

Vers un **nouveau** référentiel du **métier** de DAC

L'EXPERTISE WEKA



INTÉGRAL Culture & Communication

Une solution conçue pour répondre de manière opérationnelle à toutes vos problématiques et sécuriser vos prises de décision



+ de 600

Fiches pratiques et méthodologiques



+ de 300

Outils et modèles opérationnels



+ de 200

Collectivités et établissements nous font confiance



RESSOURCES NUMÉRIQUES

Fiches et outils personnalisables accessibles depuis votre compte en ligne sur weka.fr



VEILLE & ACTUALITÉ

Restez informé sur vos sujets et soyez alerté de toute l'actualité du secteur public sur weka.fr




ASSISTANCE TÉLÉPHONIQUE

25 juristes experts du secteur public disponibles pour répondre à toutes vos questions



POUR PLUS D'INFORMATIONS
SCANNEZ CE QR CODE !
ou visitez www.weka.fr

Contactez-nous :

 01 53 35 17 17

 relation.clientele@weka.fr

• Le mot de l'éditeur	p. 4
• L'édito	p. 5
• Introduction, par Noëlie Malamaire	p. 7
AVANT-PROPOS	
• La (re)définition du métier de DAC, par Anaïs Gladieux	p. 10
CHAPITRE 1	
• Le rôle essentiel des DAC dans le développement territorial, par Noëlie Malamaire	p. 17
CHAPITRE 2	
• La relation DAC / élu(e), par Nathalie Malaurie	p. 23
CHAPITRE 3	
• Le rôle du ou de la DAC auprès des publics, par Isabelle Altounian	p. 31
CHAPITRE 4	
• DAC et démocratie renouvelée, par Isabelle Altounian et Noëlie Malamaire	p. 37
CHAPITRE 5	
• Le DAC et les autres politiques publiques, par Thierry Creteur	p. 43
CHAPITRE 6	
• « Anatomie d'une lutte », par Gilles Thorand	p. 49
POSTFACE	
• « Agnostique partagé », par Mehdi Krüger	p. 51
SLAM	
• Définir le profil du directeur des affaires culturelles	p. 54
FICHE MÉTHODOLOGIQUE WEKA	
• Penser la culture comme vecteur de développement local	p. 59
FICHE MÉTHODOLOGIQUE WEKA	
• Identifier et caractériser le patrimoine de proximité	p. 63
FICHE MÉTHODOLOGIQUE WEKA	
• Mettre en œuvre les droits culturels dans vos projets ou vos actions culturelles : pour quoi faire et comment ?	p. 71
FICHE MÉTHODOLOGIQUE WEKA	
• Remerciements	p. 77



LE MOT DE L'ÉDITEUR

L'histoire entre WEKA et l'action culturelle, et ses acteurs, est ancienne. Cependant celle-ci va connaître un dynamisme renouvelé et puissant depuis 2021. Dans la continuité immédiate des premiers échanges initiés par Mariam El Habib, éditrice WEKA, Christophe Bennet intègre le réseau des experts WEKA et amène un souffle nouveau, en tant que directeur scientifique, à notre service documentaire dédié à l'action culturelle en collectivités, en plus d'être l'artisan enthousiaste du partenariat décidé entre WEKA et la FNADAC.

Officiellement signé et débuté à l'occasion des 6^{es} Assises des DAC à Sète les 20 et 21 octobre 2022, notre partenariat trouve dans ce livre blanc, « nouveau référentiel du DAC », un premier aboutissement. Nous sommes fiers d'assumer ce rôle qui est le nôtre, chaque fois qu'il est possible, d'accompagner au plus près de leurs besoins l'ensemble des acteurs du service public.



Julien Prévotaux

Directeur éditorial & des rédactions – WEKA



L'ÉDITO

Ce livre blanc est né de la concomitance de trois situations.

D'une part, ces trois dernières années, la succession des profondes crises sanitaire, économique, environnementale et sociétale, a bouleversé nos usages, nos comportements, en un mot nos « mondes », dont celui du travail (la fonction publique territoriale et les métiers du champ culturel n'échappant pas à cette submersion de la vague). Dans le cadre de la charte du métier de directrice ou directeur des affaires culturelles (DAC) qu'elle avait élaborée en 2010, et pourtant déjà réactualisée en 2019 (un autre temps, un autre monde !), il paraissait nécessaire que la Fédération nationale des associations de DAC (FNADAC) propose une mise à jour qui intègre ces nouveaux paradigmes.

D'autre part, intitulée « Animer par l'intelligence collective » et portant précisément sur le « référentiel métier de DAC », la formation professionnelle, proposée en 2022 dans le cadre des 6^{es} assises des DAC par le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), a constitué les conditions idéales d'une réflexion/action très concrète sur le sujet.

Enfin, l'enthousiasme avec lequel les Éditions WEKA sont venues nous proposer, dès le Salon des maires 2022, une valorisation de ce travail par une traduction écrite, a parachevé les circonstances de cette production.

Ses enjeux sont multiples. Il s'agissait en premier lieu d'identifier les éléments constitutifs des piliers et des communs du métier de DAC, un défi vertigineux quand on songe à l'écart entre le quotidien d'un DAC de grande métropole et celui d'un responsable culturel de petite ville rurale, parfois également en charge d'un équipement comme une médiathèque ou une école de musique ! Il s'agissait également de mener une réflexion active sur le métier de DAC et sa pratique dans l'époque actuelle. Par ailleurs, l'une des finalités de l'ouvrage était de contribuer à de meilleures compréhension et lisibilité, notamment pour les recruteurs comme les directions générales et cabinets des collectivités, de ce que sont précisément les missions de ces généralistes de la culture. Et ce, plus que jamais, à l'heure où, par méconnaissance du métier et parce que la pression RH et en fonctionnement est forte, il pourrait être tentant de sacrifier des organigrammes « culture » sur l'autel des économies budgétaires. Mais il s'agissait aussi de mobiliser des éléments de contenu propices, pour leurs catalogues et offres à venir, à tous les organismes de formation initiale ou continue, et en premier lieu au CNFPT, à l'aune du partenariat fort qui nous lie avec cet opérateur essentiel du domaine.

Outre les deux partenaires déjà cités, je tiens à remercier ici les acteurs, pour la plupart anonymes, sans lesquels cette publication n'aurait pas vu le jour : les nombreux participants et participantes à l'atelier ouvert aux congressistes des assises de Sète, dont Gilles Thorand, Vice-président en charge du référentiel métier de DAC, a largement impulsé la démarche ; les parties prenantes de la formation en question, qui s'est ensuite muée en un groupe de travail très actif (dont Gilles était le co-coordonateur), et plus particulièrement les autrices et auteurs de l'un ou l'autre des chapitres qui structurent le livre blanc ; en nommant aussi la cheville ouvrière que fut, notamment ces derniers mois, Noëlie Malamaire, l'autre co-coordinatrice du groupe de travail.

Ce nouveau référentiel du métier de DAC, qui intègre les évolutions sociétales (démocratiques, culturelles, numériques, environnementales) et leurs impacts (sociaux, professionnels, économiques, etc.), épouse fondamentalement le processus, que nous constatons, du passage d'une transformation de la Culture (déjà à l'œuvre) à une culture de la transformation ! Comme tout exercice de synthèse consolidé par plusieurs articles et contributeurs, chaque entité porte en elle le style et le caractère de son autrice ou de son auteur, ce qui, au-delà du risque de disparités de forme et du risque de redites, enrichit la production par des expériences incarnées et des sensibilités différenciées.

Quant à l'épilogue de l'ouvrage, au-delà de la postface (nécessairement provisoire), nous avons souhaité, à l'image des espaces symboliques et du sensible auxquels concourt le métier de DAC, apporter une touche imagée en fixant à l'écrit l'une des interventions du poète et slameur Mehdi Krüger lors des 6^{es} assises, ce qui nous replonge à la genèse même de cette production, et nous permet ici de lui rendre hommage.

Excellente lecture à vous !



Christophe BENNET,
Président de la FNADAC et DAC de la ville de Cergy



Les participants à la formation
« L'animation par l'intelligence collective ».

Introduction

La Fédération nationale des associations de directrices et directeurs des affaires culturelles (FNADAC) est une organisation professionnelle née en 2004 qui regroupe les directeurs et directrices des affaires culturelles des collectivités territoriales.

La FNADAC est constituée d'un réseau de douze associations régionales et nationales au sein desquelles adhèrent quelque 600 directeurs ou directrices des affaires culturelles et des professionnels en responsabilité des missions culturelles généralistes présents dans les collectivités territoriales.

Elle est conçue comme un réseau de solidarité, de reconnaissance du métier de DAC au plan national, de valorisation des compétences, du caractère généraliste du métier, de l'articulation avec les politiques publiques, de l'évolution de la posture professionnelle.

En effet, la mission principale de la FNADAC est de promouvoir et de défendre les intérêts professionnels de ses membres, en veillant notamment à la reconnaissance de la spécificité et de la diversité des missions des directeurs et directrices des affaires culturelles. La FNADAC a ainsi pour rôle de favoriser les échanges et la mutualisation des expériences entre ses membres, de soutenir leur formation continue et leur évolution profession-

nelle, et de représenter leur voix auprès des pouvoirs publics et des institutions culturelles.

Parmi les missions de la FNADAC, on peut également citer :

- la promotion d'une politique culturelle ambitieuse et de qualité, favorisant la diversité culturelle et l'accès à la culture pour tous les citoyens ;
- la défense de la place de la culture dans les politiques publiques et la reconnaissance de son importance dans le développement économique et social des territoires ;
- la contribution à la mise en place d'un cadre réglementaire et juridique favorable à l'action des directeurs et directrices des affaires culturelles, notamment en matière de financement, de fiscalité, de protection du patrimoine et de la propriété intellectuelle ;
- la représentation de ses membres auprès des partenaires institutionnels, associatifs et professionnels, nationaux et internationaux.

À travers
ce livre blanc,
la FNADAC
souhaite
questionner
l'évolution
du métier
de directeur
ou directrice
des affaires
culturelles.

En définitive, la FNADAC défend un service public de la Culture, et joue ainsi un rôle d'importance dans la promotion et la défense de la culture en France, tout en veillant à la reconnaissance et au développement des compétences et des missions des directeurs et directrices des affaires culturelles.

À travers ce livre blanc, la FNADAC souhaite questionner l'évolution du métier de directeur ou directrice des affaires culturelles. Celui-ci a émergé en France à compter des années 1960. Sous l'impulsion d'André Malraux, alors ministre de la Culture du gouvernement de Charles de Gaulle, a été créé le corps des Directeurs des Affaires Culturelles (DAC), dont la mission était de promouvoir et de développer la culture dans les villes et régions de France. Les DAC ont été chargés de gérer les institutions culturelles, telles que les musées, les bibliothèques et les théâtres, et ont contribué à l'organisation d'événements culturels dans toute la France. Cette émergence du métier et de la fonction s'est inscrite dans une volonté de démocratisation culturelle territorialisée et d'accès à la culture pour tous.

Or, depuis les années 1960, le métier de directeur des affaires culturelles a connu une évolution significative.

Dans les années 1960 et 1970, les DAC avaient pour mission principale de promouvoir la culture et les arts dans une ville ou une région. Ils travaillaient souvent pour des collectivités locales et leur incombait la gestion ou la supervision des musées, des bibliothèques et des théâtres, ainsi que l'organisation d'événements culturels tels que des expositions et des concerts.

Dans les années 1980 et 1990, le rôle du directeur des affaires culturelles a évolué pour inclure des enjeux de politique culturelle, de gestion de projets culturels et de développement territorial. Les directeurs des affaires culturelles ont alors commencé (ou approfondi) un travail de collaboration avec d'autres acteurs

culturels, tels que les artistes, les associations culturelles et les entreprises, pour favoriser la création, la production et la diffusion de contenus culturels diversifiés et accessibles au public.

Au cours des dernières décennies, le métier de directeur des affaires culturelles a dû s'adapter à de nouveaux enjeux, tels que la numérisation, la diversité culturelle et la mondialisation. Les DAC ont dû développer de nouvelles compétences pour travailler avec les nouvelles technologies, promouvoir la diversité culturelle et composer avec les enjeux liés à la mondialisation.

Dès février 2006, lors d'un colloque national du CNFPT, l'ADAC-GVAF présentait un écrit structurant autour du métier de DAC. En novembre 2007, lors des 1^{res} assises nationales à Annecy, s'était tenue une table-ronde intitulée « DAC, une profession au cœur des politiques culturelles ». La parution des actes des 1^{res} assises comprenait la genèse des éléments constitutifs d'une charte originelle des DAC.

C'est ainsi, qu'en 2010-2011, la FNADAC a élaboré cette fameuse charte du métier de directeur des affaires culturelles, qui visait à définir les missions, les compétences et les valeurs professionnelles qui doivent guider l'action des DAC dans leur travail quotidien. Cette charte a été actualisée en 2019 pour tenir compte de l'évolution du contexte culturel et institutionnel.

La charte du métier de DAC comporte dix articles, dont certains définissent les missions principales du DAC, telles que :

- la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique culturelle de la collectivité ou de l'institution dont il dépend, en lien avec les élus, les acteurs culturels locaux et les citoyens ;
- la coordination et l'animation des différentes actions et manifestations culturelles organisées sur le territoire, en veillant à leur qualité artistique, à leur accessibilité et à leur impact sur la vie culturelle locale ;
- la gestion des équipements culturels (bibliothèques, musées, théâtres, salles de spectacles,

etc.), en veillant à leur bon fonctionnement, à leur sécurité et à leur attractivité ;

- la mise en place de partenariats avec les acteurs culturels locaux et régionaux, les associations, les entreprises, les établissements scolaires, etc. ;
- la valorisation du patrimoine culturel et artistique local, en veillant à sa conservation, à sa restauration et à sa mise en valeur auprès du public.

La charte du métier de directeur des affaires culturelles définit également les compétences et les valeurs professionnelles qui doivent guider l'action des DAC, telles que :

- la connaissance approfondie des domaines artistiques, culturels et patrimoniaux, ainsi que des enjeux politiques, économiques et sociaux qui les traversent ;
- la capacité à travailler en transversalité, en étant à l'écoute des acteurs culturels locaux et des citoyens, et en favorisant le dialogue et la coopération entre les différents services de la collectivité ou de l'institution ;
- l'engagement pour l'égalité des chances et la diversité culturelle, en veillant à l'accessibilité de la culture pour tous les publics, notamment les plus fragiles ou les plus éloignés de l'offre culturelle ;
- la créativité, l'innovation et la capacité à prendre des risques, en explorant de nouvelles formes d'expression artistique et de nouveaux modes de diffusion culturelle.

Initialement créé dans le but de constituer un référentiel commun à tous les directeurs et toutes les directrices des affaires culturelles, le contenu de la charte nécessite dorénavant une actualisation. Les nombreuses évolutions sociétales (démocratiques, climatiques, culturelles, etc.), et leurs impacts (sociaux, professionnels, économiques) amènent aujourd'hui les DAC à la reconsidérer.

En effet, le rôle du directeur des affaires culturelles devient plus complexe que jamais. Les DAC doivent travailler dans un contexte de raréfaction de l'argent public, tout en développant des

projets culturels innovants et en répondant aux besoins des communautés locales et des touristes.

Ils doivent également faire face aux enjeux liés à la durabilité, à l'inclusion et à la participation des citoyens à la vie culturelle.

En novembre 2020, une vice-présidence de la FNADAC fut spécifiquement dédiée à la question.

En 2022, une enquête de l'ADDACARA, élargie à toutes les associations constitutives de la FNADAC, avait identifié de premiers axes de questionnement. Ces constats amènent à ré-appréhender les fondamentaux.

Dans le cadre de la formation intitulée « Animer par l'intelligence collective » organisée à l'occasion des 6^{es} assises de la FNADAC, les DAC participants se sont vus confier l'animation d'un atelier pour mener une réflexion collective sur le « référentiel métier du DAC ». L'objectif du présent livre blanc est de mettre en avant les points évoqués lors de cet atelier et de partager la réflexion participative sur le métier de DAC en abordant les axes figurant dans le sommaire.

*Noëlie Malamaire,
co-coordinatrice du groupe de travail,
DAC de la CA du Pays de Grasse,
membre des CA de PACADAC
et de la FNADAC*

Les DAC doivent travailler dans un contexte de raréfaction de l'argent public, tout en développant des projets culturels innovants et en répondant aux besoins des communautés locales et des touristes.





La (re)définition du métier de DAC

Le métier de DAC, directrice ou directeur des affaires culturelles / de l'action culturelle / du développement culturel, responsable culturel..., quel que soit son titre, le métier d'ensemblier et « spécialiste en généralité culturelle » comme il a pu être renommé lors des dernières assises de la FNADAC en octobre 2022, a bien évolué depuis l'article de référence publié par l'Observatoire des politiques culturelles en 2008 (*Directeur des affaires culturelles, Une profession au cœur des politiques culturelles*, sous la direction de Jean-Pierre Saez, 2008).

Plusieurs facteurs ont fait grandir le périmètre d'action, le champ de compétences et ont conduit à une quasi systématisation du poste de DAC au sein des collectivités :

- la professionnalisation du métier et des métiers de la culture qui l'entourent ;
- le fort engagement des collectivités dans la culture (avec ses disparités), aujourd'hui premières actrices du secteur (les collectivités territoriales représentent aujourd'hui le premier financeur de la Culture, devant le ministère de la Culture, second financeur après l'État si l'on additionne tous les ministères et les subventions versées, cf. Chiffres clés 2022 – Financement de la Culture du ministère de la Culture et de la communication) ;
- la création des nouveaux échelons (montée en puissance des agglomérations, création des métropoles, etc.) ;
- une législation de plus en plus pointue sur les différents secteurs d'intervention (patrimoine, secteur musical, éducation artistique et culturelle, etc.) ;
- ainsi qu'une évolution du rôle des politiques culturelles en tant que telles (démocratie culturelle, droits culturels, transition écologique du secteur).

L'augmentation du périmètre est également la conséquence d'un enchevêtrement de plusieurs politiques publiques, la culture se situant parfois à la croisée de grands enjeux d'aménagement, de politiques éducatives, sportives, sociales, de santé, de communication. Mais c'est aussi un effet de la

multiplication des partenaires et de la complexification des relations avec les acteurs des territoires (cf. les parties 2 et 3 du présent chapitre).

Pour autant, certaines constantes demeurent : les contextes et enjeux « historiques » du métier, le territoire et son histoire, le rapport à l' élu. Ces paramètres continuent d'orienter fortement les missions, le périmètre et donc le(s) métier(s) qu'il recouvre et les différentes manières de l'exercer (abordées dans la première partie).

FOCUS 1 : DAC ou pas DAC ? Un titre obsolète ?

La première remarque lors de l'atelier a été celle-ci : l'obsolescence du titre. Jugé dépassé par certains ou pas assez représentatif de la fonction exercée aujourd'hui par d'autres, il a été évoqué ce titre : « expert en généralité culturelle ». Pour autant, si un expert ne manage pas forcément, l'idée est bien ici de souligner la pluralité et la complexité des missions rassemblées poétiquement par une participante sous la voûte étoilée d'une « constellation ». Le/la DAC en serait-il/elle la clé ? En filant la métaphore, la clé serait celle d'un pass qui ouvre les portes : les portes aux publics, les portes dérobées, les portes de la découverte, les portes de la connaissance. Aussi, si l'image nous parle et évoque d'innombrables possibilités, pourrions-nous trouver un jour un terme qui nous rassemblera toutes et tous ? Et souhaitons-nous tourner définitivement la page de la référence historique au premier ministre formé par Malraux ou encore celui de Jean Zay qui rassemblait alors Beaux-arts et Éducation ?

LES CONSTANTES DU MÉTIER : UNE « CONSTELLATION » DE MISSIONS

Retour de l'atelier des assises de la FNADAC de Sète en 2022

La définition du/de la DAC selon la fiche métier du CNFPT est : « *Après des élues et élus, participe à l'élaboration et à la promotion de la politique cultu-*

relle de la Collectivité. Pilote et évalue les projets culturels. Anime l'ensemble des ressources, des dispositifs et des partenariats en faveur du développement territorial. »

Selon les DAC présents lors de l'atelier, la première mission interroge déjà : définir ? mettre en œuvre ? co-élaborer ? Des asymétries pointent. Selon la collectivité, le territoire et surtout le rapport à l' élu, son expérience et/ou la vision du DAC de son propre métier (cf. Focus 2), la place du/de la DAC évolue dans une large gradation de gris plus ou moins foncé.


Le verbe « évaluer » et l'expression « traduire en actions » mettent d'accord tous les participants. En effet, si l'élaboration des politiques culturelles pose la question de l'implication du/de la DAC dans la rédaction de celles-ci, décliner la ou les politiques culturelles en projets de direction et de services avec ses différentes déclinaisons possibles est une action qui fait consensus. L'évaluation ne pose également plus question, tous les professionnels du secteur étant convaincus de son bien-fondé, même si elle reste toujours complexe à mettre en œuvre auprès de certains collaborateurs, notamment pour le temps que demande cet exercice.

Le/la DAC a également un rôle de fédérateur/trice, facilitateur/trice et ce à plusieurs endroits : entre les acteurs du territoire qu'ils soient institutionnels, associatifs, administratifs ; entre secteurs au sein de la direction elle-même ; mais aussi avec les autres directions de la collectivité. Il/elle se positionne aussi au cœur même des équipes.

Des compétences et qualités managériales fortes sont donc attendues pour garantir la mise en œuvre, la gestion rigoureuse des équipements et services, et un rapport qualitatif avec le public.

En bon(ne) encadrant ou encadrante, il ou elle porte une vision du territoire, des publics, et de l'action globale dont il/elle est le/la garant(e). Il/elle se

La première mission
interroge déjà :
définir ? mettre
en œuvre ?
co-élaborer ?
Des asymétries
pointent.



doit d'être dans une prospection permanente pour rechercher de nouvelles évolutions des métiers, des thématiques qui les traversent, mais aussi de nouveaux partenaires institutionnels, artistiques, administratifs, associatifs et/ou financiers.

Il/elle doit également avoir une vision éclairée des publics des établissements dont il/elle a la gestion et des habitants au service desquels la politique culturelle est mise en place.

Constituant un lien avec l'administration générale, il ou elle se doit d'être informé(e) des grands projets à venir de la collectivité où il/elle évolue, afin d'anticiper leur intégration dans les différents projets culturels et aux différentes échelles de la direction.

Il/elle recrute ou renouvelle une équipe et la fait évoluer, l'accompagne dans les différentes transitions et évolutions des métiers, mais aussi par des

plans de formation ou les aides à la formation adaptés. Celle-ci est indispensable pour une meilleure compréhension des enjeux qui traversent les collectivités territoriales, notamment parce que les collaborateurs n'ont pas tous/toutes une culture territoriale avérée. Il/elle gère également des *ego* au sein de ses équipes, peut-être plus nombreux que dans d'autres champs d'intervention...

Tous ces paramètres conduisent à de multiples adaptations du « métier » au contexte local et à la personne qui l'exerce dans un territoire donné et le/la rendent garant(e) de la bonne marche de sa direction. Mais ils l'érigent parfois aussi comme un rempart pour la défense de la liberté artistique et de programmation (inscrites dans la loi Création, dite LCAP, du 7 juillet 2016).

« DAC n'est pas un métier au sens technique du terme. Il touche au domaine du sensible, à l'esthétique, au symbolique ; c'est un métier à risque, qui se met au service d'une politique, tout en restant dans l'ombre », écrivait Jean-Louis Biard (In *L'Observatoire* 2008/3 (Hors-série 1), *Directeur des affaires culturelles, une profession au cœur des politiques culturelles*).

Souvent hyperactif(ve), le/la DAC navigue effectivement rarement en eaux tranquilles, traversant les différentes tempêtes de l'actualité territoriale ou de l'actualité nationale (comme nous l'avons vécu avec la pandémie et le vivons aujourd'hui encore avec les plans vigipirate...), il demeure un métier d'engagement et de passion culturelle.

FOCUS 2 : « Militant » ou « administratif » ?

À la naissance du métier de DAC, cette fonction nouvelle était souvent l'apanage de collectivités œuvrant pour la démocratie culturelle, la transmission et la diffusion des œuvres. Souvent même, de fervent(e)s défenseurs/euses de l'éducation populaire ont, avec la complicité de leur administration, créé le poste et la direction des affaires culturelles. Si aujourd'hui ces directions font partie intégrante des collectivités, petites ou grandes (certes, avec plus ou moins de reconnaissance), le métier, en tant que tel, a su trouver sa place et s'est institutionnalisé. Certains profils de DAC sont donc davantage « administratifs », déclinant la ligne directrice, les impulsions, les orientations fixées par l'élue(e). D'autres gardent une certaine part de militantisme (au sens premier du terme), notamment pour garantir certains grands principes de la démocratisation et de la démocratie culturelle sur le territoire où ils/elles exercent. Selon l'expérience, la formation, les connaissances et l'appétence de leur(s) élu(e)s sur le(s) secteur(s), ce positionnement peut revêtir une place plus ou moins importante (cf. les chapitres dédiés à la relation Dac/élu(e) et à la démocratie renouvelée).

