changement territorial dans ses dimensions fondamentalement qualitative et relationnelle, expressive et identitaire, contributive et coopérative*.

Le **troisième enseignement** peut être présenté sous forme d'une question : *pour quels résultats ?* Cette question renvoie à la fois à la formalisation et à l'évaluation des projets en termes d'enjeux, de stratégies, de calendriers opérationnels, d'actions concrètes et de résultats attendus/mesurables d'une part ; aux objectifs visés par les partenaires publics d'autre part. Seuls les dispositifs institutionnels, y compris les labels, sont généralement utilisés comme référence pour le pilotage de tels projets : cette gestion exclusivement par les outils est alors préjudiciable à une gestion plus clairement politique. Lorsqu'on n'est pas directement impliqué dans l'expérience vécue, il est en effet quasiment impossible de percevoir les résultats produits, que ceux-ci soient ou non souhaités au démarrage de l'action. C'est un véritable *angle mort* des stratégies politiques et professionnelles qui nous prive d'une compréhension objective et sensible des projets dans toutes leurs dimensions et des raisons pour lesquelles ils sont soutenus par la puissance publique.

Cette carence méthodologique empêche toute analyse comparative entre les projets. La simple mise en regard des expériences, dans leur diversité, est alors non seulement fastidieuse mais aussi peu pertinente. Pourtant, une *mise en mots* s'avère plus que nécessaire pour générer *une mise en pensée* des problématiques culturelles et territoriales, sur lesquelles pourraient se construire les futures politiques publiques en faveur de la culture. Globalement, la question du renouvellement des référentiels est alors posée : *référentiels avant tout politiques et cognitifs indispensables pour sortir de l'ornière de la simplification systématique des réalités des projets et des équipements*. La *mise en récit* des expériences humaines et leur comparaison problématisée doivent devenir une priorité au risque d'un décrochage, voire d'une série de ruptures, dont les maux déjà perceptibles seront de plus en plus complexes à traiter : tensions entre les communautés territoriales, culturelles, sociales et professionnelles, violences symboliques et réelles, processus croissant de discrimination et d'exclusion...

Référentiels et gouvernance

Investir dans (et par) l'humain, c'est investir dans l'historicité des expériences, c'est-à-dire dans la parole et les langages qui permettent de l'exprimer. Être au monde, ce n'est pas simplement s'adapter au monde, c'est être acteur de ce monde. Encore faut-il que les conditions minimales d'une communication collective et coopérative soient réunies et dépassent les slogans actuels sur la compétitivité, l'innovation, l'attractivité

et la créativité. Parlons de ce dernier point : la créativité ne se décrète pas ! Elle suppose une attention particulière et une bienveillance dans un système relationnel intégrant autant la normalisation des règles sociales que la capacité à les renouveler et les réinventer.

Introduire de l'*indéterminé* dans les missions

Au regard de ces quelques enseignements, quelles propositions pourraient alors être suggérées pour s'engager dans la voie d'un renouvellement des politiques publiques en faveur de la culture et, ici, sur l'élaboration du prochain Contrat d'objectifs et de moyens 2015-2017 de la Scène nationale de Forbach et de l'Est mosellan ?

La première porte sur l'importance du processus *déconstruire/construire/reconstruire* qui se trouve au cœur du changement auquel nous avons à faire face, en particulier pour les directeurs des équipements culturels qui le vivent chaque jour. Dans ce contexte, les directeurs sont confrontés, comme toutes les équipes engagées quotidiennement à faire vivre les projets, à des situations de plus en plus anxiogènes. Les équations proposées par la puissance publique ne peuvent plus être résolues exclusivement par les points de vue technique et financier, ou même professionnel. Il s'agit aussi d'équations politiques !

Il devient ainsi impératif de réintroduire une part **d'indéterminé** dans les projets, en reconnaissant aux lieux soutenus par les fonds publics une capacité à agir de manière interactive avec et sur les territoires. La logique de prescription de la part des acteurs publics et des acteurs professionnels doit s'éclipser au profit de politiques publiques bien plus partenariales et constitutives. Dans cette hypothèse, il nous faudrait alors quitter les déterminismes de la programmation politique et budgétaire pour mettre au cœur des politiques publiques une dimension résolument qualitative – donc humaine/sociale – dans les missions de ces équipements. De nouvelles coopérations seraient alors à envisager entre les acteurs en présence reposant sur une pérennité d'engagement dans le temps (y compris au plan financier) et sur une gouvernance des incertitudes pressenties ou connues, formulées collectivement.

Sortir de la reproduction des modèles

La seconde proposition est de réintroduire une formalisation des enjeux, des problématiques et des hypothèses de changement en cessant de faire l'économie d'un examen critique et constructif des dispositifs qui ne semblent plus produire les effets recherchés d'une part ; de l'écriture d'une *carte sensible* des territoires pour actionner une vision stratégique d'autre part. Sans cette exigence d'un débat collectif convoquant les innombrables ressources théoriques à notre disposition et les multiples expériences existantes, nous risquons fort de reproduire à l'infini les mécanismes de déshérence, d'exclusion, de perte de sens que nous connaissons.