Ces deux visions ne sont souvent pas antinomiques, certains participants à l'atelier avouant prendre par intermittence les deux casquettes.

Il n'en demeure pas moins que les métiers de la culture (et celui de DAC n'en fait pas exception) sont des « métiers passion », rarement choisis par hasard, et dont les protagonistes défendent la pluralité culturelle et certaines valeurs communes qui se retrouvent dans les fondements des politiques culturelles.

Tous ces paramètres conduisent à de multiples adaptations du « métier » au contexte local et à la personne qui l'exerce dans un territoire donné.

UNE PROFESSIONNALISATION ET UNE SYSTÉMATISATION DU POSTE

Les premiers/ières DAC, pionniers/ières de la profession, ont pu arriver dans ce métier par différents biais (animation ou événementiel notamment). Mais aujourd'hui, de par les différentes compétences qu'il requiert, le métier de DAC ne peut que difficilement s'improviser, une bonne culture artistique n'étant pas suffisante pour garantir sa légitimité auprès d'équipes toujours plus formées et spécialisées.

Rares sont les nouveaux recrutements à moins de BAC +5, ne validant pas au moins une expérience dans l'un des métiers encadrés (au sein d'un théâtre, d'un conservatoire, de médiathèques ou d'autres établissements d'enseignements artistiques, etc.) doublée à des concours administratifs obtenus, en cours d'obtention ou sur liste d'aptitude.

Même si aucune formation spécifique au métier de DAC n'est proposée à l'université, et même si la filière « spectacle vivant » ou « médiation culturelle » n'est pas créée au sein de la fonction publique, il n'en demeure pas moins que les compétences exercées s'acquièrent dans différents cursus de management culturel. Y coexistent des enseignements en droit de la propriété littéraire et artistique, conception et mise en œuvre de projets culturels (gestion de projet), muséologie, histoire des arts et de la culture, sociologie des publics, analyse de l'image et/ou du spectacle, esthétique, communication, gestion, droit européen de la culture, modes de financement, économie de la culture, culture et territoires, politiques culturelles, etc.

En définitive, les métiers de la culture se sont professionnalisés depuis plus de 15 ans et celui de DAC ne fait pas exception.

Une autre évolution notable réside en la quasi-systématisation du poste au sein de la plupart des collectivités, petites ou grandes. Si la direction des « affaires ou de l'action » culturelle(s) n'existe pas dans toutes les collectivités selon sa taille et ses compétences exercées, il existe pour autant au moins un(e) interlocuteur/rice, « ensemblier » et/ou

coordinateur/rice culturel(le) au sein de la plupart des collectivités territoriales aujourd'hui.

Cet essor de la profession témoigne d'une préoccupation croissante et constante des collectivités pour les politiques culturelles et leurs mises en œuvre. Les collectivités territoriales dans leur ensemble représentent le premier financeur de la Culture, les communes ayant versé à elles seules 80 % des 8,7 milliards qui furent dépensés en 2020 pour la culture (Source : Chiffres clés 2022 – Financement de la Culture du ministère de la Culture et de la communication). Les collectivités territoriales représentent aujourd'hui le premier financeur de la Culture, devant le ministère de la Culture, second financeur après l'État si l'on additionne tous les ministères et les subventions versées.

Si ces données constituent la promesse de beaux projets sur les territoires, elles portent aussi l'obligation d'enveloppes budgétaires bien « gérées ». Il est une exigence d'évaluation toujours plus accrue de la part des élus et des directions générales pour « justifier » leurs dépenses, quand leurs recettes font désormais l'objet de toutes les attentions.

Cet essor de la profession témoigne d'une préoccupation croissante et constante des collectivités pour les politiques culturelles et leurs mises en œuvre.



UNE NOUVELLE VISION DU MÉTIER : FACILITATEUR AGILE AU CROISEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES, DES ENJEUX ACTUELS ET D'UNE TRANSVERSALITÉ RENOUVELÉE

La réelle évolution du métier des DAC relèverait donc plutôt de la vision qu'ils/elles ont de leurs propres métier et valeurs. Après la séquence des « pionniers/ières », alors éprouvé(e)s par la difficulté d'installer durablement leur périmètre d'action et mobilisé(e)s par « leur » politique publique, les DAC se doivent à présent de penser la culture de manière transversale. Cette transversalité affaiblit les critiques portant sur une forme « d'élitisme » du périmètre de leur action au profit d'une culture

Traversé(e)s
par les
changements
de paradigmes,
les évolutions
techniques
et sociétales,
les DAC se
réinventent,
et réinventent
avec eux/elles
les politiques
culturelles.

inclusive, que ce soit envers les habitants, les publics ou les autres directions et agents des collectivités.

Traversé(e)s par les changements de paradigmes, les évolutions techniques et sociétales, les DAC se réinventent, et réinventent avec eux/elles les politiques culturelles. La transition écologique, le développement du numérique dans les arts ou comme outil de médiation ou de communication, l'inscription dans les dernières lois sectorielles des droits culturels, l'égalité femmes-hommes et de genre, la place de l'art dans les transitions urbaines, la place des femmes artistes, les projets d'aménagements transitoires ou pérennes, les notions d'inclusion et d'accessibilité sont autant de prismes nouveaux et d'adaptations nécessaires des politiques culturelles et de ceux et celles qui les mettent en musique.

Notons également que, chaque jour un peu plus, la culture se pense comme un vecteur de transformation du territoire, que ce soit en matière éducative ou économique, créatrice d'emplois ou comme levier d'attraction des entreprises ou de leurs sièges sociaux, au point de devenir parfois un outil de promotion de marketing territorial. Les travaux des neurosciences et des économistes de la culture tendent à démontrer l'efficacité « d'investir » dans la culture, que ce soit pour le développement de l'enfant, l'accompagnement des seniors ou le développement économique.

La culture est aussi présente au cœur des grands rassemblements sportifs et marque durablement le bassin de vie (cf. la fameuse réussite de la « Carnavalcade » de Plaine Commune [93] en 1998 par exemple). Si la culture « événementielle » a toujours pour avantage de fédérer les habitants, les publics et les professionnels, aujourd'hui, une attention particulière est portée sur la capitalisation de ces événements, afin que les crédits déployés soient optimisés mais aussi que les énergies, les partenariats, les liens avec les bénévoles impliqués puissent perdurer.

On peut affirmer ici qu'en fonction du territoire et de son contexte, selon qu'on se trouve en zone rurale ou en périphérie d'une grande agglomération, dans une grande ville, un département ou une métropole, le métier de DAC va différer, avec des quotidiens professionnels parfois très différents sous la même appellation de DAC. Dans les petites villes de périphéries ou de zone rurale, il/elle peut endosser plusieurs casquettes, et *a minima* la double mission de DAC et de programmeur, par exemple (cf. Focus 3).

En agglomération, il/elle aura davantage le rôle de soutien en ingénierie culturelle des petites villes (surtout en milieu rural), et il/elle sera facilitateur/rice entre les différents échelons. Tout en faisant le lien avec les grandes institutions culturelles, il/elle peut également porter de grands événements (festival, salons, etc.). Les directions régionales des Affaires culturelles (DRAC) incitent aujourd'hui à ce que l'échelon de concertation soit l'agglomération. Pourtant, dans certains territoires, l'intercommunalité ne dispose pas forcément de la meilleure ingénierie culturelle, la ville-centre y conservant un rôle historique de cheffe de file en la matière.

À l'échelon du département, ou de la région, en fonction des compétences exercées, le/la DAC exercera différentes missions de prospection, de coordination ou de mise en œuvre de politiques sectorielles fortes. C'est par exemple le cas des départements avec la lecture publique ou les schémas d'orientation de l'enseignement artistique, ou encore la formation culturelle pour les régions, quand elle n'est pas déléguée à d'éventuelles agences culturelles.

FOCUS 3 : Les DAC et la programmation de spectacle vivant dans les théâtres de ville, par Élise Chièze-Wattinne, docteure en sociologie, laboratoire CERLIS (UMR8070)

Les théâtres de ville constituent des équipements culturels municipaux particulièrement répandus.

En 2017, on recense 112 théâtres de ville sur le territoire de la Métropole du Grand Paris (Chièze-Wattinne, 2022). Toutefois, si la filière culturelle de la fonction publique territoriale prévoit des concours pour les secteurs du patrimoine, de la bibliothèque et de l'enseignement artistique, elle ne produit aucun agent territorial spécifiquement habilité pour la direction des théâtres. Seules les filières administratives et techniques vont pourvoir un statut aux agents des scènes en régie directe. Aussi, en 2017, sur un échantillon de 38 théâtres de ville représentatif des divers statuts juridiques existants en métropole du Grand Paris, 8 programmeurs/rices étaient DAC et 30 étaient recrutés spécifiquement pour la scène en CDD ou CDI de droit public ou privé.

Analyser l'activité de DAC à travers le prisme de la programmation de spectacle vivant permet de mieux comprendre son positionnement. En effet, si toute saison culturelle se veut pluridisciplinaire et accessible à tous les publics, les enjeux sous-jacents à sa fabrique concrète influencent les choix artistiques et culturels qui la parcourent. Pour les DAC, la programmation de spectacle vivant se conçoit à partir de compétences généralistes, en complément des autres équipements culturels à charge. Elle est le fruit d'un dialogue constant avec l'élu(e) à la culture impliquant bien souvent la co-construction d'une politique publique. Cette approche administrative et généraliste de la programmation dessine une définition hétéronome du spectacle vivant et favorise la conception de politiques d'éducation et la transversalité entre les différents services et équipements municipaux.

Les directeurs/rices de théâtre de ville non DAC ont une approche plus sectorielle et autonome du spectacle vivant. Leur fabrique de la programmation passe par une intégration et une identification aux normes professionnelles de ce secteur, lequel est configuré autour de labels, de logiques de singularisation et de création fondées sur une revendication d'autonomie artistique vis-à-vis des instances politiques. Ces directeurs/rices développent une

expertise spécialisée qui les incite à façonner une identité artistique à la scène pour la distinguer des autres. Considérant que le concours d'attaché(e) territorial(e) n'est pas adapté à leur pratique, ces professionnels préfèrent d'ailleurs bien souvent la voie contractuelle au statut de fonctionnaire.

Il s'agit donc de deux façons différentes d'investir une même mission de service public. Toutefois la proportion de programmeurs/rices de spectacle vivant non DAC étant plus importante, l'approche sectorielle reste dominante dans les théâtres de ville et peut entraîner des incompréhensions entre professionnels et élus. Ce constat souligne l'importance de maintenir une réflexion approfondie et partagée sur les enjeux et les moyens alloués à la programmation artistique en collectivité, et le DAC en est aussi le porte-parole.

CONCLUSION

Dans un contexte de moyens financiers et humains majoritairement réduits, alors que certains de nos homologues et collègues des finances ou des ressources humaines, etc., continuent de penser que nous sommes « de petits hurluberlus » de l'administration se faisant plaisir en programmant quelques spectacles, il en va de notre ressort et de celui de nos représentants d'aller vers toujours plus d'acculturation de nos élus et directeurs/rices généraux. Les DGS idéaux pour permettre le positionnement de la culture comme politique publique transversale « comme les autres », pleinement légitime et incontournable, seraient-ils d'ancien(ne)s DAC ? Étape ultime de la transformation du métier ?

Recueil des travaux et synthèse par
Anaïs Gladieux, DAC de la Ville de Champigny-sur-Marne, Membre du CA de l'ADAC IdF

Il en va de notre ressort et de celui de nos représentants d'aller vers toujours plus d'acculturation de nos élus et directeurs/rices généraux.

Bibliographie

- Notes, échanges et restitutions lors de l'atelier « (re)Définition du DAC » lors des assises de la FNADAC, le 21 octobre 2022
- *Guide de l'élu délégué à la culture – Pour élaborer, mettre en œuvre et évaluer sa politique culturelle locale*, Jérôme Dupuis et Marianne Csizmadia, Éditions Territorial, mars 2020, 178 pages
- Chiffres clés 2022 – Financement de la Culture du Ministère de la Culture et de la communication
- *Directeur des affaires culturelles, Une profession au cœur des politiques culturelles*, Jean-Pierre Saez, Jean-Louis Biard, Helga Sobota, Jacques Charlot, Jérôme Bouët, *In L'observatoire* 2008/3 (Hors-série 1), pages 13 à 22
- *Les projets culturels de territoire*, Emmanuel Négrier et Philippe Teillet, Presses universitaires de Grenoble, 2019, 156 pages
- *Pour une politique culturelle renouvelée*, Bernard Latarjet et Jean-François Marguerin, *Domaine du possible*, janvier 2022, 448 pages
- *Guide : modeler un projet culturel de territoire*, Agence culturelle Grand-Est, août 2020
- *Définir le profil du directeur des affaires culturelles*, fiche méthodologique WEKA n° 4462, voir page 54
- *Directeur ou Directrice de l'action culturelle*, fiche métier n° C4A/01 du Centre national de la fonction publique territoriale
- *Coopérer pour réinventer les politiques culturelles*, CNFPT, 5 avril 2023
- Parcours de formation « Directeur.rice et cadre chargé.e.s des Affaires culturelles (DAC) », catalogue de formation du CNFPT/INSET
- Dossiers d'actualité par Hélène Girard, *La gazette des communes* :
 - *Culture : malaise entre élus et professionnels*, 13 mars 2015
 - *Pas de liberté de création sans liberté de programmation*, 20 janvier 2015
 - *Beaucoup d'élus n'ont pas conscience des fondamentaux des politiques culturelles*, 2 septembre 2019
 - *5 pistes pour améliorer les relations entre élus et professionnels de la culture*, 13 mars 2015
- *Élus locaux et programmations culturelles, ces liaisons périlleuses*, Courriersdesmairies.fr, 9 mai 2023
- *Budgets culturels locaux : l'État impuissant face aux coupes drastiques*, Nathalie Perrier, *In La Gazette des communes*, 22 mai 2023
- *Pour une République culturelle décentralisée*, manifeste de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture rédigé à l'adresse des candidates et candidats à l'élection présidentielle 2022
- *Crise du secteur culturel : l'urgence d'agir*, résolution du Conseil économique social et environnemental, Rapporteur : Vincent Moisselin, mai 2023
- *Les directeurs et directrices de théâtre de ville : socio-histoire d'un groupe professionnel*, Élise Chièze-Wattinne, thèse de doctorat de sociologie soutenue le 30 mai 2022, sous la direction de Olivier Thévenin et Bruno Péquignot, École doctorale 267 Arts et médias - Cerlis – UMR 8070 - Université Sorbonne Nouvelle Paris 3
- *Exception culturelle française : étatismisme ou chance historique ?*, Claude Esclatine, *in GéoÉconomie* 2013/2 (n° 65), pages 183 à 193, Éditions Choiseul



*Grouperement de décideurs
autour du cœur du projet*

Sylvaine

© Sylvaine Jenny @Plumesnomades

Le rôle essentiel des DAC dans le développement territorial

La culture joue un rôle-clé dans le développement des territoires, stimulant l'économie, renforçant l'identité locale, créant des dynamiques sociales positives, favorisant l'innovation et contribuant à la qualité de vie des habitants. Les DAC occupent une position centrale dans la promotion, le soutien et la coordination de ces initiatives culturelles, contribuant ainsi au développement et à l'épanouissement des territoires. Ce chapitre explore le rôle essentiel des DAC dans la construction et la mise en œuvre des projets culturels de territoire, en mettant l'accent sur la promotion de l'équité et de la solidarité territoriale, la création d'un équilibre territorial, l'élaboration d'une politique adaptée au territoire, la reconnaissance de l'impact économique de l'action culturelle, la participation active des habitants et des usagers, ainsi que l'innovation au service du développement culturel.

PROMOTION DE L'ÉQUITÉ ET DE LA SOLIDARITÉ TERRITORIALE

Dans le rapport parlementaire de 2019 intitulé « Les nouveaux territoires de la culture », il est constaté que les collectivités investissent largement le champ culturel dont la charge financière représente aujourd'hui environ 4,4 % de leurs dépenses globales, soit un budget supérieur à celui de l'État. En effet, l'implication des collectivités territoriales dans le financement des politiques culturelles est

deux fois supérieure aux crédits qu'y consacre l'État (8,7 milliards d'euros en 2017 contre 3,6 milliards d'euros).

Ce fort investissement émane notamment du fait que la compétence culture est une compétence partagée entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier (article L. 1111-4 du Code général des collectivités territoriales résultant de la loi NOTRe). Le partage de cette compétence permet d'adapter le déve-

loppement culturel à la spécificité de chaque commune. Cependant, il peut alors faire émerger une situation de concurrence entre les communes. Dans un tel cas, la question de l'équité et de la solidarité territoriale s'interroge à une échelle plus large, celle de l'intercommunalité.

Même si la compétence culture reste une compétence facultative des EPCI, ces dernières années, le nombre d'EPCI ayant fait le choix d'intégrer cette compétence ne cesse d'augmenter. Et même si la définition des statuts varie d'une intercommunalité à l'autre, les EPCI jouent aujourd'hui un rôle majeur dans le développement des politiques culturelles structurantes : la culture est donc devenue une compétence partagée à un échelon supplémentaire. Cette évolution participe d'une recomposition du paysage des politiques culturelles en France.

De fait, les DAC des EPCI jouent un rôle crucial pour assurer la solidarité territoriale. Plutôt que de promouvoir une compétition stérile, ils encouragent le dialogue constructif et la coopération entre les communes. Reconnaissant que chaque commune possède ses propres atouts et richesses culturelles, les DAC des EPCI travaillent aux côtés des DAC des communes pour favoriser la collaboration entre les différents acteurs culturels, promouvoir l'échange de bonnes pratiques, la transversalité et la mise en place de partenariats fructueux.

Pour faciliter cette transversalité, de nombreuses intercommunalités ont d'ailleurs fait le choix de mutualiser le poste de DAC avec celui de la ville-centre pour bénéficier d'une dynamique de mise en œuvre de politiques plus territorialisées.

CRÉATION D'UN ÉQUILIBRE TERRITORIAL

Ainsi, quelle que soit leur échelle d'intervention (communale, intercommunale, départementale ou régionale), les DAC visent alors à créer un équilibre territorial en valorisant la richesse culturelle,

artistique et patrimoniale de l'ensemble de leur territoire.

Pour cela, il est important qu'ils puissent s'appuyer sur un projet culturel de territoire (PCT) où une stratégie de développement est définie, idéalement, via un processus participatif et/ou collaboratif.

Pour accompagner la mise en place d'un PCT, les DAC doivent, dans un premier temps, réaliser une phase de diagnostic comprenant le recensement des ressources culturelles ainsi qu'une analyse qualitative et quantitative de l'offre culturelle existante.

Fort de cette première étape, des temps de concertation peuvent être organisés avec les différents acteurs impliqués dans la vie culturelle locale : élus, acteurs culturels, partenaires éducatifs et sociaux, associations, artistes, habitants, etc. Cette étape participative permet de recueillir des visions croisées et complémentaires sur les enjeux culturels du territoire et d'en définir des axes de stratégie de développement.

La démarche de PCT met donc en valeur les ressources existantes, accompagne les nouvelles perspectives de développement culturel dans un souci d'équilibre territorial et permet d'élaborer des projets pour y répondre.

La qualité de concertation et d'écoute que le ou la DAC pourra avoir tout au long du processus participe directement de la constitution ou du renforcement d'une identité territoriale des habitants, jusque-là située entre identité urbaine et identité régionale ou départementale.

Focus PCT : exemples de stratégie de développement

1/ L'attractivité artistique

Pour développer l'attractivité artistique de l'ensemble de leur territoire, les DAC veillent à ce que la présence artistique soit vivante et diversifiée, non seulement dans les grandes villes, mais aussi dans les zones rurales et périurbaines. En effet, l'attractivité artis-

De fait, les DAC des EPCI jouent un rôle crucial pour assurer la solidarité territoriale.

tique d'un territoire favorise l'implantation d'artistes et impulse une dynamique culturelle et créative pérenne.

En ce sens, les DAC soutiennent et promeuvent des initiatives culturelles et artistiques à travers le territoire, assurant un soutien à la création artistique et un accès équitable aux ressources culturelles. Ils encouragent également une présence artistique dans les espaces publics, en créant des points de rencontre et d'échange pour les habitants et les visiteurs, renforçant ainsi le lien social et améliorant la qualité de vie des habitants.

2/ La valorisation du patrimoine local

Le patrimoine local est également un des leviers d'équilibre culturel territorial. Grande ou petite, chaque commune du territoire national est dotée d'un patrimoine matériel et/ou immatériel marqueur de son histoire et de celle de ses habitants.

Les DAC veillent alors à la préservation et à la valorisation de ce patrimoine culturel local, en travaillant en étroite collaboration avec les acteurs du patrimoine, les associations locales et les habitants pour mettre en place des actions de sauvegarde, de restauration et de mise en valeur du patrimoine.

ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE CULTURELLE ADAPTÉE AU TERRITOIRE

Les DAC sont les artisans de la mise en œuvre d'une politique culturelle adaptée au territoire, sous l'impulsion des élus de l'intercommunalité, et en collaboration avec les élus locaux, les acteurs culturels, les habitants et les partenaires institutionnels. Cette politique culturelle intègre les enjeux de développement durable, d'inclusion sociale, d'éducation artistique et de diversité culturelle, reflétant ainsi les besoins et les priorités spécifiques du territoire.

Comme premier moyen de réponse à la politique qui leur est assignée dans ce domaine, les DAC mènent des études et des diagnostics afin de mieux comprendre les atouts et les faiblesses de leur territoire sur le plan culturel. Ils proposent ensuite des stratégies et des plans d'action culturels, définis-

sant des axes prioritaires tels que la promotion des artistes locaux, le soutien à la création contemporaine, l'accès à la culture pour tous, l'animation des quartiers ou la valorisation du patrimoine.

Pour cela, les DAC travaillent en transversalité et accompagnent la mise en œuvre de politiques culturelles structurantes en organisant des commissions culture où sont discutés les différents projets culturels en cours et les orientations à venir.

Ces politiques culturelles structurantes peuvent alors se formaliser par des contractualisations avec l'État et/ou les autres collectivités territoriales (communes, département, région).

La généralisation de l'éducation artistique et culturelle (EAC) est un bel exemple de politique culturelle structurante à l'échelle d'un territoire et s'appuie sur l'équité et la solidarité territoriale.

En effet, dispositif conjointement porté par le Haut Conseil de l'éducation artistique et culturelle (HCEAC) aux côtés du ministère de la Culture et de celui de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, le principe « 100 % EAC » vise à développer une offre culturelle territoriale, accessible à tous les habitants, dès leur plus jeune âge, et qui s'appuie sur trois piliers fondamentaux : la transmission, la rencontre et la pratique artistique. Pour réussir à atteindre cet objectif que chaque enfant d'un territoire ait accès chaque année à ces trois piliers, les DAC veillent alors à ce que l'action menée intègre, réponde et s'adapte aux besoins des différentes communautés et groupes sociaux présents sur le territoire en questionnant notamment son accessibilité (tarification, mobilité, temporalité et choix des programmations, etc.).

Ajoutons à cela que les DAC travaillent à favoriser l'adhésion des différents acteurs en organisant des

La généralisation de l'éducation artistique et culturelle (EAC) est un bel exemple de politique culturelle structurante à l'échelle d'un territoire et s'appuie sur l'équité et la solidarité territoriale.

temps d'informations, collaboratifs et participatifs. Une de leurs compétences attendues est de savoir fédérer l'ensemble des acteurs concernés pour conduire les dynamiques volontaristes de changement.

Ainsi, les DAC accompagnent le processus de développement territorial « au sens large » puisqu'ils participent également au projet d'émancipation de ses habitants.

Focus : « culture territoriale »

Le concept de « culture territoriale » fait ici référence à l'ensemble des éléments culturels, sociaux, historiques et géographiques spécifiques à une région, une communauté ou un territoire donné. Elle englobe les coutumes, les traditions, les pratiques, les valeurs et les caractéristiques distinctives qui façonnent l'identité culturelle d'une zone géographique particulière. La culture territoriale peut être influencée par l'histoire locale, les interactions sociales, la géographie, l'environnement naturel, ainsi que par les populations qui habitent la région. Elle joue un rôle essentiel dans la création d'une identité collective pour un territoire, contribuant ainsi à sa singularité et à son attractivité. La préservation et la promotion de la culture territoriale sont souvent des objectifs importants pour les autorités locales et les acteurs culturels, car elles peuvent renforcer le sentiment d'appartenance, favoriser le tourisme et stimuler le développement économique régional.

PARTICIPATION ACTIVE DES HABITANTS ET DES USAGERS

C'est pourquoi, plus encore quand ils en reçoivent la commande politique, les DAC promeuvent la participation active des habitants et des usagers dans la vie culturelle du territoire. Ils encouragent la co-construction des projets culturels en impliquant les habitants dès leur conception, en encourageant leur participation aux processus de décision, et en veillant à ce que les initiatives

culturelles répondent aux besoins et aux aspirations des différentes communautés locales.

Les DAC facilitent également l'accès à la culture pour tous les publics, en mettant en place des actions spécifiques pour les publics éloignés ou défavorisés. Que l'on pense alors aux habitants des quartiers prioritaires ou des zones rurales, les projets culturels ne peuvent pas être menés en solo. Pour assurer leur réussite, il est indispensable de travailler en transversalité avec les autres services de la collectivité et de collaborer avec les acteurs sociaux, de quartier et les associations locales qui sont quotidiennement aux contacts de ces habitants. Ces acteurs facilitent également la rencontre avec les habitants et connaissent leurs besoins et leurs attentes.

C'est pourquoi, il est important que les DAC possèdent une double compétence :

- 1/ savoir conseiller et mettre en œuvre une stratégie de développement culturel ;
- 2/ savoir identifier les acteurs du territoire et collaborer avec eux, et bien appréhender le tissu local et la réalité du terrain.

En plus de garantir la fluidité entre création et diffusion, ou entre conservation et exposition, le DAC est également le garant d'une culture génératrice de lien social. La place de l'habitant est centrale dans le développement des politiques culturelles et les DAC sont porteurs de propositions innovantes permettant de favoriser une dynamique culturelle sociale.

Ils encouragent l'émergence de nouvelles formes d'expression artistique, la mise en place de projets transdisciplinaires, l'utilisation des technologies numériques dans les pratiques culturelles, et la valorisation du patrimoine culturel immatériel. Ils soutiennent les artistes et les créateurs dans leurs démarches innovantes et créent des espaces de rencontres et d'échanges où les habitants peuvent exprimer leur créativité. Proposer aux habitants de s'impliquer activement dans la vie culturelle de leur territoire participe à faire naître un sentiment

La préservation et la promotion de la culture territoriale sont souvent des objectifs importants pour les autorités locales et les acteurs culturels.

d'appartenance. Cette énergie contribue fortement au rayonnement culturel du territoire, à sa capacité à se positionner comme un pôle d'expérimentation et à son attractivité en tant que lieu où il fait bon vivre.

Focus : Droits culturels – Déclaration de Fribourg, article 8 (coopération culturelle)

« Toute personne, seule ou en commun, a droit de participer selon des procédures démocratiques :

- au développement culturel des communautés dont elle est membre ;
- à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions qui la concernent et qui ont un impact sur l'exercice de ses droits culturels ;
- au développement de la coopération culturelle à ses différents niveaux. »

RECONNAISSANCE DE L'IMPACT ÉCONOMIQUE DE L'ACTION CULTURELLE SUR LES TERRITOIRES

Le rôle des DAC revêt une importance cruciale dans la promotion de l'articulation au sein du triptyque « culture, attractivité territoriale, développement économique ».

Depuis le début du XX^e siècle, le statut de la culture en tant qu'agent économique n'a cessé de s'amplifier tout comme l'impact économique de l'action culturelle sur les territoires. Les nombreuses études d'impact réalisées dans les pays occidentaux ces vingt dernières années sur les capitales européennes de la culture, les monuments et musées, les équipements, les festivals en attestent largement.

Ainsi, l'action des DAC, en tant que dépositaires de la mise en œuvre d'une politique culturelle, contribue aux retombées économiques induites par les projets culturels. Mais elle soutient également le développement de l'entrepreneuriat culturel et favorise la création de synergies entre le secteur culturel et d'autres secteurs économiques tels que

ceux de l'innovation (start-ups, laboratoires de recherche, clusters, etc.). En résultent des échanges fructueux entre les domaines culturel, artistique, technologique et économique.

Notons également que les DAC travaillent aussi souvent à la promotion du tourisme culturel, encourageant les partenariats, et soutenant le développement de filières économiques liées à la culture, telles que l'artisanat, les métiers d'art, le design ou l'audiovisuel. Ils facilitent également l'accès aux financements et aux dispositifs de soutien pour les porteurs de projets culturels, stimulant ainsi l'activité économique et la création d'emplois dans le domaine culturel.

La production culturelle marchande est quasi exclusivement produite par les entreprises, alors que la production culturelle non marchande provient des administrations, des établissements publics ou encore des associations. L'une des raisons d'être des DAC est de promouvoir les bénéfices marchands et non marchands de la culture pour créer une dynamique économique bien plus large.

CONCLUSION

On a vu que le métier de DAC offrait des perspectives et des opportunités intéressantes dans les contextes économique et social actuels.

Dans leur interaction avec les élus à la culture, les DAC sont des acteurs clés de la valorisation de la culture et de son impact sur les territoires. Particulièrement quand le territoire s'y prête, ils jouent à ce titre un rôle majeur dans le développement économique, puisqu'ils y favorisent l'entrepreneuriat culturel, le tourisme culturel et les partenariats public-privé.

Leur expertise en matière d'économie créative et leur capacité à mobiliser des ressources peuvent, dans de nombreux cas de figure, contribuer à

Ainsi, l'action des DAC, en tant que dépositaires de la mise en œuvre d'une politique culturelle, contribue aux retombées économiques induites par les projets culturels.

stimuler la croissance économique et à créer des emplois.

Se situant à la périphérie du champ social et en synergie avec lui, les DAC sont engagés dans la promotion de l'équité et de la diversité culturelle. Ils veillent à ce que tous les habitants aient un accès équitable à la culture, en mettant en place notamment des programmes d'inclusion sociale et d'éducation artistique. Les DAC tirent également parti des opportunités offertes par le numérique pour étendre la portée des projets culturels, atteindre de nouveaux publics et encourager la participation citoyenne. Leur rôle d'innovateurs culturels en fait des acteurs clés dans la transformation numérique de la culture.

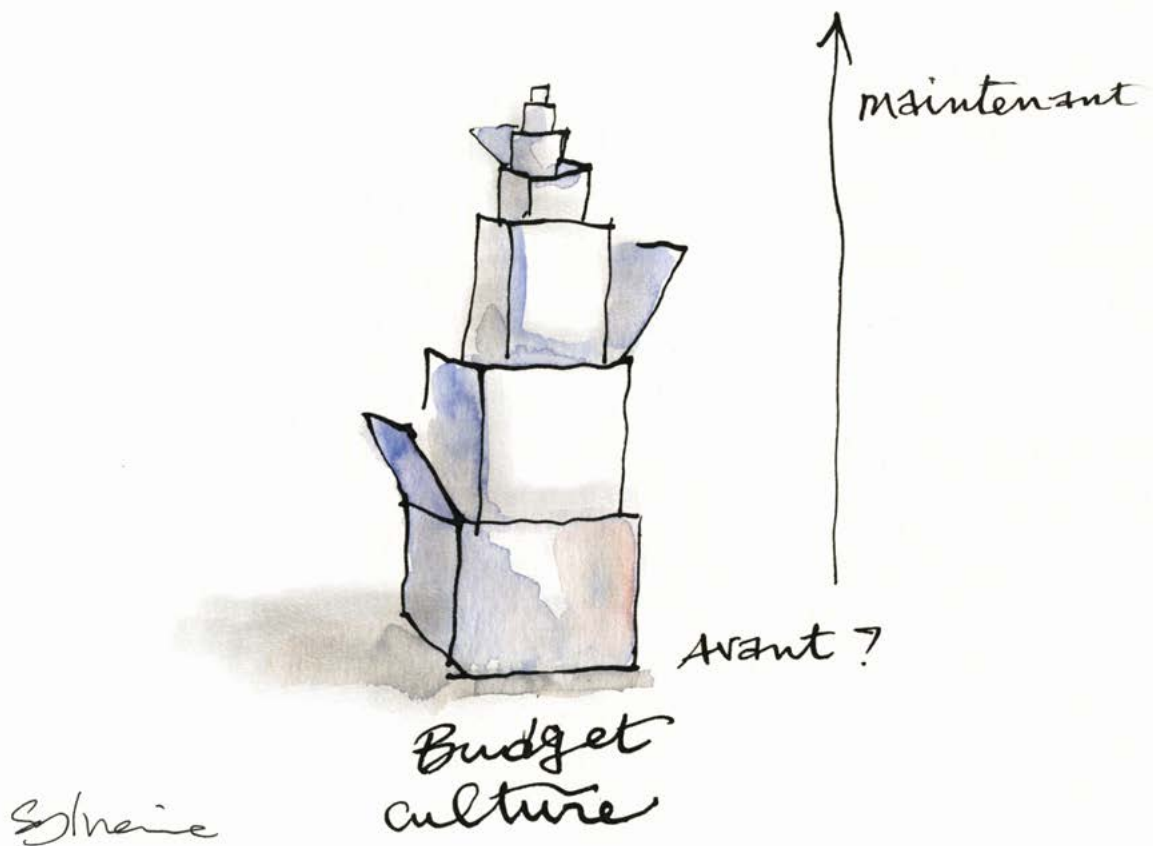
Les DAC contribuent en cela à l'épanouissement des territoires et de leurs habitants.

*Recueil des travaux et synthèse par
Noëlie Malamaire, co-coordinatrice du groupe
de travail, DAC de la CA du Pays de Grasse,
membre des CA de PACADAC et de la FNADAC*

- [Directeur des affaires culturelles, Une profession au cœur des politiques culturelles](#), Jean-Pierre Saez, Jean-Louis Biard, Helga Sobota, Jacques Charlot, Jérôme Bouët, *L'observatoire* 2008/3 (Hors-série 1), pages 13 à 22
- [La culture territoriale en question](#), Nicolas Canova et Pierre-Antoine Landel, dossier « Habiter la patrimonialisation : être citoyen ? », février 2017
- [Penser la culture comme vecteur de développement local](#), fiche méthodologique WEKA n° 1467, voir page 59
- [Identifier et caractériser le patrimoine de proximité](#), fiche méthodologique WEKA n° 14212, voir page 63
- Déclaration de Fribourg sur les droits culturels, 2007

Bibliographie

- [Les projets culturels de territoire](#), Emmanuel Négrier et Philippe Teillet, Presses universitaires de Grenoble, 2019, 156 pages
- [Pour une politique culturelle renouvelée](#), Bernard Latarjet et Jean-François Marguerin, *Domaine du possible*, 2022, 448 pages
- [Guide : modeler un projet culturel de territoire](#), Agence culturelle Grand-Est, août 2020
- [Culture et développement rural, guide à l'intention des porteurs de projets et des élus](#), Réseau rural français, 2021
- [Les nouveaux territoires de la culture](#), rapport d'information du Sénat n° 210, décembre 2019
- [L'impact économique de la culture : réel défi et fausses pistes](#), Emmanuel Négrier et Marion Vidal, pour la revue *Economia della Cultura* n°4, 2009, p.487-498
- [Politiques culturelles intercommunales – État des lieux et perspectives](#), AdCF Intercommunalités de France, septembre 2021



La relation DAC / élu(e)

Tenter de définir un référentiel de la relation entre le/la DAC et l'élu(e) délégué(e) à la culture, sans oublier les autres élu(e)s, semble relever d'une gageure tant les situations peuvent varier en fonction de plusieurs critères et accommodements d'ingrédients spécifiques à chaque territoire : nature, taille et structure de la collectivité ; place accordée à la culture au sein des politiques conduites dans la collectivité ; fonctionnement interne de la collectivité (instances de décision, type de management, organigramme hiérarchique et fonctionnel) ; parcours et positionnement respectifs du DAC et de l'élu(e), etc. Pourtant, des constantes peuvent être dégagées de l'observation de ce duo indispensable à l'élaboration et à la mise en œuvre de toute politique culturelle que traversent les enjeux et les mutations de la société actuelle.

Pour alléger la lecture, ce chapitre mentionnera systématiquement « le DAC » (au lieu de « le / la »), étant entendu que cette profession est très féminine (à plus de 70 % dans certaines associations régionales).

Dans la vie professionnelle d'un DAC, toute échéance électorale peut apporter son lot de bonnes (ou moins bonnes) surprises. Cela peut aller des orientations générales de la politique portée par l'exécutif nouvellement élu (même s'il n'est pas toujours nouveau) jusqu'à la personnalité désignée comme élu(e) à la culture en son sein.

La qualité de la relation entre le DAC et l'élu(e) à la culture, la subtilité de sa construction, sa fluidité et

sa solidité tiennent à de multiples facteurs parmi lesquels les qualités humaines comptent autant que les compétences et appétences respectives, sans oublier le contexte territorial et politique dans lequel elle s'intègre.

Le fonctionnement démocratique des collectivités territoriales permet que des équilibres se construisent au bénéfice de l'intérêt général et dans le cadre de la constitution d'un véritable ser-

La diversité
des profils
des directeurs
des affaires
culturelles de
collectivités
territoriales
empêche, à ce
stade, de dresser
un portrait type
du DAC.

vice public de la culture, dont la définition la plus synthétique pourrait être : permettre l'exercice du droit à la culture et à la diversité culturelle pour les habitants du territoire.

Référent, interlocuteur privilégié, médiateur, accompagnateur, conseiller, vigie, éclaireur, équilibriste, etc. : les approches de définitions nominatives ne manquent pas pour tenter de cerner le positionnement du DAC dans sa relation avec les élu(e)s. L'expérience et la personnalité des différents DAC leur permettent de se reconnaître dans l'un ou plusieurs de ces qualificatifs.

En premier lieu, le DAC travaille en étroite collaboration avec l'élu(e) ou les élu(e)s délégué(e)s à la culture de la collectivité qui l'emploie. Mais ne l'oublions pas, il est aussi nécessairement en relation, plus ou moins directe, avec le maire ou président de l'exécutif, et le plus souvent avec un collectif d'élu(e)s siégeant dans des commissions où sont débattues les questions et projets ayant trait à la politique culturelle locale.

La relation entre le DAC et l'élu(e) à la culture exige de la part de chacun des deux membres du duo une collaboration étroite, fondée sur le respect de la place de chacun, la reconnaissance mutuelle de leurs compétences et connaissances, la clarification des rôles respectifs, la mise en place d'un socle de travail partagé – la politique culturelle territoriale – et d'un langage commun accordant à chacun la légitimité pour l'incarner et la mettre en œuvre.

DAC / ÉLU(E) : CHACUN SA PLACE

Au sein de l'institution territoriale dans laquelle le duo DAC / élu(e) à la culture interagit, chacun peut se référer au fonctionnement démocratique des collectivités territoriales pour trouver sa place en s'appuyant sur les fondamentaux de la décentralisation et sur la capacité de chacun à respecter la place et la légitimité de l'autre.

Qu'il soit fonctionnaire territorial ou contractuel, **le directeur des affaires culturelles** est avant tout membre de l'administration territoriale, garante de la continuité du service public et de l'application de ses valeurs républicaines. Sa désignation s'appuie sur la reconnaissance de ses compétences professionnelles, de son expérience et de ses qualités humaines, un triptyque dont on connaît les piliers : savoirs, savoir-faire, savoir-être. La diversité des profils des directeurs des affaires culturelles de collectivités territoriales empêche, à ce stade, de dresser un portrait type du DAC.

Il trouve sa place dans un organigramme hiérarchique qui le situe sous la responsabilité d'un directeur général adjoint ou du directeur général des services auprès de qui il rend compte de l'activité des services (et/ou agents) dont il a la charge. Souvent responsable de plusieurs services et établissements culturels contribuant à la mise en œuvre des objectifs de la politique culturelle locale (tout au moins dans les collectivités comptant plusieurs centaines d'agents), il assume lui-même la supervision hiérarchique et fonctionnelle des cadres responsables de ces services, établissements ou événements.

Qu'il soit adjoint au maire ou vice-président, **l'élu(e) à la culture** est avant tout un membre de l'exécutif local. Il en tire sa légitimité par son appartenance à l'équipe de majorité élue au suffrage universel direct. Délégué de la responsabilité de la politique culturelle et des moyens pour la mettre en œuvre, il exerce cette légitimité dans le cadre d'une délégation de pouvoir et de signature, accordée par le maire ou le président, qui le situe dans l'organigramme politique de la collectivité.

Son positionnement dans cet organigramme est souvent un indicateur (parmi d'autres) de l'importance accordée à la culture au sein du projet politique porté par l'exécutif local. L'élu(e) à la culture préside (le plus souvent, mais pas systématiquement) la commission culture dont l'appellation varie selon les collectivités. C'est là qu'il ou elle présente les orientations, projets et budgets dédiés, et

argumente les propositions d'orientation et peut proposer des arbitrages. Il/elle est le rapporteur des délibérations de l'exécutif concernant la politique culturelle locale lors des réunions plénières de l'assemblée délibérante.

La reconnaissance de chacune des places du binôme, et la maîtrise des enjeux respectifs et mutuels, constituent le fondement *a priori* de la relation que le DAC et l' élu(e) à la culture peuvent bâtir et auquel ils peuvent l'un et l'autre se référer en cas de difficultés. Les pierres qui y prennent place relèvent du partage des responsabilités, de la préservation de l'autonomie bien comprise de chacun, de la légitimité assumée et reconnue. Le ciment qui érige et consolide l'édifice se fonde sur le dialogue, l'écoute et la confiance mutuelles.

Quand le schéma dysfonctionne...

Il arrive que le schéma général des places respectives des DAC et des élu(e)s dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique culturelle se trouve bousculé par des positionnements alternatifs susceptibles de créer des malentendus et des malaises, voire des dysfonctionnements.

Que se passe-t-il lorsqu'un élu(e) à la culture se positionne comme directeur de service ? La place du DAC se trouve inévitablement fragilisée, ou même marginalisée. L' élu(e) s'invite aux réunions de direction, s'adresse directement aux chefs de services ou d'établissements culturels, ou même aux agents, sans passer par le DAC. De telles situations peuvent se produire ponctuellement, dans le quotidien, fruit du hasard de la proximité ou de nécessités contingentes, sans pour autant remettre en question l'organisation de la collectivité. Le systémisme de ce comportement peut entraîner, en revanche, un profond malaise pour les agents de la direction des affaires culturelles et en premier lieu pour le directeur. Non seulement, ce dernier aura du mal à rétablir sa légitimité et sa place. Mais, de surcroît, ses collaborateurs auront bien des difficultés à savoir à quel chef se vouer. Sans parler de ceux qui, contestant en sourdine l'autorité du

DAC, en profiteront pour abonder le dysfonctionnement en s'adressant en direct à l' élu(e), sans passer par la voie hiérarchique, un principe fondateur du fonctionnement administratif des collectivités. Que faire dans ce cas de figure ? À chacun de trouver le bon ton et la bonne méthode pour rappeler l' élu(e) au respect des places respectives. Faire appel au supérieur hiérarchique est sans doute un passage obligé. Il reviendra ensuite éventuellement au cabinet à se rapprocher de l' élu(e) sur ce sujet. Mais, là encore, chaque collectivité entretient ses propres équilibres et sait trouver les modérations les mieux appropriées.

Que se passe-t-il lorsqu'un DAC se positionne ouvertement sur le plan politique ? Quelles qu'en soient les raisons ou motivations, il arrive que, dans certaines situations, le DAC représente la collectivité au plan institutionnel. Cela va sans-dire avec l'approbation de l' élu(e) ou de l'exécutif et de son supérieur hiérarchique. Ces situations ne sont aucunement problématiques, et elles peuvent même être inscrites dans la fiche de poste du directeur. En revanche, un directeur d'affaires culturelles, sortant de l'ombre dans laquelle se situe généralement tout acteur de l'administration et utilisant sa qualité de directeur pour faire valoir ouvertement un positionnement militant en faveur de telles ou telles actions politiques dans le domaine de la culture, peut se mettre en délicatesse avec son ou ses élu(e)s. Il outrepasserait alors son obligation de neutralité en tant qu'agent de service public et il courrait le risque de se voir rappeler à l'ordre et à sa place de « metteur en œuvre » plutôt que de « porte-voix ». Et que dire si, par un malencontreux concours de circonstances politiques, l'association de ses positionnements personnels et professionnels entre en contradiction avec les principales options de l'équipe politique dirigeant la collectivité qui l'emploie ? Une provocation ? Elle entraînerait sans aucun doute une remise en question de la place occupée jusque-là par le directeur des

Que se passe-t-il lorsqu'un DAC se positionne ouvertement sur le plan politique ?

affaires culturelles et avant tout de la confiance qui lui avait été accordée.

DAC / ÉLU(E) : CHACUN SON RÔLE

Chacun depuis sa place et en étroite collaboration l'un avec l'autre, élu(e) à la culture et DAC sont chargés de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique culturelle territoriale, en cohérence avec les orientations de politique générale déterminée par le groupe majoritaire dirigeant l'exécutif local. Les questions des choix stratégiques et opérationnels, d'organisation des services et des moyens et des relations avec les acteurs culturels du territoire ancrent chacun des protagonistes dans des rôles qui découlent de leur place dans l'institution territoriale.

L'élaboration de la politique culturelle locale est un exercice délicat relevant d'une connaissance précise du territoire et d'une bonne compréhension,

par le DAC et l'élu(e) en charge de la culture, du rôle de chacun en ce domaine. Les élu(e)s sont porteurs d'options politiques qu'il convient de traduire en enjeux, objectifs, plans d'actions et modalités de réalisation et d'évaluation, que l'on dénomme généralement « stratégie culturelle territoriale ». Ils sont également porteurs d'une connaissance de leur territoire relevant le plus souvent d'un empirisme situationnel et relationnel quotidien, voire de leur engagement personnel et/ou associatif dans telle ou telle structure culturelle locale (on connaît des élus à la culture présidents d'associations organisatrices de festivals ou autres structures socio-culturelles locales, voire artistes eux-mêmes). Leur ancrage territorial plus ou moins marqué constitue un atout autant qu'un risque pour l'exercice.

De son côté, le DAC a pour mission de traduire en projets opérationnels la stratégie politique. Sa connaissance du territoire repose le plus souvent sur la réalisation d'un diagnostic – atouts/faiblesses / opportunités / risques – relevant d'une

méthodologie mise en pratique par l'ensemble des professionnels du développement territorial et permettant d'objectiver et d'enrichir la vision que les élu(e)s portent sur leur territoire.

Pour aboutir à une version finalisée de la stratégie culturelle territoriale, soumise ensuite à l'approbation de l'exécutif et de l'assemblée délibérante, plusieurs étapes et briques de collaboration sont nécessaires entre l'élu(e) à la culture et le DAC. À commencer par celle de la méthodologie d'élaboration – plus ou moins participative avec les acteurs culturels locaux, selon les options politiques retenues localement – qui doit être assumée et mise en œuvre ensemble par le DAC et par l'élu(e) à la culture, chacun selon sa place. Leur présence conjointe lors de rencontres et réunions avec les partenaires et acteurs culturels locaux affirme leur positionnement, consolidé en amont par des échanges préparatoires, à teneur politique ou institutionnelle selon le cas, assumés individuellement en complémentarité par l'un ou l'autre, selon la nécessité.

La formalisation des enjeux et objectifs et leur traduction en plan d'actions, ainsi que les moyens et modalités de mise en œuvre et d'évaluation, reposent en pratique le plus souvent sur les épaules du DAC, éventuellement accompagné par des cabinets ou conseillers extérieurs, qui en assurent dans l'ombre la consolidation et/ou la rédaction. Au premier plan, le rôle de l'élu(e) sera alors de porter, voire de défendre si besoin, ce projet auprès de l'exécutif et, le cas échéant, d'assumer vis-à-vis des acteurs culturels locaux ce que sa mise en œuvre implique pour eux. Charge à lui/elle de faire partager la vision, la dynamique, les perspectives de développement dont il/elle est porteur/porteuse pour le territoire. Le rôle du DAC est ici d'accompagner et de conseiller les élu(e)s.

On le comprendra aisément, cette étape d'élaboration peut durer plus ou moins longtemps selon le circuit de décision en vigueur dans la collectivité, ou selon son état d'avancement sur le sujet. Les réunions de travail et les échanges réguliers

Les élu(e)s sont porteurs d'options politiques qu'il convient de traduire en enjeux, objectifs, plans d'actions et modalités de réalisation et d'évaluation.

entre le DAC et l'élu(e) en nourrissent le contenu et l'avancement, et enrichissent son appropriation par chacun. Leur calendrier de travail en fixe les grandes phases, en cohérence avec le calendrier politique de la collectivité.