La gestion de la culture ne peut plus se résumer exclusivement à une gestion normée des activités culturelles et de ses équipements. Elle doit réintégrer la diversité culturelle car ce qui est en jeu ici, c'est le formidable potentiel que représentent toutes les formes d'expression (y compris artistiques), individuelles et collectives, pour la construction de la citoyenneté, de notre citoyenneté.

La coopération plutôt que la prescription

Pour conclure, nous pensons que la coopération n'est plus seulement une modalité ; elle devient une orientation stratégique en tant que telle. Dans un système relationnel particulièrement segmenté, la coopération a pour horizon de permettre aux acteurs de sortir de leurs prés carrés et de leurs certitudes en obligeant à une discussion forcément faite de dissensus et de tâtonnements.

Pour revenir au type de cas qui illustre notre propos, les projets éducatifs territoriaux ont l'ambition de relever de cette exigence dans la mise en œuvre, dans leur suivi et dans leur évaluation : *ils constituent une réelle occasion de créer des synergies entre les membres de la communauté éducative et des acteurs impliqués (en premier lieu l'Education nationale), afin de garantir une plus grande continuité éducative, de donner à chaque enfant un parcours éducatif cohérent et de qualité et d'affirmer [dans les actes] l'éducation artistique et culturelle comme une responsabilité commune et partagée.*

Encore faudrait-il mieux préciser l'ingénierie concrète qu'induit cette nouvelle orientation stratégique : ceci est une autre affaire, mais dont il faudra bien très rapidement se préoccuper !

Les membres de l'Institut de Coopération pour la Culture

Christophe BLANDIN-ESTOURNET, Thierry BLOUET, Elisabeth CAILLET, Véronique CHARLOT, Denis DECLERCK, Philippe GIMET, Yvan GODARD, Bernard GUINARD, Philippe HENRY, Jihad Michel HOBALLAH, Dominique LEGIN, Olivier MENEUX, Lydie MOREL, Emmanuel NEGRIER, Patricia OUDIN, Yves PAUMELLE, Jean Claude POMPOUGNAC, Pascale de ROZARIO, Georges ROSEVEGUE, Didier SALZGEBER, Lucia SALZGEBER, Christine VERGNES

Pour adhérer

L'Institut de Coopération pour la Culture, association Loi 1901. Les cotisations sont consacrées à l'organisation des cinq séminaires annuels.

Les membres ont accès à chaque séminaire qui fonctionne de manière indépendante.

Vous pouvez donc participer à la mesure de vos disponibilités. Le séminaire de clôture en novembre réunit tous les membres pour un bilan du cycle et la préparation du suivant.

Faire un don

L'Institut de Coopération pour la Culture, association Loi 1901, a été reconnu **Organisme d'intérêt général** par la Direction générale des Finances publiques.

A ce titre, il est habilité à recevoir des dons et à émettre des reçus des sommes versées déductibles des impôts conformément aux articles 200 et 238 bis du Code général des Impôts.

Si vous souhaitez faire un don merci de prendre contact avec nous : contact@institut-culture.eu

Nous contacter

Institut de Coopération pour la Culture

1 rue du Faubourg Saint-Phlin
54510 Art-sur-Meurthe - France

Site : www.institut-culture.eu

Mail : contact@institut-culture.eu
dsalzgeber@orange.fr

Tel : (0033) 06 80 22 74 27

INSTITUT DE COOPERATION POUR LA CULTURE

Contribution #6 - Séminaire de novembre 2014

PRENDRE ENFIN EN COMPTE L'HETEROGENEITE CULTURELLE ET L'HISTORICITE DES TERRITOIRES DANS LA DEFINITION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Ce 12^e séminaire de l'Institut de Coopération pour la Culture a été consacré à l'exploration d'une étude de cas présentée par Frédéric Simon, directeur de la Scène nationale Le Carreau de Forbach et de l'Est mosellan – que nous remercions – sur le Plan territorial d'éducation artistique et culturelle. Cette expérience est révélatrice de l'extrême complexité dans laquelle se déploient les projets portés par un établissement artistique et culturel sur un territoire. En posant l'hypothèse que les propositions d'ordre artistique sont à même de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux, politiques et professionnels, praticiens et citoyens, la Scène nationale contribue à la nécessaire reconstruction d'une identité culturelle d'un territoire marqué par l'histoire de la mine.

INSTITUT DE COOPERATION POUR LA CULTURE – 1 rue du Faubourg Saint-Phlin – 54510 ART-SUR-MEURTHE
Association loi 1901 – Reconnue en qualité d'Organisme d'intérêt général
Directeur de la publication : Didier SALZGEBER



Licence Creative Commons.

Les pages de cet article dont les membres sont les auteurs sont mises à disposition sous un contrat Creative Commons pour en garantir le libre accès tout en respectant et protégeant les droits d'auteur par un système de licence ouvert.