Sur la base des choix stratégiques ainsi affirmés, le DAC peut élaborer et déployer **un projet de direction**, décliné en **projets de services ou d'établissements**. L'animation de ce travail de **traduction des orientations stratégiques en objectifs opérationnels** relève d'un savoir-faire de manager territorial pour lequel le DAC peut puiser dans des outils méthodologiques enseignés dans les formations de cadres territoriaux, mais aussi dans son expérience et ses qualités humaines, ou bien encore des modèles de pratiques que peut lui apporter son réseau professionnel. En premier lieu, son rôle est de mobiliser ses cadres et ses équipes autour de ces objectifs. Il met en œuvre un mode de management plus ou moins transversal et collaboratif et peut expérimenter des méthodes participatives, faire intervenir des experts, associer des partenaires, etc. Il doit aussi s'appuyer sur sa hiérarchie administrative afin que les circuits de décision administrative, budgétaire et fonctionnelle soient activés parallèlement au circuit politique. L'élu(e) y a aussi un rôle à jouer aux côtés du DAC : celui d'exprimer auprès des équipes les orientations choisies et les attentes dont elles sont porteuses en termes d'actions et d'évolutions. Les projets de direction et de service deviennent ainsi des outils de travail partagés entre les équipes et la direction au service de la stratégie de politique culturelle territoriale.

Ayant en charge **l'organisation des services et la gestion des moyens financiers, humains et matériels** qui les composent et leur donnent corps, le DAC est responsable de leur mise en ordre, conformément aux orientations politiques portées par l'exécutif. Ne partant jamais d'une page vierge, cela peut impliquer des transformations dans les organigrammes, des évolutions dans les méthodes de travail, des innovations dans les modes de gestion. La démarche peut susciter aussi bien enthousiasme et motivation de la part des agents des services culturels, que réticence, inquiétude, voire résistance de certains, facilitant ou fragilisant, selon le cas, le processus de mise en œuvre. En tant que cadre dirigeant, le DAC a ici pour rôle d'assumer la conduite du changement en s'appuyant si nécessaire sur l'autorité politique de l'élu(e) à la culture.

Il est entendu que l'impératif politique peut aussi constituer pour lui une opportunité et un levier pour adapter, améliorer, rationaliser, optimiser l'organisation et le fonctionnement des services dont il a la charge.

Comptable de la mise en œuvre de la politique culturelle territoriale, le DAC doit assurer une évaluation régulière des actions et des services sous forme de bilans annuels d'activités ou de bilan de projet, qui sont présentés aux élus. Ces éléments d'observation et d'évaluation, que le DAC doit partager au préalable avec l'élu(e) à la culture, intègrent les actions engagées par les autres acteurs culturels du territoire contribuant pour leur part à l'offre culturelle locale. Les relations de travail quotidiennes entre le DAC et l'élu(e) à la culture complètent ces étapes formelles par un suivi au fil de l'eau de l'activité des services et permettent de convenir des ajustements nécessaires, qu'ils portent sur les objectifs ou les moyens. Il revient au DAC de formuler les constats et les besoins remontés du terrain et à l'élu(e) d'en défendre la nécessité auprès de l'exécutif : révision des objectifs initiaux, demande de moyens (recrutement temporaire ou permanent, rallonge budgétaire, etc.), reprise des délais de réalisation.

Un partage équilibré et cohérent des responsabilités structure les rôles respectifs du DAC et de l'élu(e) délégué(e) à la culture, considérés sous l'angle de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique culturelle territoriale, comme référentiel de travail. Il se nourrit de complémentarité et

En tant que cadre dirigeant, le DAC a ici pour rôle d'assumer la conduite du changement en s'appuyant si nécessaire sur l'autorité politique de l'élu(e) à la culture.



de cohérence en rapport avec leur positionnement respectif. La confiance et le dialogue y prennent une place prépondérante afin que grandisse, si possible, une relation de solidarité souvent indispensable dans le quotidien d'une collectivité.

DAC / ÉLU(E) : UN DUO SOLIDAIRE OU CONFLICTUEL ?

Une place accordée à chacun par la structuration des collectivités et des rôles respectifs, établissant les fondements de leur collaboration, ne suffit pas à qualifier précisément la relation entre DAC et élu(e) à la culture. Il y faut ajouter une dimension quasi « climatique » bien délicate à décrire, tant elle relève d'éléments relationnels et environnementaux. Il est question ici de la météo d'une relation de travail non hiérarchique et pourtant soumise à sujétion et au climat général d'une collectivité dont les variations ne sont pas toutes prévisibles.

La culture, en tant que politique publique, n'occupe pas toujours une place prépondérante dans

la priorisation des orientations portées par l'exécutif d'une collectivité. Présente à tous les échelons territoriaux sans spécialisation législative, elle relève de la volonté politique locale et, en conséquence, d'une vision de sa contribution au développement et à l'image du territoire sur lequel elle prend corps. Elle peut être considérée comme faisant office de support de visibilité et d'attractivité, souvent au service du tourisme et soumise à une quantification des seuls résultats de fréquentation et retombées économiques qu'elle occasionne (grande exposition d'art ou grands festivals, par exemple). Elle est aussi parfois une variable d'ajustement budgétaire lorsque les capacités financières des collectivités se réduisent. Et il lui arrive alors de venir sous les feux de la rampe médiatique quand, par exemple, un conseil municipal décide de reprendre en main la programmation d'un lieu culturel jusqu'alors déléguée, ou lorsque l'un ou l'autre niveau d'exécutif territorial décide d'amputer ou de supprimer

sans concertation les subventions versées annuellement à certains acteurs culturels locaux.

Les fondamentaux de l'action culturelle sur lesquels se construit patiemment une politique culturelle territoriale (accessibilité, diversité artistique, élargissement et participation des publics, mise en œuvre des droits culturels, etc.) ont parfois du mal à se rendre visibles et ne sont pas toujours considérés comme essentiels. En tant que vecteurs de lien social et de qualité de vie, il peut arriver qu'ils ne suscitent que peu d'attention de la part des homologues de l'élu(e) à la culture et du DAC, qui voient souvent cette part immergée de la politique culturelle comme coûteuse avec des résultats difficiles à évaluer qualitativement. Mais, fort heureusement, ça n'est pas toujours le cas !

On a pu constater que, dans certains cas, leur relation se construit dans un climat général d'indifférence, ou au pire d'adversité. Ensemble, ils peuvent alors s'associer pour devenir les promoteurs et/ou les défenseurs de l'action culturelle en tant que plus-value territoriale, composantes d'un duo objectivement solidaire. La météo de leur relation peut alors compter sur une **nécessaire confiance réciproque**. Celle-ci ne se décrète pas, c'est bien connu. Elle se construit dans le temps, étant entendu que les temporalités politique et administrative, ou de projet, ne coïncident pas toujours, exigeant du DAC qu'il en assure la conciliation au quotidien dans son travail. De quoi se nourrit cette confiance ? Mutuellement, d'écoute, de dialogue et du respect de la place et du rôle de chacun. Mais aussi, de la part du DAC, entre nombreuses autres choses, de ses capacités de responsabilisation, d'adaptation, de réalisation, d'évaluation, de remise en question, etc. De la part de l'élu(e) à la culture, de sa capacité à mettre en concordance le dire et le faire, à potentialiser des leviers d'influence pour défendre les besoins de l'action culturelle auprès du décideur principal qu'est le maire ou le président, à faire de plus en plus et de mieux en mieux entendre sa voix au sein d'une majorité tournée vers des problématiques plus englobantes en mobilisant d'autres

Il y faut ajouter
une dimension
quasi
« climatique »
bien délicate à
décrire, tant elle
relève d'éléments
relationnels et
environnementaux.

élus notamment sur des champs d'intervention considérés comme plus « essentiels ».

La conviction, l'engagement la persévérance et la détermination n'y suffisent pas. Et l'on ressent ici la nécessité et tout l'intérêt de développer la **formation des élu(e)s** sur les enjeux d'une politique culturelle territoriale en tant que politique publique à part entière, dont les impacts sur un territoire dépassent largement la somme des actions mises en œuvre pour répondre à la définition initialement énoncée d'un véritable service public de la culture. Un(e) élu(e) à la culture, nouvellement désigné(e), n'en est pas toujours lui-même/elle-même imprégné(e). Ses relations régulières de travail avec le directeur des affaires culturelles, enrichies par ses échanges avec les acteurs culturels locaux dont il/elle se doit de bien connaître les activités, peuvent contribuer à consolider ses connaissances au fil de l'eau. Mais cela n'est pas toujours suffisant, et l'on sait notamment que les échanges avec d'autres élu(e)s délégué(e)s à la culture, organisés dans le cadre de formations ou d'échanges au sein des réseaux, permettent de prendre une hauteur de vue et de l'amplitude dans le potentiel d'action, à l'instar de ce que les DAC peuvent trouver comme ressources et ressourcement au sein d'associations professionnelles. Au-delà, c'est parfois l'ensemble des élu(e)s d'un exécutif qui savent, collégialement, avantageusement bénéficier de formations sur les enjeux et l'articulation des différentes politiques sectorielles portées par leur collectivité. Certaines collectivités installent parfois ce processus de formation en début de mandat, et il gagnerait peut-être à être généralisé.

La vie en collectivité n'étant pas un long fleuve tranquille, les perturbations sont fréquentes, au point que le duo élu(e) à la culture – DAC peut s'en trouver perturbé, voire empêché. Sans prendre en compte des situations conflictuelles liées aux personnalités en présence, par essence irrationnelles, il convient de considérer les **situations de défiance ou de conflit** qui peuvent naître et croître de la méconnaissance des enjeux et des problématiques de terrain de la part des élus, de l'absence d'écoute

et de dialogue, et qui pourraient entraîner des décisions politiques prises sans concertation et que le DAC devra pourtant mettre en œuvre, même s'il ne s'y reconnaît pas. Si les attendus de la politique culturelle territoriale ne sont pas *a minima* partagés, on imagine que le DAC aura bien des difficultés à traduire des orientations qui contredisent ses propres valeurs ou convictions professionnelles. Ou bien encore, lorsque le cadre de la relation DAC / élu(e) à la culture n'est pas clairement défini ou qu'il fonctionne simplement à l'affect (parfois, ils ont été amis dans la vie avant de travailler) ou sur la base de circonstances opportunistes (absence de procédures, de transparence dans les fonctionnements, etc.), le duo peut rapidement dysfonctionner.

Le cadre institutionnel, souvent perçu comme rigide ou contraignant par certains, demeure pourtant le référentiel de travail auquel le DAC peut se référer dans ses relations avec l'élu(e) de secteur ou avec les autres élu(e)s de la collectivité. Il conserve la principale vertu de garantir les valeurs du service public, que ce soit dans l'intérêt général des habitants, dans sa traduction en termes d'orientations politiques, ou qu'il s'agisse de la protection des directeurs des affaires culturelles, en tant qu'agents publics territoriaux.

CONCLUSION

L'intérêt général est le fondement même de la raison d'être et du fonctionnement des services publics. Sa formulation générique ne dispense pas, pour y contribuer, d'une définition adaptée à chaque territoire et aux champs d'intervention des politiques publiques considérées. Dans le domaine culturel, l'intégration des droits culturels dans la législation française, au sein de quelques lois récentes soulignant le partage des compétences

Le cadre institutionnel, souvent perçu comme rigide ou contraignant par certains, demeure pourtant le référentiel de travail auquel le DAC peut se référer dans ses relations avec l'élu(e) de secteur.

entre l'État et les collectivités territoriales, a aussi fait émerger des exigences nouvelles. Leurs contours se définissent localement et, même si le concept est encore difficilement appréhendable par l'intégralité des élus locaux, l'enjeu est fort, pour le binôme DAC / élu(e), d'ouvrir ces nouvelles voies, et par là-même de repositionner les politiques culturelles à la croisée de bien d'autres politiques publiques.

*Recueil des travaux et synthèse par
Nathalie Malaurie, ex-DAC de la Ville de Muret,
membre de l'association DACDOC*

Bibliographie

- Jean-Pierre Saez, Emmanuel Wallon (dir.), en collaboration avec Vincent Rouillon et Matthias Valex, *Parcours et défis des élu.e.s à la culture aujourd'hui*, une étude publiée par l'OPC, en coopération avec la FNCC et avec l'accompagnement du DEPS (Deps-doc) du ministère de la Culture



Le rôle du ou de la DAC auprès des publics

Face aux transformations à l'œuvre dans le rapport des citoyen·nes à la démocratie, à l'environnement numérique, aux évolutions législatives intégrant les droits culturels, face à la gravité des crises sociale et environnementale, lames de fonds qui bouleversent le contexte de conduite des politiques culturelles et renouvellent les pratiques culturelles, comment le ou la DAC adapte-t-il/elle son action pour garantir la place, la participation des populations et légitime-t-il/elle ainsi la raison d'être et la pérennité d'une politique culturelle territoriale ? En effet, toute politique culturelle territoriale a pour objectif de s'adresser aux populations dans leur diversité d'âge, géographique, sociale et de santé, ou encore culturelle.

Le service public repose sur trois piliers :

- l'égal accès aux activités culturelles, c'est-à-dire la garantie d'une capacité de participation ou de contribution à la vie culturelle ;
- la continuité du service public, c'est-à-dire le maintien d'un service et d'un lien entre les habitant·es et les acteurs publics de la culture ;
- l'adaptabilité du service public, c'est-à-dire l'adaptation du service aux évolutions sociétales.

Chaque citoyen·ne a le droit de participer à la vie culturelle et d'en être l'actrice ou l'acteur.

Comment replace-t-on les habitant·es au cœur du processus de travail des services culturels ?

Après une proposition de clarification du lexique coutumier de l'environnement des DAC pour qualifier la diversité des publics, nous rappellerons les constantes des bonnes pratiques des directeurs et directrices des affaires culturelles. Puis, à l'aune des nouveaux enjeux, il sera question d'imaginer des pistes d'évolution, notamment des pratiques professionnelles des services culturels que les DAC se doivent d'accompagner, pour qu'elles puissent infuser ensuite dans le projet culturel pour les citoyen·nes.

PROPOSITION DE CLARIFICATION :
DE QUI PARLE-T-ON ? PUBLIC ?
POPULATION ? HABITANT·E ?
PUBLIC CIBLE ? BÉNÉFICIAIRE ?
PERSONNE ?

La terminologie « **public** » est anonyme dans son adresse et convoque une notion de rayonnement du territoire, incluant la prise en considération du tissu économique et du tourisme.

La « **population** » se définit comme l'ensemble des habitant·es d'une commune, d'un territoire délimité (d'un même espace géographique).

Le terme d'« **habitant·e** », qui renvoie à l'appartenance à un territoire physique, revêt une diversité de réalité : citoyen·ne, artiste, professionnel·le de la culture, amateur et amatrice, publics de la culture, non publics, associations. Il traduit une attention au lien construit avec la population dans la proximité. Le lien tissé ouvre la voie à une connaissance

plus fine et soutenue, plus suivie des personnes avec lesquelles on entre en relation.

Le « **public cible** », adjectif quelque peu « martial », traduit une stratégie de politique publique visant un profil de public qu'il convient, par un plan d'actions, de transformer en « habitant·e » grâce au lien construit et à sa pérennisation. Par exemple, une offre construite pour toucher le public des enfants (jusqu'à 12 ans) prend en considération le rythme de l'enfant, la conciliation avec la journée de travail de l'adulte, une proposition d'actions adaptées à l'âge de l'enfant, un parcours de sensibilisation aux différents arts, une communication et une attention à la relation qui assure un lien continu entre le public visé et les services culturels.

Quant au terme de « **bénéficiaire** », que l'on utilise surtout dans le champ social, il suppose la construction d'un projet en partenariat avec les professionnel·les de ce champ qui, par leur accompagnement, se font relais de projets répondant au plus près aux besoins des personnes suivies.

Enfin, le terme « **personne** », pour aller dans le sens des droits culturels, reconnaît, au sein de la communauté humaine, une singularité, une richesse culturelle en toute personne qui se définit suivant son appartenance à des communautés diverses par affinité artistique et/ou culturelle, qui vient préciser son lien à la culture et dont le champ est bien plus vaste que le lieu d'habitation. C'est à ce titre qu'elle est en capacité d'exercer sa citoyenneté.

LES FONDAMENTAUX DE LA POSTURE
DU/DE LA DAC

En appui des orientations politiques et à l'aune des enjeux de la collectivité, le ou la DAC, garante de l'application des principes du service public, doit s'assurer des liens pérennes construits entre la population dans toute sa diversité et les services culturels, en cohérence avec les réalités psycho-sociales, culturelles et démographiques de la collectivité.

Une **connaissance fine, approfondie du territoire** mais également du domaine sectoriel est un préalable à toute action. S'appuyer sur divers documents apportant des éléments de compréhension de la vie et des dynamiques à l'œuvre de la collectivité sont des sources fondamentales qui permettent d'aiguiller et de réorienter l'action des DAC, toujours soucieux·ses de s'adresser à la population dans toute sa diversité et en respect des priorités politiques : chiffres INSEE, projet politique de la collectivité, études locales, analyse des besoins sociaux, grands projets d'aménagement, documents d'urbanisme, bilan des services et partenaires culturels, bilan des autres directions sectorielles, et plus largement, étude et analyse nationale des pratiques culturelles, analyse des autres administrations territoriales (communauté de communes, Établissement Public Territorial, Département, Région, villes à proximité), etc.

Du point de vue **managérial**, le ou la DAC donne le cap à ses équipes, animateur·rice de réflexions, de dynamiques transversales tout d'abord entre professionnel·les de la culture visant la **construction de convergences et de complémentarité** dans

Le terme
« **personne** »,
pour aller dans
le sens des
droits culturels,
reconnaît, au sein
de la communauté
humaine, une
singularité, une
richesse culturelle
en toute personne.

les programmations, actions culturelles et partenariats dans un souci d'efficacité de l'action publique.

Par ailleurs, il ou elle initie, soutient la **transversalité** plus largement avec les autres secteurs de l'action publique : champ social, du handicap, des sports, de la jeunesse, de l'urbanisme, du développement durable, etc., assurant ainsi le relais auprès d'habitant-es d'horizons divers.

Par diverses modalités d'intervention des services culturels, le ou la DAC est garant-e d'une démocratisation culturelle et de l'exercice de la démocratie culturelle *via* les dispositifs d'éducation artistique et culturelle, de sensibilisation, de rencontre entre artistes, auteur-rices et habitant-es, au travers de partenariats avec les commerçant-es, les structures de santé, les universités... Il ou elle favorise l'expression artistique de la population par le soutien à la pratique amateur, les projets participatifs incluant les habitant-es dans le processus artistique, les projets portés par les habitant-es mêmes, l'ensemble de ces propositions assurant la juste place de chacun-e dans la libre-expression de sa créativité. Sur ce dernier aspect, réserver dans son agenda une plage régulière pour recevoir en présence de l'élu-e à la culture les porteurs de projet du territoire, quel que soit leur statut, et le faire savoir, peut être une réponse vertueuse.

Avec l'appui des directions de la communication, le ou la DAC doit également être attentif-ve à la communication destinée au public et se porte garant-e d'une accessibilité et d'une lisibilité de la proposition artistique et culturelle, et du projet culturel en général, à travers ces outils.

Qu'en est-il de l'**environnement numérique** ? L'accès à des contenus, les recommandations, les productions d'œuvres, les modalités de diffusion, etc., qui sont rendus possibles grâce aux outils numériques, ont bouleversé le cadre traditionnel d'intervention des politiques culturelles et le lien à la jeunesse.

Malgré ce changement majeur initié au milieu des années 2000, les DAC manquent toujours d'outils validés et consentis par les collectivités

(souvent en retard en matière d'évolution numérique et réticentes à l'idée de mettre en place des outils participatifs ou réseaux sociaux). Ces difficultés sont tout à fait préjudiciables au lien à tisser avec la population connectée, pénalisantes aussi dans la gestion de projet des services culturels ; elles ne facilitent guère une circulation fluide et attractive de l'information culturelle et détournent la population connectée au bénéfice d'acteurs culturels plus agiles. Parfois, il est tentant de s'appuyer sur des ressources locales ayant créé leur réseau social pour assurer la promotion d'une action, bien plus efficace que la communication officielle. Par ailleurs, dans cet environnement numérique en constante évolution, les DAC manquent d'ingénierie face aux modalités de participation artistique et culturelle de la population. Une réflexion et un accompagnement des pratiques professionnelles permettent d'acculturer à cet environnement les professionnel-les resté-es en marge des changements induits par la massification des potentialités offertes par le numérique ; le recours à la formation ou encore à des compétences externes peut représenter une option stimulante.

Souvent oubliée des directions des affaires culturelles, la **culture scientifique et technique** mériterait une attention accrue pour partager le savoir scientifique, encourager la connaissance, développer le débat d'idées et réduire ainsi la désinformation. Le rapprochement entre DAC territoriaux, associations de culture scientifique et technique et services culturels des universités, le cas échéant, est une incontournable nécessité (qu'incarnent plusieurs groupes de travail de la FNADAC), eu égard aux enjeux récents, et toujours d'actualité, liés à la crise du Covid-19 (2020-2022). Il s'agit d'accompagner, là encore, la capacité de chacun-e à avoir un libre-arbitre et un esprit critique.

Par diverses modalités d'intervention des services culturels, le ou la DAC est garant-e d'une démocratisation culturelle et de l'exercice de la démocratie culturelle.



Citons enfin la médiation culturelle, véritable trait d'union entre le projet et la population touchée, ou encore la veille active ou l'observation empirique des équipes sur l'évolution des usages et pratiques culturelles du territoire, les enquêtes de satisfaction pour adapter le projet aux besoins repérés, tous ces éléments qui constituent à la fois des leviers et un maillage de l'action publique culturelle, et qui permettent d'élargir la base sociale des habitant-es touché-es par l'action des services culturels et des partenaires.

Au cœur de leur réflexion, la préoccupation des publics reste le sujet majeur des DAC qui disposent de diverses modalités d'actions pour impulser des dynamiques de travail au sein de leurs services et assurer ainsi que cet objectif est bien partagé. Et les changements sociétaux à l'œuvre vont en forcer le trait.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DE PARADIGME

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE), dans sa résolution du 9 mai 2023 intitulée « La crise du secteur culturel et l'urgence d'agir », mentionne de nouveaux enjeux : conséquence des confinements sur les pratiques culturelles en lien avec la culture numérique ; effritement du renouvellement des publics dans les salles de concert, les bibliothèques, les théâtres, etc. ; prise en considération de la crise environnementale ; augmentation du coût de l'énergie ; crise démocratique ; raréfaction de l'argent public ; liberté culturelle ; choix de programmation menacé, soit de la part d'élus locaux, soit de la part de groupuscules.

Comment agir de façon concrète et renouvelée dans ce contexte si tumultueux, comment faire face aux enjeux d'inclusion, de participation, d'émancipation des habitant-es par le projet culturel ?

L'innovation culturelle passe tout d'abord par les pratiques professionnelles et les bons outils de gestion de l'activité des services.

Changer de focale : le ou la DAC, dans un rôle de manager facilitateur vis-à-vis des services, veille à être encore davantage ouvert-e à l'écoute des équipes de terrain, à favoriser la veille, à initier des temps de partage entre services sur une même problématique, à aller sur le terrain. L'impulsion d'un management de coopération, de transversalité en interne à la Direction, d'animation de l'intelligence collective, amène de nouveaux potentiels.

Concrètement, il ou elle soutient des dynamiques internes avec :

- **L'organisation de temps de partage régulier avec ses équipes**, en associant les agents en prise directe avec les habitant-es, avec les relais, pour mettre en commun les expériences, les savoirs et les savoir-faire. Ces temps croisés mettent en mouvement une réflexion pour élaborer ensemble les méthodes de travail, des stratégies riches des visions ou observations de chacun-e. Comment entre-t-on en relation avec les habitant-es et comment rassemble-t-on ces contacts, ces parcours de rencontre entre un service et des habitant-es au service du collectif DAC ? Il s'agit, en effet, de capitaliser les bonnes pratiques en présence, les retours d'expériences.
- **L'observation du terrain** est également essentielle : en se rendant régulièrement sur le terrain, d'abord à la rencontre des équipes, mais aussi sur les lieux de vie du territoire accompagné-e de ses équipes, permet de mieux appréhender la réalité des usages des habitant-es (parcs, marchés, espaces publics, déplacements, mobilité, commerces, temps événementiels type brocantes, etc.) et ainsi penser des propositions en cohérence et en résonance avec les potentialités du territoire.
- **La création de supports et d'outils d'analyse des usages des habitant-es, qui soient communs aux services culturels**, favorise également une meilleure connaissance des habitant-es et le lien que chaque action permet de tisser avec elles et eux. Citons par exemple la mise en place d'un questionnaire sur la manifestation que l'on souhaite cibler pour comprendre qui l'on touche

Souvent oubliée des directions des affaires culturelles, la culture scientifique et technique mériterait une attention accrue.

et comment ; l'élaboration d'une base de contacts partagée qui qualifie le lien entre le service culturel et l'habitant-e ou le partenaire ; un accès simplifié pour l'inscription à la newsletter de la DAC ou à tout autre mode de communication avec les habitant-es et partenaires ; ou bien encore la production d'un outil définissant la stratégie de médiation pour l'ensemble de la direction.

Le ou la DAC a pour tâche, avec ses services, de s'interroger régulièrement sur le sens profond de son action : pour qui organise-t-on tel projet ? pourquoi ? pour quel objectif ? Entrer en relation avec les habitant-es, c'est mieux comprendre à qui l'on s'adresse et ajuster nos propositions. C'est découvrir la diversité des besoins, des compétences et richesses culturelles des habitant-es plutôt que de les supposer.

La question du lien, de la proximité de la relation aux habitant-es, la capacité des services culturels à faire communauté avec elles et eux est un enjeu fondamental.

L'atout du service public local est double :

- la proximité et la relation humaine qu'il est possible de tisser avec les habitant-es individuellement ou par le biais de relais (par exemple associatifs) ;
- la mission première et admirable qui est de contribuer à la création d'espaces sociaux ouverts, émancipateurs, physiques ou numériques, par affinité artistique et/ou culturelle.

Dans les pratiques, les services culturels construisent souvent une offre puis pensent le lien avec les habitant-es, la médiation, dans un second temps.

Les équipes ressentent une tension entre le temps nécessaire à la construction d'une offre et celui consacré à la médiation.

Or, accompagner les équipes à travailler sur leur posture dans le lien tissé avec les habitant-es est une mission prioritaire. Il s'agit de trouver une modalité de relation à l'autre – l'habitant-e, le partenaire – qui vise à faire vivre une expérience sociale à travers l'art et la culture, en interaction avec les services culturels et les artistes. Cette

modalité de relation transforme mutuellement chaque acteur-riche de la médiation (l'habitant-e, le partenaire et le service culturel). Chacun-e s'enrichit du regard de l'autre.

La médiation devient un outil d'émancipation et non un outil d'instruction.

Est-il possible d'établir une programmation culturelle qui, dès son élaboration, définisse une stratégie de médiation propre à chaque service ?

Est-il possible de mettre la médiation au cœur du projet, de la penser en même temps que la programmation, et d'y consacrer des moyens significatifs, quitte à réduire la part consacrée à la programmation artistique elle-même ?

Là encore, mettre en commun les savoirs et les savoir-faire pour mieux entrer en relation durable avec les habitant-es dans leur diversité est une voie riche d'enseignements. Elle permet de définir une stratégie locale de médiation culturelle ayant valeur de cadre commun, de référentiel commun aux services culturels, et ce en fonction des orientations politiques, du contexte local et des moyens disponibles.

Et dans un contexte de crise écologique, quelle opportunité vis-à-vis des habitant-es ?

Pour faire face à la situation écologique abyssale, de nombreuses collectivités ont créé des missions ou une direction du développement durable dans le but d'inscrire dans l'action publique la préoccupation de la cause écologique. Des actions de sensibilisation à destination des populations, des opérateurs, des partenaires sont mobilisées pour favoriser les prises de conscience et pour tenter d'agir. Pourtant, force est de constater que dans les projets culturels, cette culture du développement durable est encore timide. L'écoconception des manifestations culturelles pourrait être pensée, construite en partenariat avec la mission ou la direction du

Là encore, mettre en commun les savoirs et les savoir-faire pour mieux entrer en relation durable avec les habitant-es dans leur diversité est une voie riche d'enseignements.



développement durable mais cette nouvelle ingénierie de conception nécessite des moyens dédiés d'autant plus difficiles à dégager que le contexte budgétaire est contraint. Elle suppose également dans les pratiques professionnelles une évolution vers plus de créativité, de recherche, assurant aux événements culturels ou aux projets artistiques une réduction de leur empreinte carbone. Cet angle nouveau pourrait représenter là encore une opportunité d'échanges fructueux au sein des équipes de la collectivité, d'évolution de méthode de travail pour une sensibilisation des populations ou la prise en compte de l'éco-anxiété, notamment auprès des jeunes générations si volatiles et si difficiles à mobiliser ; cela pourrait être un levier d'implication, de participation à la construction de projets culturels plus sobres et vertueux d'un point de vue écologique.

CONCLUSION

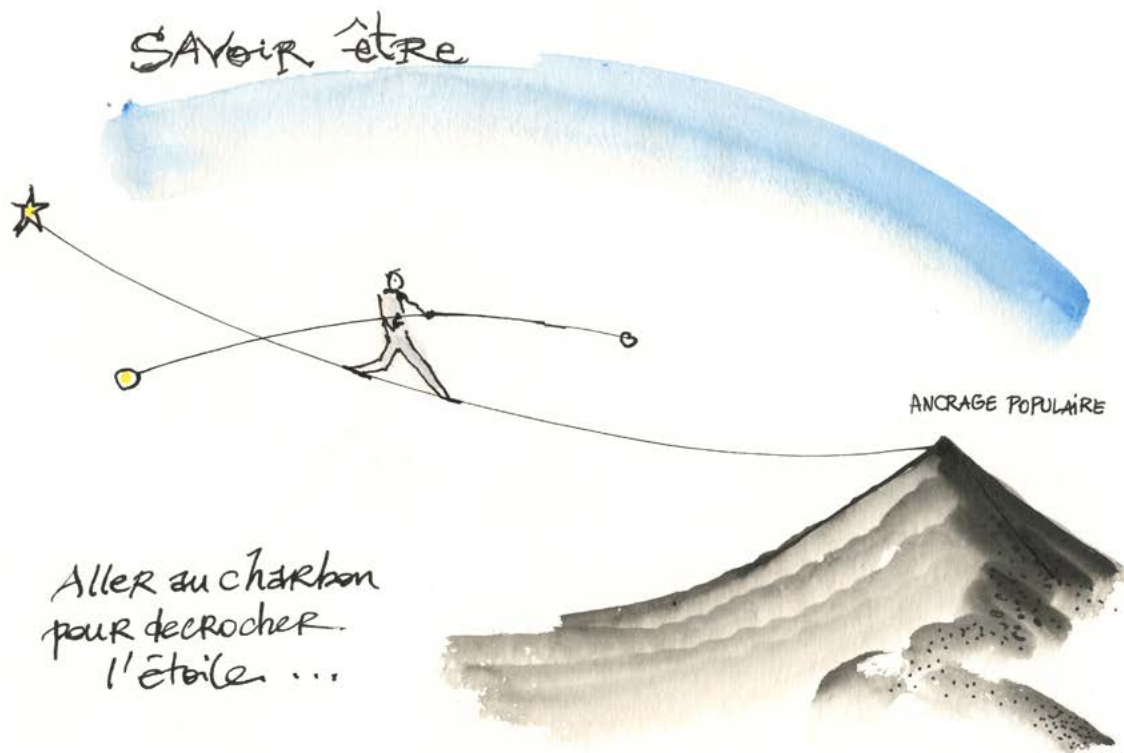
Les défis auxquels les DAC doivent faire face sont de taille pour favoriser la participation à la vie culturelle des habitant-es et partenaires dans toute leur diversité : accompagnement des pratiques professionnelles vers davantage de coopération interservices, capitalisation des savoirs et savoir-faire en présence, ouverture à des espaces de recherches créatifs, d'expérimentations, connaissance plus approfondie des habitant-es d'un territoire par le

lien tissé de façon suivie et qualifiée au bénéfice du collectif de la DAC, définition de référentiels communs aux services culturels, présence soutenue sur le terrain, définition d'une stratégie de médiation partagée. Favoriser le mouvement, le déplacement des équipes dans leurs propres représentations professionnelles, par l'échange et l'écoute auprès des partenaires et des habitant-es, pourrait représenter des opportunités nouvelles d'ouverture et d'attractivité auprès de publics divers, notamment en direction de la jeunesse. Dans ce sens, le référentiel des droits culturels est très utile à mettre en œuvre, il permet d'explorer de nouvelles voies, de nouveaux types de liens et d'attention à la finalité des projets (cf. chapitre suivant dédié à la démocratie renouvelée).

*Recueil des travaux et synthèse par
Isabelle Altounian, DAC de la Ville des Lilas, membre
de l'association ADAC Île-de-France*

Bibliographie

- *Crise du secteur culturel : l'urgence d'agir*, résolution du 9 mai 2023 du Conseil économique, social et environnemental (CESE)
- Notes, échanges et restitutions lors de l'atelier « (re)Définition du DAC » lors des assises de la FNADAC, le 21 octobre 2022
- *Directeur des affaires culturelles, Une profession au cœur des politiques culturelles*, Jean-Pierre Saez, Jean-Louis Biard, Helga Sobota, Jacques Charlot, Jérôme Bouët, *In L'observatoire* 2008/3 (Hors-série 1), pages 13 à 22



DAC et démocratie renouvelée

Au sein de notre société en constante évolution, la culture joue un rôle fondamental en tant que miroir de notre identité collective, vecteur de cohésion sociale et source d'innovation. L'évolution d'une action généralisée de démocratisation de la culture vers celle de démocratie culturelle est un processus qui s'est étalé sur plusieurs décennies en France. Fortement influencée par des personnalités iconiques telles qu'André Malraux et Jack Lang, cette évolution a marqué des tournants significatifs dans la politique culturelle du pays jusqu'à faire émerger, chaque jour davantage, une démocratie culturelle renouvelée, plus inclusive et participative. Dans ce contexte évolutif où l'accès à la culture, la participation citoyenne et la représentation de la diversité culturelle sont des questions cruciales qui interpellent notre démocratie, le rôle des DAC devient plus essentiel que jamais.

ANDRÉ MALRAUX ET LA DÉMOCRATISATION CULTURELLE

Au tournant de la seconde moitié du XX^e siècle, la notion de démocratisation culturelle était au cœur de la politique culturelle en France. Cette période a été marquée par une série de réformes visant à ouvrir l'accès à la culture pour un public plus large. André Malraux, nommé ministre de la Culture en 1959, a joué un rôle crucial dans ce processus. Il a notamment créé les « Maisons de la Culture » pour rendre la culture accessible aux citoyens dans tout le pays.

Malraux a favorisé la décentralisation culturelle et encouragé la démocratisation de l'art et de la culture en France.

JACK LANG ET LA DÉMOCRATISATION CULTURELLE ÉLARGIE

L'action concrète en faveur de la démocratisation culturelle s'est poursuivie avec Jack Lang, nommé ministre de la Culture en 1981. Il a introduit des réformes audacieuses, notamment la création de la Fête de la Musique, un événement populaire

célébré chaque année en France, visant à rapprocher la musique de tous les citoyens, et institué le prix unique du livre. Il a également lancé le concept de « Démocratisation Culturelle Élargie », s'efforçant de rendre la culture accessible à tous les Français, quel qu'en soit le milieu social ou géographique. Le développement de la BD, auquel il a contribué, a joué un rôle significatif dans l'ouverture aux cultures et aux arts, reflétant son engagement à élargir les horizons culturels de la population. Les initiatives de Jack Lang et des quelques personnalités qui ont incarné ses mandats ministériels ont permis de populariser davantage la culture et d'encourager une plus grande participation du public.

VERS UNE DÉMOCRATIE CULTURELLE RENOUELÉE

Aujourd'hui, la démocratisation culturelle s'ouvre vers une « Démocratie Culturelle Renouvelée ». Cette évolution renvoie à une approche plus participative encore de la culture, qui met l'accent sur la co-création, l'inclusion et la diversité culturelle. Les DAC contribuent donc également à ce que chaque individu puisse, non seulement accéder à la culture, mais aussi y contribuer activement.

Focus : La « démocratie renouvelée », définition

La démocratie renouvelée est une notion qui reflète l'idée d'une démocratie en constante évolution, s'adaptant aux besoins changeants de la société. Elle implique une démocratie qui va au-delà des structures institutionnelles classiques et intègre des éléments tels que la participation citoyenne active, la reconnaissance des droits culturels, la diversité, l'innovation et l'inclusion dans la prise de décision politique. Elle favorise une plus grande ouverture, responsabilité et réactivité des gouvernances envers les citoyens, tout en mettant l'accent sur la protection et l'amélioration des droits fondamentaux de chaque individu. La démocratie renouvelée

cherche à garantir que la démocratie continue de servir efficacement le bien-être de la société dans un monde en constante transformation.

LES DROITS CULTURELS ET LA DÉCLARATION DE FRIBOURG

Les « droits culturels », qui découlent de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), sont un concept développé et défendu par des chercheurs, sociologues, philosophes, responsables politiques et acteurs du monde culturel. Ils visent à mettre en évidence et à formaliser, pour pouvoir les rendre opérants, les principes d'une « démocratie culturelle ».

Ainsi, les droits culturels sont au cœur de la démocratie renouvelée. Ils garantissent à chaque individu, au sein de la grande communauté humaine, le droit de participer à la vie culturelle de sa communauté, de créer et d'accéder à la culture. La Déclaration de Fribourg, adoptée en 2007, a renforcé l'importance des droits culturels dans le contexte global.

La notion de « droits culturels » est présente en France dans les lois NOTRe (2015) et LCAP (2016). Elle est plus particulièrement portée par l'une des délégations du ministère de la Culture : la Délégation Générale à la Transmission, aux Territoires et à la Démocratie Culturelle (DGTDC) depuis sa création, le 1^{er} janvier 2021.

Dans ce contexte, les DAC ont un rôle crucial à jouer pour la mise en œuvre de ces droits. En tant qu'opérateurs des orientations politiques qui leurs sont assignées, ils sont garants de la diversité culturelle et facilitateurs de l'accès à la culture pour tous. Ils veillent en cela à ce que chaque citoyen puisse s'épanouir dans son environnement culturel.

Les droits culturels reposent sur quelques principes fondamentaux :

- permettre aux personnes d'accéder à leur propre culture et à celle des autres ;
- favoriser la liberté d'expression artistique ;

Aujourd'hui, la
démocratisation
culturelle
s'ouvre vers une
« Démocratie
Culturelle
Renouvelée ».

- élaborer collectivement et en permanence le « vouloir vivre ensemble » ;
- développer la vitalité du territoire en favorisant les interactions entre les cultures.

Force est de constater qu'à ce jour, les collectivités territoriales s'en sont encore assez peu emparé, sans doute parce que le concept de droits culturels reste mal identifié pour certaines, complexes dans leur application, et parce qu'ils nécessitent un changement de posture des professionnel(le)s et des élu(e)s.

En s'appuyant sur la définition de la culture au sens le plus large possible, c'est-à-dire en incluant au côté des savoirs, des arts et des lettres, des pratiques, des manifestations, des activités fondées sur la création et l'expression des sensibilités de chaque personne, les DAC s'efforcent de transmettre aux équipes et de partager avec les élu(e)s une vision, une culture professionnelle qui déconstruit ou évite les hiérarchies entre culture savante et culture populaire, entre pratique professionnelle et pratique amateur, entre cultures de divers pays, entre culture réelle et culture numérique, etc. Ce faisant, ils posent le cadre de leur place dans le projet culturel, c'est-à-dire en redonnant le contexte et le processus de production de tel ou tel projet.

Dans tout projet, deux principes sont à l'œuvre. D'une part, il faut souligner l'importance de la participation de chacun(e), quelle que soit la forme que cet acte produit : spectateur, contributeur, amateur, etc. D'autre part, l'autre substantifique moelle du projet, c'est ce qu'il fabrique comme sentiment d'intégration, d'appartenance à une communauté humaine ouverte.

Attentifs à la place de chacune et de chacun, les DAC veillent à intégrer dans le projet culturel de territoire un panel de propositions qui permettront diverses modalités de participation des populations.

Comment mettre en mouvement une démarche ouverte aux droits culturels ? Ou, pour le formuler autrement, comment mettre plus de démocratie

dans les projets et favoriser la relation aux publics ? Une bonne façon de démarrer est d'analyser son projet à l'aune des huit droits culturels proposés par la Déclaration de Fribourg, la proposition de formalisation des droits culturels qui est reconnue comme étant la plus aboutie.

C'est un exercice que l'on peut conduire en interne, dans un premier temps, avec son équipe puis, si l'on se sent plus à l'aise avec ce concept, en équipe élargie. C'est alors une occasion de travailler en transversalité avec d'autres acteurs, par exemple du champ social, du handicap, de la jeunesse, etc.

À la question « comment mon projet prend en compte ces huit droits culturels ? », les réponses peuvent être mise en partage, en discussion :

- **Identité** : le droit de choisir et respecter son identité culturelle ;
- **Diversité** : le droit de connaître et voir respecter sa propre culture, ainsi que d'autres cultures ;
- **Patrimoine** : le droit d'accéder aux patrimoines culturels ;
- **Communauté** : le droit de se référer, ou non, à une ou plusieurs communautés culturelles ;
- **Participation** : le droit de participer à la vie culturelle ;
- **Éducation** : le droit d'éduquer et se former dans le respect des identités culturelles ;
- **Information** : le droit de participer à une information adéquate (s'informer et informer) ;
- **Coopération** : le droit de participer au développement de coopérations culturelles.

D'autre part, l'autre substantifique moelle du projet, c'est ce qu'il fabrique comme sentiment d'intégration, d'appartenance à une communauté humaine ouverte.



LES ENJEUX DE LA DÉMOCRATIE RENOUELÉE

La démocratie renouvelée vise à répondre aux préoccupations actuelles de la société, à renforcer la confiance des citoyens dans leurs institutions, et à adapter la démocratie aux besoins changeants

du monde contemporain. Elle constitue un effort continu pour rendre la gouvernance plus inclusive, transparente et réactive, tout en préservant les droits fondamentaux de tous les individus. Les enjeux de la démocratie renouvelée sont intrinsèquement liés à ceux des droits culturels.

LA PARTICIPATION CITOYENNE

La démocratie renouvelée s'articule autour de la participation citoyenne, et cela inclut la vie culturelle. Les DAC doivent œuvrer pour que les habitants soient non seulement consultés, mais également pleinement intégrés dans la conception et la mise en œuvre des projets culturels. La co-création culturelle devient la norme, permettant ainsi aux citoyens de s'approprier la culture qui les entoure.

La participation citoyenne dans la construction de politiques ou de projets culturels est essentielle pour garantir que ces initiatives reflètent les besoins, les préférences et les valeurs de la communauté. Les DAC ont une responsabilité d'être force de proposition auprès de leurs élus pour que soit mise en place cette dynamique sur leur territoire et pour inclure les habitants dans la vie culturelle locale.

LA DIVERSITÉ CULTURELLE

La diversité culturelle est un pilier de la démocratie. Les DAC ont la responsabilité de promouvoir les expressions culturelles plurielles au sein de leur territoire, en encourageant la préservation des traditions, tout en favorisant l'émergence de nouvelles formes d'expression. La reconnaissance des cultures minoritaires devient un important enjeu. La promotion de la diversité culturelle par les DAC contribue non seulement à enrichir la vie culturelle d'une région, mais elle renforce également la cohésion sociale et favorise une meilleure compréhension interculturelle.

L'ACCESSIBILITÉ CULTURELLE

L'accès à la culture ne doit pas être limité par des barrières économiques, géographiques ou sociales. Les DAC veillent et contribuent à ce que la

culture soit accessible à tous, en mettant en place des politiques d'inclusion et en favorisant l'éducation artistique et culturelle (EAC) dès le plus jeune âge.

L'INNOVATION CULTURELLE

La démocratie renouvelée nécessite une approche innovante de la culture. Les DAC doivent encourager la création contemporaine, le dialogue interculturel et l'exploration de nouvelles formes d'expression artistique. Ils sont des acteurs de la transformation culturelle, tout en veillant à la préservation de l'héritage culturel.

LA COOPÉRATION ET LE PARTENARIAT

Pour répondre à ces enjeux, les DAC doivent travailler en étroite collaboration avec les acteurs de la société civile, les associations culturelles, les artistes, les écoles, les institutions publiques et les citoyens. La co-construction des politiques culturelles devient un impératif, où chacun apporte sa contribution et sa vision.

La culture à l'université est un modèle de démocratie renouvelée où les associations d'étudiants ont une place centrale dans la vie culturelle de l'établissement.

En effet, ces associations fonctionnent souvent de manière participative, encourageant la coopération et le partenariat au sein de la communauté étudiante. Elles sont les incubateurs de projets culturels variés, allant des festivals et des conférences aux expositions artistiques et aux performances. La dynamique de ces associations repose sur la collaboration avec d'autres groupes d'étudiants, les enseignants, les artistes locaux, parfois même en lien avec les gouvernances universitaires.

De plus, cette coopération favorise la diversité culturelle, l'inclusion et l'innovation. En offrant aux étudiants la possibilité de participer activement à la programmation culturelle, ces associations stimulent une démocratie renouvelée au sein de l'université, tout en préparant les jeunes à devenir

La reconnaissance
des cultures
minoritaires
devient un
important enjeu.

des citoyens engagés dans la société plus largement (cf. la convention sur « l'université, lieu de culture » signée en 2013 et le Plan national de la vie étudiante de 2015).

Focus : quelques exemples concrets de la participation citoyenne dans le domaine culturel

- **Ateliers de co-crédation culturelle** : organiser des ateliers ou des sances de co-crédation où les citoyens, les artistes et les dcdideurs se rduissent pour gndrer des iddes, dbattre et laborer ensemble des projets culturels. Ces sessions permettent d'intgrer la vision collective ds le dbut du processus de crdation.
- **Conseils consultatifs culturels** : mettre en place des conseils consultatifs composds de membres de la communaut, d'artistes et d'experts culturels. Ces conseils fournissent des recommandations aux autoritds locales sur les dcdisions culturelles et participent l'laboration de politiques publiques.
- **Projets de documentation et de prsdervation** : encourager les citoyens l contribuer l la documentation et l la prsdervation du patrimoine culturel local, que ce soit par des initiatives de collecte de rcdits oraux, de photographies anciennes ou de tmoignages de vie.
- **Jurys citoyens** : mettre en place des jurys citoyens pour valuer et sdlectionner des projets artistiques ou culturels financs par des fonds publics. Les citoyens sont impliqus dans le processus de dcdision, garantissant ainsi une transparence et une responsabilit accrues.
- **Comitds de programmation** : permettre aux citoyens de s'impliquer dans le processus de sdlection des vdnements culturels, des expositions, des spectacles ou des festivals en intgrant les comitds de programmation. Cette dmarche inclusive favorise la reprsdentation de diverses expressions artistiques et des besoins culturels de la communaut, renforçant ainsi la lgitimitd et la pertinence des acti-

vitds culturelles proposdes (cf. la Societd des Nouveaux Commanditaires et la convention de partenariat signde avec la FNADAC).

Ces exemples illustrent la diversitd des moyens par lesquels les citoyens peuvent participer l la construction de politiques et de projets culturels, contribuant ainsi l une culture plus inclusive, dynamique et en phase avec les besoins de la communaut.

CONCLUSION

Pour conclure, osons dire ici que les DAC sont des acteurs-cld de la dmocratie renouvelde. En reconnaissant et en promouvant les droits culturels, en favorisant la participation citoyenne, en prsdervant la diversitd culturelle, en rendant la culture accessible l tous et en encourageant l'innovation culturelle, les DAC faonnent un avenir culturel plus inclusif et dmocratique. Ils restent, bien sr, les gardiens et les promoteurs de notre bien commun, de notre patrimoine culturel mais ils ouvrent aussi la voie l de nouvelles formes d'expression. La dmocratie renouvelde, c'est une culture qui s'adresse l tous, intgre tous, et enrichit l'identitd de chacun.

La dmocratie renouvelde, c'est une culture qui s'adresse l tous, intgre tous, et enrichit l'identitd de chacun.

*Recueil des travaux et synthse par
Isabelle Altounian, DAC de la Ville des Lilas,
membre de l'association ADAC lle-de-France
et Noëlie Malamaire, co-coordinatrice du groupe de
travail, DAC de la CA Pays de Grasse, membre des
CA de PACADAC et de la FNADAC*

Bibliographie

- *La dmocratie renouvelde en mutualitd*, Institut Montparnasse, Les Petits matins, 2023
- *Pour une politique culturelle renouvelde*, Bernard Latarjet et Jean-François Marguerin, Domaine du possible, 2022, 448 pages

- *La démocratisation culturelle, une ambition inachevée ?*, mémoire de Juliette Besnard dirigé par Dominique de Font-Réaulx, SciencesPo, 2023
- Déclaration universelle des droits de l'homme, annexe 1, 1948
- Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, annexe 2, 2001
- Agenda 21 de la Culture, 2004
- Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, 2005
- Déclaration de Fribourg sur les droits culturels, annexe 3, 2007
- *Mettre en œuvre les droits culturels dans vos projets ou vos actions culturelles : pour quoi faire et comment ?*, fiche méthodologique WEKA n° 13974, voir page 71
- Concept des droits culturels intégrés à la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) et à la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP)
- Convention « Université, lieu de culture », 2013
- Plan national de la vie étudiante, 2015



Sylvaine

Le DAC et les autres politiques publiques

L'évolution du métier de DAC ces dernières années est telle que, de spécialiste, la fonction est devenue fortement généraliste, avec une somme de compétences à acquérir qui dépassent largement le cadre d'emploi. Au-delà des actions et missions sectorielles liées à son métier (musées, spectacle vivant, médiathèques, conservatoires, patrimoine, etc.), notre atelier a permis d'identifier que la part administrative et juridique est devenue très prégnante si l'on veut assumer tout ce qui est demandé à une direction de la culture, particulièrement dans les collectivités moyennes où les services et directions ressources ne sont pas en appui dans ces domaines. De fait, les interactions avec les autres politiques publiques sont d'autant plus faciles que le/la DAC est identifié(e) comme un(e) interlocuteur(trice) expert(e) du projet de territoire.

DÉFINITION DU TERME « POLITIQUE PUBLIQUE »

Dans une collectivité territoriale, une politique publique désigne un ensemble d'actions, de mesures et de décisions prises par une autorité locale (comme une commune, un département, une région, ou une autre entité administrative locale) visant à répondre à des besoins ou des enjeux spécifiques de la population résidant sur son territoire. Ces politiques visent à influencer ou à améliorer la qualité de vie, les services publics, le

développement économique, social, culturel, ou d'autres aspects de la vie quotidienne dans cette espace géographique.

Les politiques publiques locales sont généralement élaborées à partir d'une phase de planification qui implique la définition des objectifs, l'identification des besoins, l'analyse des ressources disponibles, et la conception de stratégies pour les atteindre. Une fois la politique publique définie, elle est mise en œuvre à travers divers programmes, projets et actions concrets. Cela implique l'allocation de

ressources financières, humaines et matérielles pour réaliser les objectifs fixés.

Les collectivités territoriales veillent en permanence à l'efficacité des politiques publiques qu'elles mettent en place. Des évaluations sont effectuées pour mesurer les progrès, identifier les ajustements nécessaires, et garantir que les ressources sont utilisées de manière optimale.

La consultation et la participation des citoyens et des parties prenantes locales peuvent jouer un rôle important dans la définition, la mise en œuvre, et l'évaluation des politiques publiques. Les autorités locales cherchent souvent à recueillir les avis et les retours d'expérience des résidents.

Les différentes phases de décentralisation ont donné lieu à l'attribution de « compétences » pour chaque collectivité publique avec des définitions et objectifs concourant à améliorer le quotidien des habitants. La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) supprime la clause générale de compétence pour les régions et les départements. Désormais, ces deux catégories de collectivité ne peuvent agir que dans le cadre des compétences que la loi leur attribue.

**Parallèlement,
le principe de
compétences
partagées est
maintenu dans
les domaines
ayant un caractère
transversal.**

Parallèlement, le principe de compétences partagées est maintenu dans les domaines ayant un caractère transversal. « *Les compétences en matière de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier* » selon l'article L. 1111-4 du Code général des collectivités territoriales.

Plus globalement, cette nouvelle définition des compétences s'accompagne d'un accroissement du rôle des régions, d'un renforcement de l'intercommunalité et de l'amélioration de la transparence et de la gestion des collectivités territoriales.

Fortes de cette définition, les différentes politiques publiques d'une collectivité se doivent de travailler ensemble dans un esprit de coopération, d'amélioration continue, d'agilité, pour concrétiser les projets des élus.

LE PROJET DE TERRITOIRE, POINT DE DÉPART DU PROJET D'ADMINISTRATION

À l'issue d'une élection, l'exécutif met en place son programme dans un document d'orientation générale pour le développement de son territoire. Il fixe un cap pour les années à venir, souvent au-delà de la durée du mandat, qui est la vision des élus à moyen ou long terme. Le projet d'administration en est la traduction technique.

Le/la DGS et son équipe produisent un organigramme, avec ou sans DGA (en fonction de la strate de la collectivité), qui organise les différentes politiques publiques à même de concrétiser les objectifs du projet de territoire. La culture en est une, en son nom propre, ou accolée à d'autres secteurs, comme l'éducation, la vie associative, voire le sport. Lorsque c'est le cas, c'est le fruit soit d'une position politique affirmée, soit d'un manque de moyens et d'une baisse des effectifs de la collectivité.

Une fois le cadre posé, l'administration peut déployer les outils nécessaires au bon fonctionnement de la collectivité pour les directions ressources et les directions opérationnelles. L'animation du projet d'administration doit permettre à chaque responsable d'une politique publique de bien comprendre les enjeux de la collectivité au-delà même de son périmètre. Il faut alors acquérir une culture commune, une compréhension partagée du projet de territoire, la mise en place d'une gouvernance permettant les échanges.

Le projet de territoire et le projet d'administration sont deux documents essentiels pour une collectivité. Ils sont produits dans la plupart des cas, mais il arrive qu'ils ne soient pas réellement écrits, ce qui pose des problèmes de suivi et d'évaluation des politiques publiques.

LA DIRECTION DE LA CULTURE, ACTRICE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Il est loin le temps où le/la DAC était spécialiste uniquement de son secteur, avec une vision arrêtée de ses missions : l'artistique avant tout, sans concession. Nos métiers ont évolué, se sont transformés au gré des usages et des responsabilités. Les DAC sont devenu(e)s des « ensembliers », dans une démarche de co-construction quasi-permanente (ce qui n'empêche pas des partis pris artistiques et des choix affirmés en cohérence avec les enjeux politiques). Cependant, la force du/de la DAC réside dans sa proximité avec les habitants, de par les équipements qu'il/elle gère ou les événements qu'il organise. Il/elle est présent(e) lors d'inaugurations, de spectacles, avec ou sans son élu(e) à la culture. Cette connaissance fine du terrain est un atout au sein de la collectivité pour peu qu'il/elle en ait la reconnaissance.

À ce titre, chaque direction d'une collectivité est garante de l'aménagement du territoire, dans une vision de partage et d'équilibre pour le « mieux vivre » des habitants. Dans une époque troublée par une pandémie mondiale, que nous espérons définitivement derrière nous, des urgences attentat et dispositif Vigipirate à répétition, la capacité de résilience des collectivités est importante, voire indispensable, pour soutenir le développement de son territoire.

DES ALLIÉS NATURELS, D'AUTRES À CONQUÉRIR

Les politiques publiques ont alors leur plein rôle à jouer grâce à leurs capacités d'innovation et de création de contenu. Une direction de la culture a des alliés naturels comme l'éducation, la cohésion sociale, la vie associative, mais a besoin de dialoguer aussi avec des politiques publiques moins proches des habitants. La crédibilité d'un(e) DAC passe par son engagement au service du bien public, par des formations sur des sujets peu ou mal maîtrisés, par sa capacité à inventer des nou-

veaux imaginaires et à embarquer avec lui/elle ses autres collègues, ses homologues des autres directions.

Non, une direction de la culture ne se contente pas de produire du loisir, mais assume et revendique une approche sensible et pédagogique de son action, s'appuie sur des fondamentaux portés par le ministère de la Culture, s'approprie et met en œuvre les différentes lois promulguées comme celle relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 dite « LCAP »), ou bien encore celle relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique, la loi Robert n° 2021-1717 du 21 décembre 2021.

À l'instar de ses homologues des autres politiques publiques, le/la DAC rend des comptes, à l'image de son soutien à l'application des droits culturels comme source d'émancipation à tous les âges.

L'analyse des synergies et des conflits potentiels est importante quand on recherche les opportunités de renforcer la coordination là où les intérêts se recoupent. C'est un défi complexe mais essentiel pour assurer une gouvernance efficace et cohérente. Il faut essayer de créer un cadre qui encourage la collaboration interne, qui favorise la communication.

Une direction de la culture est aussi partie prenante des autres politiques publiques en étant sollicitée pour consolider un projet. Elle peut ainsi servir de levier pour accompagner les objectifs des autres directions de la collectivité. Son implication peut même être directe quand elle produit du contenu ou de support à l'illustration d'une thématique portée par la politique publique partenaire.

Prenons un exemple. Considérons un projet politique de la ville porté par une direction de la cohésion sociale : la direction de la culture peut être sollicitée pour diffuser un spectacle, un concert ou tout autre événement dans le cadre d'une fête,

La force du DAC réside dans sa proximité avec les habitants, de par les équipements qu'il gère ou les événements qu'il organise.



d'une animation, ce qui est relativement simple. Mais elle peut aussi venir illustrer un projet citoyen. La proposition de la direction de la culture répond alors à une problématique particulière, ce qui requiert une adéquation entre les objectifs visés et la compétence culturelle.

D'autres exemples peuvent être cités :

- développer des actions culturelles auprès des agents pour favoriser la cohésion et/ou le bien-être au travail autour d'un projet managérial, avec un service RH ;
- renforcer l'EAC pour l'émancipation des jeunes et l'éveil des tout-petits, avec les services jeunesse et petite enfance ;
- imaginer des résidences d'artistes lors d'une rénovation urbaine de quartier pour créer du lien social, avec un service urbanisme ;
- intégrer des artistes dans des parcours de formation et de retour à l'emploi, avec un service de la cohésion sociale ;
- s'impliquer dans la réalisation du 1 % artistique, avec un service bâtiment ;
- réaliser une exposition Art et Sport, avec un service des sports, etc.

Les exemples peuvent être nombreux. L'apport du DAC est alors reconnu comme support artistique au projet. C'est alors la direction de la culture qui doit s'adapter au contexte et non le contraire ! Le professionnalisme des différents interlocuteurs est précieux pour mener à bien des projets partenariaux.

Les maîtres-mots employés dans les collectivités de nos jours sont : mutualisation, pluridisciplinarité, transversalité, éco-responsabilité, agilité. Ces termes, qui deviennent presque des mantras de nos fonctionnements, font partie de l'arsenal langagier de tout directeur de collectivité, de toute politique publique. L'acceptation et l'acquisition des définitions placent les cadres dirigeants dans des postures similaires et susceptibles de favoriser l'émergence d'un travail commun.

LE MODE PROJET

Le meilleur moyen de construire une vision partagée est de travailler en mode projet. Disposant généralement d'une lettre de mission et d'une équipe dédiée, le chef de projet anime le groupe qui doit arriver à l'objectif fixé. Ce type de fonctionnement permet une interconnaissance des compétences métiers des uns et des autres, nécessite une écoute réciproque et une capacité à travailler ensemble. L'approche est alors transversale et collaborative et non verticale. Le mode projet est souvent conduit par les directions techniques ou ressources, mais pas nécessairement.

En effet, dans le cadre d'un projet de restauration patrimoniale par exemple, le projet doit précéder les travaux et le DAC a toute la légitimité à être chef de projet. L'élargissement de ses compétences – marchés publics, finances, juridique, recherche de subventions – font que son autorité ne peut être remise en cause. Il faut alors s'astreindre à un suivi régulier, à des comptes rendus, à des demandes de formalisation, à des allers-retours vers les élu(e)s. C'est, dans ce cas de figure, un management de l'équipe projet très stimulant pour chacun des membres.

Focus : la matrice d'objectifs et le cercle de connexions

Le mode projet demande à mettre en place un cadre de travail efficace et connu de tous. La matrice d'objectifs, sous forme d'un tableau, fixe les objectifs à atteindre par direction, sur un plan d'égalité et d'équité de traitement.

Le cercle de connexions permet de visualiser l'ensemble des politiques publiques et intervenants du projet.

Ces deux outils sont responsabilisants pour les personnes impliquées sous la direction du chef de projet, garant de la tenue des objectifs et des délais.

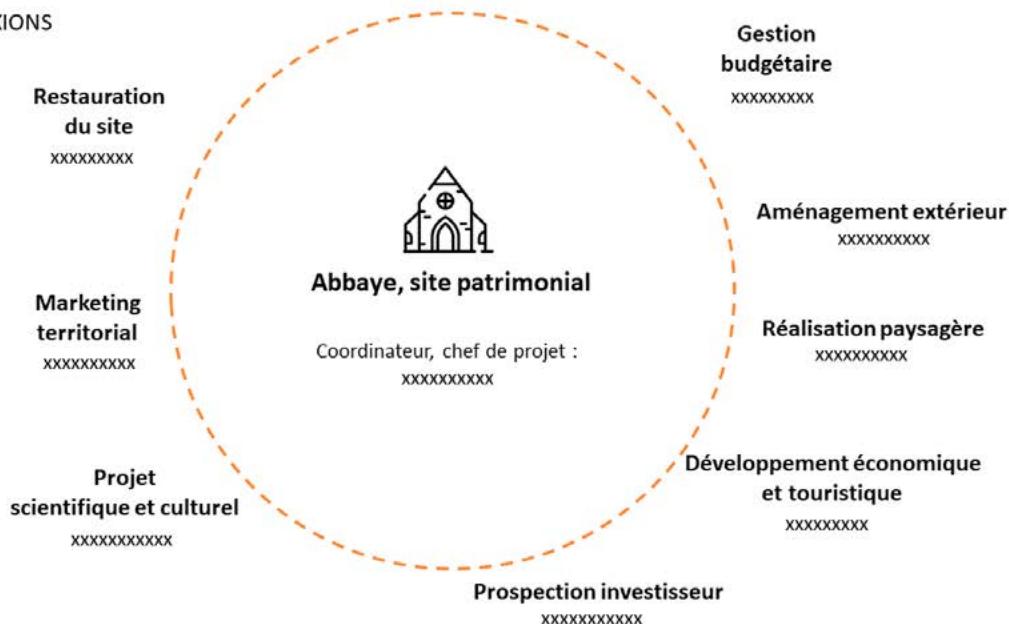
Exemple : Restauration et projet artistique et culturel d'une abbaye (extrait d'outils proposés par le cabinet de conseil en management Voirin).

Les maîtres-mots employés dans les collectivités de nos jours sont : mutualisation, pluridisciplinarité, transversalité, éco-responsabilité, agilité.

LA MATRICE D'OBJECTIFS : ABBAYE – FAIRE DE L'ABBAYE L'EMBLÈME DE L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE

	Culture	Patrimoine	Communication	Développement économique	Valorisation Cadre de vie	Habitants Touristes	Finances
1- Déployer le projet culturel afin de faire de l'Abbaye une cité de la Parole et du Son	Réaliser un programme culturel et artistique		Développer les outils nécessaires à une promotion locale et nationale		Réaliser des espaces naturels sensitifs	Proposer des expériences culturelles et artistiques	Réaliser les dossiers de subventions
2- Restaurer le patrimoine d'exception et l'adapter au projet global du site	Redéfinir le parcours muséal Définir les besoins sur l'ensemble du site	Programmer les travaux par phase	Assurer le suivi reportage du chantier		Favoriser l'accès à l'Abbaye (signalétique) + Aménager les extérieurs		Recherche de financement + Souscription publique
3- Assurer le rayonnement historique de l'Abbaye	Relier le patrimoine ancien à une expérience novatrice		Utiliser Germain comme « passeur » de 1600 ans d'histoire			Proposer des visites historiques	
4- Développer le projet touristique	Revisiter la boutique Candidater aux différents labels	Créer les conditions de stationnement	Prendre des encarts publicitaires sur des magazines	Créer un hôtel + Restauration légère Etablir les dispositions de location d'espaces	Concevoir un plan de signalétique dans la ville et agglomération	Vivre une expérience instagrammable	Définir les moyens financiers à consacrer pour assurer la fiabilité du projet
5- « Communication / Marketing »	Informers le plus possible Réaliser des objets sonores et visuels		Créer le site internet de l'Abbaye + Instagram abbaye			Réaliser des campagnes de com	

CERCLE DE CONNEXIONS



@cabinet Voirin

Outils de base positionnant les enjeux et organisations du mode projet

Avec le même grade que les autres directeurs, s'affranchissant ainsi d'un possible sentiment d'infériorité (face à des directions dites « essentielles »), le/la DAC s'impose ici comme l'interlocuteur(trice) légitime de toutes les politiques publiques mobilisées par le projet.

La culture est un élément fondamental de développement d'un territoire, elle embrasse un champ vaste de l'action de la collectivité. Sans être forcément (voire jamais) au centre des projets de territoire, les élu(e)s en charge de ce domaine se battent sans relâche auprès de leurs collègues élu(e)s pour expliquer les vertus d'une action culturelle forte. Le duo DAC/élu(e), lorsqu'il est harmonieux, est un acteur majeur de l'ensemble des politiques

publiques. De par ses compétences larges, une direction de la culture peut s'intégrer dans bon nombre de projets et il ne faut pas hésiter à mettre un pied dans la porte lorsque cela semble nécessaire ou évident.

Pour cela, il faut souvent prendre le temps de faire preuve de pédagogie, d'expliquer, de réinterroger nos pratiques, de développer des cultures communes, de travailler de nouvelles postures plus ouvertes et imaginer des relations moins verticales et plus en adéquation avec les usages professionnels d'aujourd'hui.

*Recueil des travaux et synthèse par **Thierry Creteur**, président de l'ADAC BFC et DAC de la Ville d'Auxerre*



« Anatomie d'une lutte »

Quelle que soit l'échelle de leur collectivité, leur région ou *territoire* d'exercice, les questionnements ont amené tous et toutes les DAC à contribuer à ce chantier collectif, dans le but d'apporter les aménagements nécessaires et prospectifs au texte de référence. Car si la plupart des douze associations fédérées se réfèrent à la « Charte », souvent dès les premiers articles de leurs propres statuts, le « Comité de liaison » préalable à la FNADAC, qui avait été institué à l'initiative des grands villes et agglomérations, l'avait bien conçu au fil de nombreux temps de travail de 2004 à 2010, dans le but de constituer un référentiel commun pour tous les directeurs et toutes les directrices des affaires culturelles.

Ce livre blanc ouvre de nouveaux champs.

Force est de constater que le « *foedus* » présidait aussi à la constitution d'une fédération. À présent, la FNADAC s'est enrichie de savoir-faire nouveaux et de compétences élargies. Lors des assises nationales 2017 à Strasbourg, un établi avait enclenché la démarche, et permis de souligner que la Charte n'était plus vraiment en adéquation avec les missions qui nous sont confiées. De nombreux temps formels (colloques, groupes de travail 2017/2019) ou informels ont permis de croiser plusieurs constats :

- À l'inverse de « la charte des DAC », la définition de DAC peut quelque peu différer selon les associations régionales ;

- Notre quotidien professionnel a été très conditionné par les lois territoire. Et d'autres enjeux stratégiques ont encore émergé depuis, vitaux et nécessitant d'être intégrés : l'EAC, la place du numérique, la prise en compte croissante des droits culturels, une prise en compte nouvelle du principe d'égalité de genre, de la transition écologique, etc. ;
- La Fiche-métier du CNFPT n'intègre pas vraiment ces nouveaux paradigmes ;
- Le rôle de simples gestionnaires s'est considérablement élargi à celui de développeur de projets transversaux.

C'est donc aussi à l'orée de nouvelles pistes que ce livre blanc se positionne.

En réinterrogeant les définitions de l'acronyme « DAC », rappelons ici que nous avons traversé un demi-siècle de politiques culturelles : l'objet – les « affaires », restées héritées du ministère des Affaires culturelles comme de celles « étrangères » ou « économiques » – a muté dans les années 90 en « développement » culturel, puis en « d'action culturelle » dans les années 2000. Le concept de « rayonnement » culturel a émergé dans la décennie suivante, tandis que la décennie 2020 voit naître des directions de « l'innovation » culturelle incarnant souvent un principe de transversalité.

La notion même de « politique(s) culturelle(s) » (au pluriel ou non), lorsqu'elle réinterroge la relation aux élus, relève qui du pléonasmе, qui de l'antithétique, qui du nécessaire compromis. Les nuances ou tandems sont multiples et l'on ne peut que se référer aux écrits récents de Jacques Rancière (« Les voyages de l'art », septembre 2023) : « *La relation entre art et politique n'est donc pas simplement une relation entre deux pratiques, mais entre deux sphères d'expérience. Or ces deux sphères ont une caractéristique commune : l'instabilité de leurs fron-*

tières. Cette instabilité n'est pas accidentelle. Elle est constitutive. La politique est politique en tant qu'elle est un conflit sur ceux qui sont inclus dans sa sphère et sur la nature des performances qu'ils

y exécutent (...) et cette double instabilité témoigne elle-même d'un conflit essentiel entre deux mondes : un monde où les capacités sont séparées et hiérarchisées, et un monde où s'exerce une capacité égale ».

À l'approche de l'écriture d'une nouvelle Fiche-métier CNFPT et des prochaines assises nationales de la FNADAC (centrées sur les libertés, altérités et humanités), et à l'heure où la culture apparaît plus que jamais nécessaire face à l'exigence d'approfondissement démocratique, deux sentes semblent pouvoir guider la relève induite par ces observations et propositions :

- Reconsidérer les principes parfois outranciers de flux de diffusion et leur rationalisation budgétaire au profit d'exceptionnalité et de frugalité ;
- Quand l'étude CEVIPOF 2023 alerte sur « un déclinisme affectant la société française », les DAC ne trouveraient-ils pas leurs nouveaux caps dans l'imaginaire ? Un imaginaire en regard de leur cœur de métier créatif (comme le suggère ci-après l'auteur, interprète et slameur Mehdi Krüger).

Gilles Thorand, vice-président de la FNADAC délégué aux Solidarités et au Référentiel commun, co-coordonateur du groupe de travail référentiel métier, président-fondateur de l'ADDACARA

La notion même de « politique(s) culturelle(s) » (au pluriel ou non), lorsqu'elle réinterroge la relation aux élus, relève qui du pléonasmе, qui de l'antithétique, qui du nécessaire compromis.



Agnostique partagé

Mehdi Krüger est lauréat du Grand prix 2023 de l'UNAC (Union nationale des auteurs compositeurs). Voici un de ses textes, écrit et slamé au fil des 6^{es} assises nationales des DAC à Sète (lui qui a aussi, notamment, été lauréat du Prix Brassens). Au Niger, en Tunisie pendant le Printemps arabe, à Rome, au Liban, à Fort-de-France : ses mots arpentent en Francophonie les espaces symboliques et du sensible.

Cher DAC,
 Je sais que tu souffres d'une peine de cœur...
 De métier
 Que tu te sens incompris par l' élu...
 De tes pensées
 Tu noies ton chagrin au fond d'un World Café
 Tes chapeaux rigolos et tes sonneries au piano
 Ne trompent personne
 Mais dis-toi que :
 « Un crédit de perdu, dix financements de retrouvés ! »
 Si tu crées du lien
 Avec les artistes, avec le terrain
 Tu peux obtenir l'avant-garde partagée
 Tu sais,
 Ça se porte à deux l'éco-responsabilité.
 Et pour éprouver de nouveaux transports...
 En commun
 Je chuchoterai à ton oreille des modes doux
 Durant tes moments de doute

Allons,
Viens boire une infusion artistique à la maison
(Ou une Supermanzana en souvenir de Barcelone).
Là, je te regarde dessiner des schémas en pétales
Un peu... Beaucoup... À la Micro-folie...
Tu ne te sens pas au top
Pourtant ton nom est en haut des chartes
Cher DAC,
Je sais qu'il y a une vraie sensibilisation qui bat en toi
Qui rêve d'engagement...
Opérationnel
Mais n'oublie pas que tu as de la valeur...
Humaniste
Et que toi aussi,
TU AS UN DROIT CULTUREL AU BONHEUR !
Malgré ce que tu penses,
La collectivité qui s'engagera avec toi aura bien de la chance !
Mais il faut que tu communique,
Nous sommes tous unanimes
Viens donc nous parler 2 minutes 30
Aux DAColiques anonymes.
Je perçois la fracture numérique
Qui brise ton petit cœur
Mais LinkedIn n'est pas Tinder,
Tu encadres un projet théâtre
Pour te sentir en bonne compagnie

Ne perds pas la foi
Reste un agnostique partagé,
Restructure ton pôle-dance culturel
Et remue ton bassin d'emploi,
Redeviens ce DAC
Qui arpente à la cosaque
Les ZAC et les éco-ZUP.
Reprends le dessin
Et repars la fleur au fusain
À l'assaut des collectivités
Avec sous le bras un projet de connectivité
Et comme tu le disais souvent :
« Les voyages forment la jeunesse
Et les échanges forment le DGS »
On choisit nos partenaires
À peu près tous de la même manière
On souhaite qu'ils aient un peu d'argent
Et qu'ils nous écoutent suffisamment,

Va déjeuner avec le maire !
Parle lui d'horizontalité et de tiers-lieu
Qu'il reparte des étoiles européennes plein les yeux
Et surtout, à la fin du repas,
Partagez la mission
Si tu te sens d'humeur proactive
Tente une approche...
De nouvel urbanisme
Mutualisez main dans la main
Synergisez le capital humain
Parlez, parlez, parlez...
Pas besoin de coucher sur papier pour réussir !

Cher DAC
Si tu subis un revers dans ton service
Rappelle-toi que c'est comme au tennis
Au pire,
Tu prends tes mots-valises et tu pars !
Ça sert à ça les Assises
Toute la FNADAC est réunie aujourd'hui juste pour toi
Avec des mots-clés démocratiques et paritaires
Pour te dire qu'on t'aime par items
Tu as des droits
À bouger
Une voie
À trouver
Mais rien à prouver
Juste à frayer sans s'effrayer
Un chemin d'équilibre...
Budgétaire
Entre les Cassandre et tes idéaux
Et si tu n'y comprends rien, c'est normal
Comme le disait le DRAC encore hier
« La culture, c'est du Picasso ! »
En attendant
Que tu te trouves un référentiel convenant
Aux DAC des villes comme aux DAC des champs
Prends soin de toi,
Affectueusement.

Mehdi Krüger



Fiche 4462

Définir le profil du directeur des affaires culturelles

1 outil associé

CONTEXTE

Le directeur des affaires culturelles doit faire preuve d'une **palette très variée de compétences**. Définir son profil nécessite d'analyser ses deux principales missions :

- la direction d'un service, qui nécessite des **capacités de gestion et de management** ;
- l'exercice d'un **métier spécifique**, où la maîtrise des institutions et des réseaux tout comme la capacité à mettre en cohérence des actions et des partenariats multiples sont primordiales.

Il convient ensuite de prendre en compte les inflexions liées :

- à la taille et à l'échelon de la collectivité ;
- au stade de développement du projet culturel ;
- aux priorités politiques définies.

► 1 - Comprendre les modalités d'accès au poste de directeur des affaires culturelles

Il n'existe **pas de voie unique** pour devenir directeur des affaires culturelles. Celui-ci peut être :

- originaire du monde associatif, après avoir dirigé un équipement culturel ;
- issu de l'univers de la gestion ;
- en provenance de la fonction publique d'État, d'autant que la mobilité s'exerce parfois plus aisément de la fonction publique d'État à la fonction publique territoriale qu'inversement ;
- en position de détachement ou de disponibilité ;
- détenteur d'un diplôme supérieur spécialisé.

La multiplication des formations qualifiantes, de type bac + 3 à bac + 5 provoque néanmoins une **nouvelle orientation** dans les profils de postes :

- licences de conception et mise en œuvre de projets culturels ;
- master en conduite de projets culturels ;
- autres formations culturelles généralistes.

Cette abondance de formations publiques et privées apparaît à la fois comme cause et conséquence de la professionnalisation et de la structuration des métiers de la culture, en même temps que du recours croissant à certaines **compétences spécifiques** de type :

- conduite de projets ;
- finances et gestion ;
- droit.

Ce développement des formations va de pair avec une récurrence des thèmes abordés, qui contribue à l'**homogénéisation des compétences acquises** dans ce secteur.

Ainsi, il est probable que s'instaure un plus petit dénominateur commun des parcours de formation rendu nécessaire par :

- l'augmentation des besoins de technicité ;
- le renforcement des compétences de gestionnaire et de chef de projet.

A noter

Au-delà d'une certaine uniformisation des profils, peut-être est-ce aussi la fin des compétences acquises uniquement sur le tas ?

► 2 - Prendre en compte la taille de la collectivité d'affectation

La diversité des compétences recherchées chez les directeurs des affaires culturelles couplée à celle des missions confiées génère une **pluralité de profils de poste**.

Au-delà d'un socle commun de fonctions, chaque profil de poste comporte des **dominantes** telles que :

- la programmation ;
- la conduite de projets culturels ;
- la gestion ;
- l'aménagement culturel du territoire ;
- le développement urbain...

La détermination de ces profils s'explique par un certain nombre de critères, dont la taille et l'échelon de la collectivité.

La taille de la collectivité

Elle contraint l'action du directeur des affaires culturelles, dans la mesure où celle-ci dépend d'un **système organisationnel global**, défini notamment par :

- l'importance des relations hiérarchiques ;
- l'importance des fonctions de contrôle ;
- le degré de centralisation ;
- le fonctionnement des procédures internes (notes de service, circuits d'information, modalités de vérification des tâches, etc.).

L'échelon de la collectivité

Celui-ci impacte également les profils recherchés :

- dans une commune, peuvent être privilégiés la **relation de proximité**, voire le dialogue et la concertation avec les usagers, ainsi que l'équilibre de l'offre culturelle entre les quartiers ;
- dans un conseil général ou régional, c'est une **vision stratégique** de l'offre culturelle sur un large territoire inscrit dans un ensemble national, voire transfrontalier ou européen, qui est demandée au directeur des affaires culturelles ;
- dans une intercommunalité où la politique culturelle est encore en phase de construction, ce sont souvent des profils de **chef de projet** qui sont recherchés.

► 3 - Prendre en compte le cycle de vie du projet culturel de la collectivité

Un projet culturel se structure autour de différentes phases qui impactent les fonctions exercées.

La phase de démarrage

Ce qui importe au stade de lancement d'un nouveau projet, c'est :

- l'adhésion des acteurs et partenaires au projet culturel ;
- la fixation d'objectifs pertinents et de moyens d'évaluation.

Le directeur des affaires culturelles doit alors se montrer **homme de conviction**, capable de :

- fédérer ses personnels autour d'un véritable projet de service ;
- donner la première impulsion, en termes de contenu et de méthode.

La phase de conduite

Une fois les objectifs définis et l'adhésion des partenaires emportée, il s'agit de mener le projet à son terme, en utilisant les **outils méthodologiques** adéquats :

- tableaux de bord ;
- outils de contrôle...

Le responsable culturel doit à la fois :



- maintenir auprès de ses personnels un niveau de motivation suffisant ;
- assurer le suivi de la mise en œuvre du projet.

C'est également durant cette phase que la validité et la faisabilité du projet culturel sont vérifiées ou invalidées. Le directeur des affaires culturelles doit alors être apte à proposer des modifications, voire une **reconfiguration du projet initial**.

La phase de maturité

La phase de maturité apparaît au bout de plusieurs années. Le projet s'avère alors **durable et solide**, parfois après quelques réajustements, au niveau de :

- sa stabilité financière (engagements pluriannuels des partenaires, point d'équilibre entre les recettes et les dépenses) ;
- son succès auprès des publics (fidélisation des publics, conquête de nouveaux usagers par des actions hors les murs, élargissement aux publics spécifiques, etc.).

Durant cette période, le directeur des affaires culturelles doit être capable de maintenir un cap. Mais c'est aussi une **phase à risque**, durant laquelle le projet peut décliner, par l'essoufflement des publics ou une incapacité à se renouveler, etc.

Les **capacités d'innovation** du directeur des affaires culturelles doivent alors rester en éveil.

La phase de déclin

Après plusieurs années de succès, l'événement ou la structure peine à trouver un souffle nouveau :

- les publics de la première heure s'éloignent ;
- les partenaires financiers se tournent vers des initiatives novatrices, ou redéfinissent leur politique de soutien ;
- le projet n'est plus en phase avec les attentes des usagers ;
- certaines contraintes externes apparaissent : déclin du quartier d'implantation, arrivée de nouvelles populations, apparition d'une offre culturelle concurrente, etc.

C'est sans doute la phase la plus délicate à gérer, celle pendant laquelle le directeur des affaires culturelles doit faire preuve :

- d'inventivité ;
- de dialogue ;
- d'une grande capacité à **gérer le changement**, en termes de projet mais aussi de ressources humaines (évolution des compétences et des missions des salariés, accompagnement du changement par la concertation et le dialogue, mise en place d'un plan de formation).

► 4 - Distinguer les fonctions communes des fonctions spécifiques

La fonction de directeur des affaires culturelles est caractérisée par la multiplicité des missions à exercer, conséquence directe de la croissance du champ d'intervention des collectivités locales depuis l'après-guerre, et de son accélération avec les lois de décentralisation du début des années 1980.

En premier lieu, le directeur des affaires culturelles doit assumer les **activités communes à tous les chefs de service**. Il est à la fois :

- **manager** chargé de la coordination et de l'animation des services, du suivi et du contrôle des missions, facilitateur de la circulation de l'information (cf. [Organiser et manager la Direction des affaires culturelles](#)) ;
- **chef de projet** assumant la mise en œuvre du projet politique, le suivi de la réalisation des objectifs et le contrôle de l'échéancier ;
- **médiateur** entre les directeurs d'établissement et les élus (cf. [Comprendre le rôle et les fonctions de l' élu délégué à la culture](#)), entre les services et l'administration, entre les partenaires externes et les agents de la direction ;
- **maître d'ouvrage** des chantiers d'investissement le cas échéant.

Il doit ensuite exercer les fonctions spécifiques à son secteur d'activité et être :

- partenaire d'**interlocuteurs multiples** : institutionnels (direction régionale des affaires culturelles, conseils régionaux, conseils généraux, intercommunalités...), privés (associations, mécènes, sponsors), internes à la collectivité (services des ressources humaines, des finances, de la communication, services techniques) ;
- garant de la **cohérence du fonctionnement de sa direction**, en dépit de la diversité des statuts (personnels titulaires, sous contrats de droit privé, intérimaires, vacataires,

etc.), des métiers (bibliothécaires, techniciens, professeurs de musique ou encore conservateurs) et des modes de fonctionnement (par année civile ou scolaire notamment) des équipements.

La gageure est ici de **mettre en synergie** des logiques différentes, voire contradictoires.

► 5 - Connaître les grandes lignes du profil et les facteurs d'évolution

Définition

Auprès des élues et élus, le directeur des affaires culturelles participe à l'élaboration et à la promotion de la politique culturelle de la collectivité. Il pilote et évalue les projets culturels. Il anime l'ensemble des ressources, des dispositifs et des partenariats en faveur du développement territorial.

Autres appellations

- Directeur ou directrice du développement culturel territorial
- Directeur ou directrice de la culture
- Directeur ou directrice des affaires culturelles
- Directeur ou directrice de la culture et du patrimoine
- Chef ou cheffe du service culturel

Correspondance avec les autres répertoires

- Rome : K1404 Mise en œuvre et pilotage de la politique des pouvoirs publics
- RIME : FP2CUL01 Responsable du développement des publics et de l'action culturelle

Facteurs d'évolution à prendre en compte

Parmi les évolutions relatives aux **politiques publiques, au cadre institutionnel et réglementaire**, on citera :

- le développement de la législation culturelle et du cadre réglementaire européen ;
- la prise en compte de l'identité territoriale et de l'attractivité des collectivités dans la mise en œuvre des politiques culturelles ;
- la prise en compte des problématiques d'Agenda 21, d'écoresponsabilité, des nouvelles formes d'économie solidaire, des objectifs de lien social et de vivre ensemble ;
- le développement des logiques de mutualisation, de transversalité des politiques publiques et des projets.

En ce qui concerne les **évolutions socio-économiques**, on peut évoquer :

- l'évolution du contexte socio-économique et de la demande sociale : individualisation, participation des habitants, proximité, réactivité ;
- l'émergence de nouvelles esthétiques et pratiques artistiques, le développement des nouvelles technologies ;
- l'impact du secteur marchand et des industries culturelles.

NOTRE CONSEIL

Faites du sur-mesure ! La définition du profil de poste d'un directeur des affaires culturelles procède :

- de l'analyse du contexte et de la situation de la collectivité territoriale ;
- de l'identification des besoins en compétences.

Aussi, prenez le temps de rédiger un **profil de poste spécifique**, plutôt que de reprendre celui d'une autre collectivité, même proche.

ÉVITEZ LES ERREURS

N'attendez pas la phase de déclin du projet ! Un diagnostic préalable du stade de maturité du projet peut aider le directeur des affaires culturelles à se positionner dans son environnement.



FAQ

Comment synthétiser l'évolution du métier de directeur des affaires culturelles au cours des dernières décennies ?

Le directeur des affaires culturelles d'une collectivité n'est plus seulement le porte-drapeau d'une mission de service public culturel. S'il demeure un homme de conviction, animé par le souci de **démocratiser la culture**, il doit aussi faire preuve d'une palette très étendue de compétences.

Son parcours professionnel et son profil peuvent varier d'une collectivité à l'autre de façon importante, mais derrière ces disparités, on retrouve toujours deux grandes fonctions. La première est liée à la direction d'un service au sein d'une collectivité (c'est sa fonction de manager et de gestionnaire) ; la seconde, spécifique, est liée à l'exercice du métier - la maîtrise des institutions et des réseaux, tout comme la capacité à mettre en cohérence des actions et des partenaires multiples, s'y avèrent primordiales. Par ailleurs, ces deux fonctions ne peuvent s'exercer pleinement que dans la **confiance réciproque**, voire la complicité, avec l' élu.

Cette évolution du métier est le fruit de la transformation profonde du positionnement des collectivités territoriales en matière culturelle, ainsi que d'un changement profond dans leur organisation : la création des services culturels et les besoins de professionnalisation et de spécialisation les ont conduites à se doter d'**équipes structurées** chargées de mener à bien leur stratégie culturelle.

OUTIL(S) TÉLÉCHARGEABLE(S)



Outil DTOU3390

Profils de poste du directeur des affaires culturelles

FICHE(S) ASSOCIÉE(S)



Fiche 1471

Concevoir la direction culturelle d'une collectivité



Fiche 1472

Réunir les acteurs culturels avec les élus



Fiche 1473

Rédiger une note d'aide aux choix culturels



Fiche 4099

Comprendre le rôle et les fonctions de l' élu délégué à la culture



Fiche 4465

Organiser et manager la Direction des affaires culturelles

Fiche 1467

Penser la culture comme vecteur de développement local

CONTEXTE

La **culture** est devenue un élément moteur du **développement local**. Ouverture du musée Guggenheim à Bilbao, implantation durable de Lille 2004 devenue Lille 3000, manifestation « Estuaire Nantes – Saint-Nazaire », ouverture du Louvre à Lens en 2012 : les exemples se multiplient presque quotidiennement.

De nombreuses initiatives voient simultanément le jour :

- des projets culturels **accompagnent les politiques de revalorisation** et de développement des territoires ;
- des **friches industrielles** sont réinvesties par des artistes qui fédèrent et donnent du sens aux projets artistiques du territoire ;
- des acteurs culturels se rassemblent pour créer de **nouvelles relations sociales** pour les habitants.

Vous trouverez ici des pistes de réflexion pour faire de la culture un **vecteur durable** du développement local.

► 1 - Comprendre les apports de la culture au développement local

La culture représente un élément essentiel du développement local. Elle s'inscrit de manière transversale en regard des dimensions économique, sociale, touristique, patrimoniale, marketing...

Les **apports** de la culture au développement local se déploient dans diverses directions et domaines :

- la force symbolique de la créativité et le dynamisme des acteurs culturels constituent des atouts pour communiquer l'**attractivité du territoire** ;
- l'activité culturelle est reconnue comme facteur de **lien social**, de tolérance et de qualité de vie des citoyens ;
- la culture est mobilisée dans sa capacité de transversalité et d'ouverture de **nouvelles approches** avec les secteurs économique, urbain, universitaire (cf. [Intégrer le concept de « ville créative » dans la politique culturelle](#)) ;
- la politique culturelle devient un **élément d'identité**, d'appropriation et de fierté des habitants pour leur territoire ;
- l'identité culturelle est valorisée comme outil de positionnement et de **rayonnement** à l'international (cf. [Développer une politique culturelle internationale](#)). Elle contribue même à des choix d'implantation d'acteurs économiques, soucieux d'offrir un cadre de vie adapté et attractif à ceux-ci.

A noter

La culture occupe une **position centrale** dans les projets de :

- revitalisation des centres anciens ;
- revalorisation des territoires à l'image dégradée ;
- rénovation de zones périurbaines ;
- développement d'espaces ruraux ou urbains...

Crise de la Covid-19 : l'intérêt de l'affichage pour se rapprocher du citoyen

Le panneau d'affichage peut se transformer en un point de rencontre entre le public et l'art

en installant dans le territoire des espaces de culture éphémères.

Les initiatives se sont multipliées en 2021 pour pallier l'annulation d'expositions dans les lieux culturels locaux. À Saint-Orens-de-Gameville (Haute-Garonne, 11 631 habitants), le hall d'exposition de l'espace culturel Altigone, fermé depuis le début de la crise, s'est délocalisé dans l'espace public, et particulièrement sur les Atribus.

Du 24 mars au 14 avril 2021, sept visuels conçus d'après les œuvres de sept artistes (une photographe, une dessinatrice et cinq peintres) étaient visibles aux arrêts de bus de la ville dans le cadre de l'opération « Artistes à l'affiche ». Exposer sur ces lieux de passage et d'attente représentait une occasion privilégiée de donner à voir au plus grand nombre le travail des artistes locaux.

► 2 - Replacer la culture et les projets culturels dans un cadre plus large

Analyser les stratégies de la collectivité

Penser la culture comme facteur du développement durable oblige à construire une politique prenant en compte l'ensemble des facteurs de développement du territoire. Cela suppose de :

- développer une vision et une connaissance globales de la collectivité ;
- prendre en compte les réalisations et les projets des autres domaines des politiques publiques : économique, urbain, social.

Valoriser le poids économique de la culture, une dimension essentielle

Pour appuyer et argumenter la démarche, il est nécessaire de montrer le poids économique de l'activité culturelle et d'identifier le nombre d'emplois générés.

Des études peuvent être conduites en ce sens. En voici deux exemples :

- étude réalisée par la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca) sur l'impact économique et social de son patrimoine culturel ;
- études diligentées par le ministère de la Culture sur les retombées économiques des festivals et des manifestations culturelles.

Dans ce cadre, la collecte de données d'informations préalable aux prises de décision doit prendre en compte l'ensemble des métiers du secteur créatif, parmi ces **huit filières** :

- architecture ;
- patrimoine ;
- design ;
- audiovisuel et médias ;
- métiers d'art ;
- édition, livres et lecture ;
- arts visuels dont arts plastiques ;
- spectacle vivant.

L'exemple du Louvre-Lens

Pourquoi le Louvre s'implante-t-il à Lens en 2012 ? Lens a d'abord convaincu par la disponibilité de son site, ancien carreau de mine désaffecté en 1960, qui offrait plus de 20 hectares disponibles pour l'implantation du musée, permettant d'y construire sans contrainte un bâtiment contemporain. La région Hauts-de-France, le département du Pas-de-Calais et la communauté d'agglomération de Lens-Liévin financent le fonctionnement de la structure. En septembre 2017, 42 % des visiteurs étaient déjà venus au musée, en moyenne 6,3 fois. 55 % des scolaires sont originaires du Pas-de-Calais et 13 % de la commune de Lens. Les conséquences positives et valorisantes du musée pour l'économie sont principalement la création d'emplois (plus de 600 depuis l'ouverture), le développement de l'activité des restaurants et hôtels et l'implantation de commerces.

► 3 - Mettre en place des structures de soutien artistique

Créer des lieux d'observation et de ressources

L'analyse du développement de nombreuses villes montre que la création d'activités et d'emplois réside dans la capacité à développer de nouveaux modes de coopération entre des entreprises privées du secteur de la culture et des organismes publics, centres de formation...

Il est important de :

- créer des **centres de ressources** capables d'accompagner de jeunes créateurs et talents dans le développement de leurs projets d'entreprise ;
- recruter des **agents de médiation** entre secteur économique, chambre de commerce et d'industrie (CCI), banques, etc., et créatifs.

Favoriser le lien avec l'Université

La présence de formations supérieures dans les domaines artistiques et culturels est un facteur de développement de l'innovation et de la créativité sur le territoire.

A noter

Le **développement durable** passe par la collaboration avec les universités, les organismes de formation, les centres de recherche et les institutions publiques...

► 4 - Favoriser la constitution de pôles et de filières artistiques

Les études réalisées conduisent à établir une cartographie du territoire qui analyse les domaines de la politique culturelle en termes de forces existantes et de potentiel.

Il convient ensuite d'opérer des choix dans la création des filières :

- concentration des efforts sur une filière en particulier : le design à Saint-Étienne, la BD à Angoulême, etc. ;
- stratégie plus large, selon la taille de la collectivité et ses moyens : les nouveaux modes de vie et la présence créative, le patrimoine et les métiers d'art, la production audiovisuelle et la créativité numérique...

Exemple

Le **festival de jazz à Marciac** est l'illustration d'une activité culturelle devenue facteur de développement et d'attractivité d'un territoire.

La constitution d'une filière dans le domaine du jazz peut se caractériser par :

- la présence d'un conservatoire, de lieux de diffusion et de création, de clubs, etc. ;
- l'existence de collectifs, de groupes, de musiciens reconnus, etc. ;
- l'implantation d'une maison de disques, d'un magasin d'instruments de musique, d'un studio d'enregistrement, etc. ;
- la création de formation amateur et professionnelle indirectement liée à la filière : techniciens, son, lumière, etc. ;
- une capacité de mobilité, d'échanges artistiques au niveau national et international...

Le développement de certaines filières culturelles peut croiser des filières d'autres secteurs économiques insérés dans le territoire : culture et santé, culture et environnement, culture et tourisme...

Dès lors, le montage des projets et des actions passe par leur co-construction avec les autres secteurs de l'activité publique. Il convient toutefois de rester vigilant pour que l'excellence artistique et le sens des projets culturels restent au cœur des exigences des partenariats. Un véritable travail de sensibilisation et de formation des partenaires est indispensable pour éviter toute instrumentalisation qui dénaturerait le contenu artistique des projets.



NOTRE CONSEIL

Inscrivez la culture dans la durée. Attention aux limites des « coups » de communication et des événementiels sans lendemain. La culture mérite mieux que cela ! Privilégiez une communication qui s'inscrit dans la durée et qui accompagne véritablement le développement local (qu'on distinguera du marketing territorial dans lequel le territoire est véritablement promu comme un produit !).

Jouez un rôle fédérateur ! Sur un même territoire, les acteurs culturels se connaissent mal et collaborent peu. Votre mission consiste à :

- relier les activités des différents partenaires ;
- faire percevoir la complémentarité des projets ;
- favoriser une réflexion sur les réseaux, les pôles et les filières.

Placez le citoyen au cœur de la politique culturelle ! Pour cela :

- placez-le au centre de votre réflexion ;
- utilisez la médiation comme outil privilégié de vos actions.

Argumentez à partir de données chiffrées ! Pour affirmer et défendre le rôle et la place du secteur créatif dans le développement économique d'un territoire :

- basez-vous sur des données précises ;
- comparez-les à celles d'autres secteurs d'activité économique.

N'oubliez pas que vous ne serez crédible qu'en produisant des données précises sur l'emploi public et privé.

ÉVITEZ LES ERREURS

Ne restez pas prisonnier de l'architecture verticale par domaines esthétiques !

Cette organisation, qui prévaut depuis la création du ministère de la Culture en 1959, montre ses limites. Affranchissez-vous de cette vision restrictive : c'est un facteur clé de succès pour raisonner en termes de développement local.

FAQ

Quel est le poids économique de la culture en France ?

Le poids économique est calculé en mesurant la valeur produite par chacune des branches culturelles. Une récente étude, réalisée en 2020 par le Département des études, de la prospective et des statistiques (Deps) du ministère de la Culture, nous apprend que le poids économique de la culture s'élève à 47 milliards d'euros. Ce montant représente 2,3 % de l'économie française, un pourcentage relativement stable par rapport aux études précédentes.

670 000 personnes, soit **2,7 % de la population active**, travaillent par ailleurs dans la culture en France. Le nombre d'**entreprises culturelles en France rassemble 150 000 entreprises**, c'est-à-dire 6,6 % du nombre total des entreprises. Ce sont elles qui ont été fortement impactées par les confinements liés à la Covid-19.

FICHE(S) ASSOCIÉ(E)



Fiche 1466

Faire de la politique culturelle un levier de l'attractivité d'un territoire



Fiche 1468

Intégrer le concept de « ville créative » dans la politique culturelle



Fiche 1469

Développer une politique culturelle internationale

Identifier et caractériser le patrimoine de proximité

CONTEXTE

Pourquoi caractériser le patrimoine de proximité ? Le patrimoine de proximité fait partie de l'expérience de vie directe des habitants. Avant de requalifier un centre-bourg, avant d'engager un projet de long terme sur un territoire bâti, il y a nécessité de mieux considérer le patrimoine qui fait le cadre de vie des habitants. Par des méthodes souples et légères, mais aussi créatives et renouvelées dans la lecture des valeurs patrimoniales, les collectivités ont à leur portée différents outils pédagogiques simples d'approche.

Outre la reconnaissance d'un bien patrimonial commun, les enjeux de telles démarches de lecture du territoire sont multiples : fédérer les acteurs, ouvrir de nouveaux espaces de parole, susciter des méthodes alternatives d'urbanisme. Ce recensement pourra aussi constituer un préalable aux diagnostics d'un plan local d'urbanisme (PLU), d'un site patrimonial remarquable (SPR), d'un plan de paysage, ou tout autre projet de requalification d'espace public.

► 1 - Comprendre la notion de patrimoine de proximité

Comment caractériser le patrimoine commun des centres-bourgs ou le patrimoine ordinaire d'un quartier de faubourg ?

Comment caractériser le bâti existant ? Quels héritages faire connaître sur votre territoire ? Quels legs tangibles peut-on révéler dans ces paysages quotidiens souvent méconnus ?

Comment mieux sensibiliser les élus, les services techniques et les habitants sur le patrimoine existant à leur entour ?

Le patrimoine est une notion culturelle complexe en perpétuelle évolution. Celui qui fait l'objet de cette fiche est encore à inventer.

Il existe un cortège de termes pour désigner ce patrimoine de la normalité, celui que l'on a devant les yeux au quotidien :

- le petit patrimoine ;
- le patrimoine ordinaire ;
- le patrimoine de l'expérience quotidienne ;
- le patrimoine de la banalité ;
- l'héritage culturel de proximité ;
- le patrimoine commun ;
- l'architecture vernaculaire ou domestique.

Le patrimoine de proximité fait partie de l'expérience de vie directe des habitants. Partie intégrante de la culture locale, il s'agit de l'identifier, de partager les critères de valeurs et de le caractériser.

Mais comment analyser ce qui est devenu banal, presque transparent pour chacun. Comment aiguïser le jugement critique des habitants, évaluer, estimer, juger et agir ? Quelles méthodes appliquer ?

Citation

« *Le patrimoine n'a de valeur que pour la société qui le reconnaît comme tel.* » (Roméo Carabelli, géographe chercheur)

Cette fiche s'adresse principalement aux collectivités désireuses de caractériser le tissu bâti, centre ancien ou faubourg des villes ordinaires, villages ou hameaux des territoires ruraux,

mais aussi des fragments urbains, carrefours, lotissements.

C'est de la responsabilité de la collectivité avec l'aide de ses services, d'associations, et l'appui éventuel de professionnels du patrimoine et de l'animation, d'aider à l'identification de ce patrimoine ordinaire qui constitue le cadre de vie quotidien des citoyens.

Une tendance de patrimonialisation du quotidien qui va dans le sens du Code de l'urbanisme, qui fait remarquer que « *le territoire français est le patrimoine commun de la nation. Les collectivités publiques en sont les gestionnaires et les garantes dans le cadre de leurs compétences [...]* » (art. L. 101-1).

Attention

Ne confondez pas la notion de patrimoine de proximité avec la notion de patrimoine remarquable !

Il faut distinguer le patrimoine exceptionnel, remarquable, souvent protégé, expertisé et facilement reconnu culturellement et donc valorisable (voir les dispositifs de protection des monuments historiques, de protection au patrimoine communal du PLU ou encore la labellisation « Architecture contemporaine remarquable » [ACR], avec la réglementation qui s'applique par le Code du patrimoine), du « patrimoine de proximité », qui appelle d'autres mécanismes de reconnaissance, non réglementés.

► 2 - Pourquoi caractériser l'existant et identifier sa valeur patrimoniale ?

Une nécessité

Les centres-bourgs ordinaires ont besoin d'une reconnaissance, « *aussi bien en tant que sujet d'attention que sujet réel* », pour pouvoir mieux aborder les transformations territoriales en cours ou à venir. Il s'agit aussi d'ouvrir la voie à une « *conception du patrimoine qui est plus proche des habitants et prend en compte l'expérience quotidienne de ces derniers* » (Carabelli). Cette caractérisation pourra œuvrer à l'enrichissement du rapport qu'entretiennent les habitants avec leur ville.

Citation

« *Le processus de patrimonialisation n'est pas un simple enregistrement d'objets au registre de l'histoire. Il implique constamment une interprétation et une identification qui conduisent à un changement de statut des objets dans une redistribution des valeurs.* » (Guillemard, 2018)

Se garder d'un recensement exhaustif impossible

Il faut des moyens immenses pour entreprendre le relevé et la synthèse des connaissances des tissus urbains ordinaires pouvant être constitués de centaines de maisons, de milliers d'objets (portes, poignées de portes, toits et cheminées, seuils, jardins, enseignes, etc.), sans compter le recensement des témoignages et des recherches documentaires. Il faut beaucoup de temps et de moyens humains et financiers si l'on veut dresser le portrait exhaustif d'un centre-bourg ou d'un quartier, repérer et sélectionner les objets identitaires bâtis ou non bâtis, pour leur donner ensuite une valeur.

Une démarche souple et libre

Pour éviter ces travaux chronophages et coûteux, il est nécessaire d'assumer la lacune, l'incomplétude, de renoncer à une exhaustivité impossible et à la production d'une multiplicité de livrables.

En effet, l'enquête du diagnostic patrimonial qui repose sur un recensement exhaustif s'impose pour le patrimoine remarquable protégé et les sites patrimoniaux remarquables. À l'inverse, pour le patrimoine dit de proximité, action non normée, il s'agit de construire une méthode adaptée partagée par les habitants concernés sur des valeurs intelligibles, en correspondance avec leurs valeurs culturelles portée par l'histoire du site et les moyens dont disposent la collectivité.

Des exemples et de nombreuses réflexions en préalable à des projets territoriaux

Différents outils existent aujourd'hui pour faciliter ce recensement, de nombreuses réflexions (inventaire régional, chercheurs-universitaires, conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement [CAUE], ou services patrimoniaux de l'État) sont déjà amorcées ou expérimentées et, ainsi, de nombreux collectifs peuvent accompagner les collectivités dans

cette entreprise.

Ce recensement pourra être aussi l'étude préalable à des actions plus opérationnelles et plus longues que sont les diagnostics d'un plan local d'urbanisme (PLU), d'un site patrimonial remarquable (SPR), d'un plan de paysage, d'un projet de requalification d'espace public, dans le cadre de programmes comme celui de Petites villes de demain, par exemple.

La notion renouvelée de patrimoine

Tout n'est-il pas patrimoine ? À l'heure du renouvellement urbain, de l'accélération de la transformation des modes de vie et des modes constructifs, de la disparition de nos milieux naturels et de la muséification de nos paysages, le classement hiérarchique qui tend à invisibiliser le patrimoine ordinaire n'a plus lieu d'être. Les matériaux et les espaces aujourd'hui se réutilisent. La voix s'engage vers une réhabilitation massive, où l'acceptation de l'usure et de l'altérité a toute sa place.

Mieux apprécier, révéler les attachements, les récits communs, c'est aussi éviter la destruction aveugle, et donc garder ou créer de la valeur.

Enfin, le changement de paradigme est le fruit d'un contexte sociétal bouleversé : changement climatique, crise et pénurie des ressources qu'il s'agisse de l'énergie ou des matériaux, extinction de la biodiversité... Il est donc nécessaire de préserver et regarder autrement l'existant, pouvant être caractérisé aussi comme un « puits de carbone ».

Quelle grille de critères ou de lecture appliquer ?

La définition des critères constitue une étape fondamentale pour une opération de recensement visant à caractériser l'héritage culturel. Ils peuvent être plus ou moins nombreux ou issus de méthodes reconnues (inventaire par exemple).

Le patrimoine est une affaire de sensibilité et donc de subjectivité. Mais on ne peut se fonder que sur un critère émotionnel attaché aux éléments patrimoniaux qui nous entourent. Le processus d'identification du patrimoine du quotidien doit être objectivé pour être applicable à tous, transposable et reconnu ensuite, notamment aux services techniques qui devront l'intégrer d'une manière ou d'une autre dans les projets à suivre.

Il s'agit donc de chercher les caractéristiques communes, les permanences, les histoires singulières aussi, etc., de partager l'intérêt sous différents critères qui auront pu être établis. Les seuls critères architecturaux et esthétiques se révèlent insuffisants à juger de la valeur patrimoniale d'un objet, une étude plus approfondie prenant en compte des critères urbains, sociaux, historiques et des risques.

Ils peuvent être stylistiques, esthétiques et/ou techniques. Ils peuvent être aussi sociologiques, culturels, symboliques, et porter des valeurs multiples « plus ordinaires » : paysagère ou urbaine, d'usage, identitaire, écologique, écosystémique, de capacité de réemploi ou de potentiel pour le développement d'un futur projet.

A noter

Inspirez-vous de la prise en charge de l'existant par la ville de Montréal avec sa grille d'analyse. Les secteurs d'intérêt patrimonial ont été sélectionnés sur la base des critères suivants :

- leur capacité à témoigner d'un thème ou d'un événement historique ;
- leur qualité architecturale (forme, usage, technologie constructive) ;
- leur participation à la qualité de la vie urbaine et du paysage.

Pour en savoir plus, voir le *Guide pour la formulation d'un énoncé de l'intérêt patrimonial* édité par la Division du patrimoine de la ville de Montréal (janvier 2019).

► 3 - Quelques outils pour recenser et identifier le patrimoine de proximité

Comment apprécier le niveau de connaissance et d'appropriation des patrimoines de proximité pour mesurer la valeur sociale effective du patrimoine culturel et sa transformation en bien commun ?

Pour ce faire, il s'avère indispensable d'améliorer la connaissance du **rapport tripartite « habitant-territoire-patrimoine »**. Les actions participatives menées s'attacheront à **faire ressortir les changements ou les permanences**, en identifiant éventuellement les raisons ou des hypothèses partagées. Il s'agira aussi de coconstruire un **vocabulaire commun**, d'interroger les réceptions et les phénomènes passés, et constituer un répertoire des attachements aux lieux-objets par les habitants.



Parmi les multiples outils existants, classiques et innovants, quelques-uns sont présentés ci-dessous.

Réaliser des atlas patrimoniaux et mettre en place des ateliers de cartes mentales

Les atlas patrimoniaux sélectionnent et interprètent les informations contenues dans les cadres de connaissances territoriales. Ils dessinent des atlas d'éléments légués qui participent de l'identité locale. La mise en forme cartographique utilisera la parole habitante, et tout ce qui pourra être utilisé sur site : le croquis, le crobar, le relevé crayonné ou légendé, le témoignage, voire l'échantillon de matière ou l'objet trouvé.

La méthode souvent utilisée consiste à mettre les habitants en situation de produire une carte qui fasse état de leurs rapports à l'espace : mobilités, usages, perceptions... Autant d'items qu'ils sont invités à transcrire sur un plan.

Aidés par l'équipe médiatrice, il leur est possible de dessiner (ou de faire dessiner) trois types d'informations : les informations liées à leur rapport à la centralité (perçue, vécue...), celles liées à leurs parcours dans le quartier et celles qui concernent les lieux qu'ils considèrent importants. Ces cartes mentales permettent de mieux saisir la façon dont les habitants pratiquent leur espace et doivent nous aider à définir quels sont les *commons*.

Cartographier les permanences et les modifications

À travers le Géoportail en ligne, on dispose de nombreuses informations cartographiques pour comprendre l'organisation spatiale et l'évolution morphologique du bâti, du végétal, de la présence de l'eau, etc. On peut restituer une analyse diachronique suivant les différentes périodes, et grâce à la comparaison des différentes cartes, identifier les éléments anciens qui font aujourd'hui encore sens.

La superposition et le croisement de cartes (Cassini, Belleyme, état-major, cadastre napoléonien) ainsi que des photos aériennes historiques et actuelles apparaissent comme un outil simple et facile.

On pourra retrouver les cartes historiques sur le Géoportail (www.geoportail.gouv.fr) et la plateforme « Remonter le temps » de l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) (remonterletemps.ign.fr).

Revisiter son territoire par des démarches de « diagnostics en marchant »

Les promenades urbaines libèrent la parole *in situ* dans un temps apaisé et à l'écoute des acteurs. C'est le site qui parle, le paysage que parfois on redécouvre, des avis partagés et croisés qui permettent de réfléchir. La marche aide au mouvement de la pensée et accompagnera l'action vers le projet, ou simplement la récolte des savoirs. Techniques ou festives, scientifiques et/ou ludiques, ces marches peuvent aussi être des promenades créatives. L'essentiel est que l'habitant se transforme en acteur et médiateur du récit.

Monter un observatoire photographique du paysage (OPP)

Reconduire des photographies et ou des cartes postales anciennes est un procédé simple et accessible à tous qui permet ensuite d'être le support d'échanges et d'observation des évolutions du quartier.

Sur une méthode éprouvée scientifique et technique, des reconductions photographiques sont réalisées grâce à des professionnels ou des amateurs, voisins, habitants, scolaires...

Suivant différents points de vue préalablement établis comme une trajectoire réfléchie pour embrasser un thème partagé (les chemins, l'eau, les commerces, les échappées lointaines, un tracé particulier, etc.), la série d'images inscrit le paysage dans la durée et donne à voir les permanences et les évolutions avec une grande force pédagogique.

Outre l'action artistique et culturelle, cette multiplicité de points de vue raisonnant ensemble, dénommée « observatoire photographique du paysage », peut compléter aisément les données cartographiques ou chiffrées.

Re(voir) son quartier par des vues à vol d'oiseau prises par drone

Les vues captées depuis les drones permettent de révéler l'espace social des centres-bourgs de façon inédite, les lieux qui forment les communs pour les habitants. En décalant le regard, les vues du haut créent la discussion. La perception de la structure urbaine est facilitée. Le détachement permet de prendre du recul et de libérer une parole qui pourrait être trop empreinte des interrelations complexes sociales du terrain. Cette distinction entre « ce qui fait centre » et les autres espaces des villages ou quartiers est souvent une constante dans les différentes réunions participatives.

► 4 - Faire appel à des prestataires spécifiques pour faciliter les démarches participatives de recensement

Pour accompagner les acteurs publics dans le recensement sur le terrain et créer une émulation entre les publics, de nouveaux métiers se développent. Ils font aujourd'hui pleinement partie prenante des démarches de transformations territoriales : prestataires de service, agences ou collectifs, équipes souvent pluridisciplinaires (sociologue, anthropologue, architecte, paysagiste, designer, médiateur, etc.). Ces opérateurs culturels, en tant qu'**assistance à maîtrise d'usage**, auront pour charge de mettre en place et éventuellement d'inventer les outils et les méthodes adéquates pour accompagner les collectivités dans leur démarche, et permettre la réalisation de l'action dans un temps souhaité, souvent court, et qui puisse aussi faciliter la matérialisation d'une restitution adaptée pour en conserver la mémoire et capitaliser l'expérience, et, surtout, pour organiser la suite avec les services techniques.

« Facilitateurs », « activateurs », « incubateurs », « stimulateurs », les acteurs de ces sensibilisations s'activent avec plus ou moins de technicité, avec souvent beaucoup d'humour et de génie artistique, à **coordonner, animer les moments de rencontre et susciter la fabrique des récits**.

Leurs interventions peuvent aussi se matérialiser par des méthodes spécifiques propres à fédérer les acteurs dans des lieux dédiés ou non, en résidence ou en permanence, en écrivain public ou en animateur de rue. L'idée étant de libérer la parole des habitants, experts eux-mêmes de leurs propres espaces de vie.

A noter

Pour exemples, voir les différents collectifs répertoriés sur le site Arte plan (arteplan.org, rubriques Initiatives > Architecte-urbaniste-paysagiste) : « agences d'urbanisme du quotidien », « agences de psychanalyse urbaine », créateur « de promenades ou de transhumances urbaines », animateur de « pôles d'exploration urbaine »...

Exemple

Une méthode spécifique participative a été testée sur le terrain en région Centre-Val de Loire pour caractériser l'héritage architectural, pour éveiller l'attention portée au patrimoine de proximité, faisant par la même occasion avancer la réflexion par leurs retours d'expérience.

La communauté de communes du Grand Chambord a accepté la démarche de caractérisation des édifices qui avait été préalablement définie par le service patrimoine et inventaire.

L'objet est de rendre accessible le processus de patrimonialisation à un public plus large et moins spécialisé que les professionnels du patrimoine, avec une méthodologie de travail précise, significative et scientifiquement construite, qui soit utilisable à différents échelons d'acteurs et d'actions.

Pour en savoir plus, voir le rapport *Vers un sens commun pour le patrimoine de proximité* (novembre 2022).

► 5 - Appréhender l'enjeu des méthodes participatives

En complément du point de vue de l'expert, **la prise en compte du point de vue des habitants** s'avère indispensable pour caractériser le patrimoine de proximité. Cette démarche, souvent encore trop ignorée, est une opportunité pour aborder des **dynamiques de démocratie participative**, avec les habitants et les associations, en capacité de réinterroger les manières de faire, focalisées souvent de manière trop exclusive au niveau des propriétaires et des gestionnaires de bien.

Le souhait est que toutes et tous puissent participer à la collecte des informations sur le terrain. Ainsi, la diffusion et la démarche participative pourraient être bénéfiques pour les activités conduites par les instances techniques et scientifiques spécialisées en charge des opérations qui interrogent le processus de prise en compte des héritages patrimoniaux dans la transformation des espaces de vie.

Par cette émulation collective, l'action a vocation à **favoriser l'émergence d'un tissu créatif et à développer l'attractivité du quartier et du centre-ville**, approprié en bien commun et partagé sur un héritage discuté.

Outre la reconnaissance d'un bien patrimonial commun, les enjeux de telles démarches de



lecture du territoire sont multiples : fédérer les acteurs, ouvrir de nouveaux espaces de parole, susciter des méthodes alternatives d'urbanisme...

De nombreux inventaires participatifs ont été testés sur le territoire français avec des modalités diverses, le service de l'inventaire a de son côté aussi beaucoup évolué tentant des expériences pour la mise en place d'inventaires plus rapides que les inventaires traditionnels topographiques.

Au demeurant, il ne faut pas occulter le fait que toute démarche participative, basée sur le volontariat, ne permet de capter qu'une partie des habitants et de la parole habitante. Il ne s'agira donc pas d'un échantillon parfaitement représentatif de la population du site concerné.

NOTRE CONSEIL

Profitez de ces démarches pour **associer des experts ou des conseils externes à la commune**, comme les services de l'inventaire, l'architecte des Bâtiments de France ou le conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement.

Les discussions sur le terrain et le décalage des points de vue permettent l'organisation de réunions plus informelles que d'habitude, et les prises de contacts peuvent être bénéfiques pour réguler les conflits ou les incompréhensions s'ils existent entre les différents acteurs. Après coup, ils auront pu confronter leur point de vue et partageront une expérience commune.

ÉVITEZ LES ERREURS

Ne vous contentez pas d'une enquête de surface. Il est préjudiciable de se contenter d'une enquête de surface non partagée avec les habitants concernés et non éprouvée par des archives facilement accessibles.

Ainsi, il s'agit d'aller au-delà des préjugés rapides :

- ce qui est repérable à l'œil nu ;
- ce qui est souvent dévalorisé par des critères élitistes.

Et de se préoccuper de :

- ce qui a été transformé, et non pas uniquement de ce qui est « originel » ;
- ce qui est récent, et non pas uniquement de ce qui est ancien ;
- ce qui est immatériel, et non pas uniquement de ce qui est matériel ;
- ce qui est culturel, et non pas uniquement ce qui correspond aux critères esthétiques, notamment de l'enquêteur.

Attention

Le patrimoine de proximité ne peut pas se focaliser uniquement sur le bâti construit.

Aujourd'hui, on ne pense plus de frontières imperméables entre la construction et le végétal, entre le bâti et le non-bâti, entre le vivant et le non-vivant. Ainsi, il n'est pas pensable de ne pas porter un regard pluriel embrassant les multiples facettes constituant nos milieux : faune, flore, eau et biodiversité, notamment.

Il s'agira donc de croiser les regards sur ces thèmes et de mener des inventaires de patrimonialité concernant l'ensemble des domaines écologiques existants sur les maisons et parcelles des tissus urbains, en plus des classiques travaux de l'inventaire et des services de la Direction générale des affaires culturelles (éléments décoratifs, petits patrimoines, enseignes, etc.).

Par ailleurs, le critère d'historicité est à réinterroger au regard de la valeur d'usage, des traditions orales des centre-bourgs et des récits non écrits et archivés. Il s'agit de promouvoir une valeur patrimoniale de proximité pleinement en phase avec les valeurs culturelles sociales et écologiques.

FAQ

Le recensement et la reconnaissance du « patrimoine de proximité » sont-ils obligatoires ?

Non, il n'y a à ce jour aucune obligation de mettre en place une action pour recenser le patrimoine local, qu'il soit de proximité ou qu'il soit remarquable.

Cependant, dans le cadre du plan local d'urbanisme, le [Code de l'urbanisme](#) impose aux collectivités d'intégrer la protection des patrimoines naturels et culturels comme thématique, sans que le degré d'intégration de ces patrimoines ne soit spécifié. Une liste du patrimoine municipal remarquable est ainsi répertoriée et mise à débat, mais celle-ci peut rester très succincte, le code accordant une grande liberté méthodologique dans l'identification et la sélection des patrimoines locaux à intégrer, ainsi que dans l'ajustement du niveau de protection réglementaire offert par le PLU.

Le recensement du petit patrimoine n'est pas l'objectif de la démarche du PLU. En revanche, il est plus légitime dans l'élaboration d'un site patrimonial remarquable (SPR). Cependant, là encore, le prisme de ces servitudes et recommandations est la protection de l'exceptionnel (l'identification de patrimoine digne d'être protégé, loin de l'établissement des *commons* et d'accepter leur évolution tout en sauvegardant leur essence bénéfique.

Les outils permettant d'identifier le patrimoine de proximité décrits dans cette fiche peuvent néanmoins être utilisés pour favoriser la participation du public en amont ou en aval du projet, et pour mieux impliquer les habitants dans des démarches de renouvellement urbain par exemple, ou pour des plans de paysage, répondant aussi aux obligations de la charte de l'environnement pour la participation des citoyens encadrée par le [Code de l'environnement](#) pour des projets ayant une incidence sur les milieux.

ALLER PLUS LOIN

Références juridiques

- [Code de l'environnement](#)
- [Code de l'urbanisme](#), article L. 101-1

Bibliographie

- Romeo Carabelli, Mathieu Gigot et Georges-Henry Laffont, *Vers un sens commun pour le patrimoine de proximité. Communautés et actions territorialisantes*, Mission Val de Loire, p. 187, 2022
- Romeo Carabelli, Mathieu Gigot et Amélie Robert, *Identifier et caractériser le patrimoine de proximité. Vers un approche participative*, Mission Val de Loire, p. 199, 2022
- Daniel Quesney, Jac Fol, *Observer les paysages*, Jean-Pierre Huguet éditeur, Paris, 2023
- Division de l'urbanisme et division du patrimoine de la ville de Montréal, *Guide pour la formulation d'un énoncé de l'intérêt patrimonial. Notions, principes et boîte à outils*, janvier 2019
- *Architecture. Méthode et vocabulaire. Inventaire général des monuments et des richesses artistiques de la France*, notamment « L'architecture » par Jean-Marie Pérouse de Montclos ; « Les jardins » par Bénétière, Chatenet et Mosser et « L'espace urbain », par Gauthiez, Éditions du Patrimoine, 2000
- Elizabeth Auclair, Anne Hertzog et Marie-Laure Poulot, *De la participation à la coconstruction des patrimoines urbains : l'invention du commun ? Devenirs urbains*, Éditions Le Manuscrit, 2017
- Roselyne Bussière, « Connaissance, prise de conscience, action locale : de nouveaux outils, les diagnostics patrimoniaux. L'exemple de l'OIN Seine-Aval », in *Ces patrimoines qui font territoire : Actes du colloque régional, 24-25 novembre 2011. Région Île-de-France*, édité par Arlette Auduc, 43/55, Somogy éditions d'art, 2012
- Denis Guillemard, « Authenticité et patrimoine, l'immobilité changeante », In *Nouvelle revue d'esthétique*, n° 21 (1), p. 21-29, 2018

Sites Internet

- www.geoportail.gouv.fr : portail national de la connaissance du territoire mis en œuvre par l'IGN
- remonterletemps.ign.fr : plateforme « Remonter le temps » de l'IGN permettant de voyager dans le temps grâce aux photographies et cartes anciennes numérisées par l'IGN

Sur les observatoires photographiques du paysage

- objectif-paysages.developpement-durable.gouv.fr : site du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires où retrouver la page dédiée aux observatoires photographiques du paysage, rubriques Accueil > Construire nos paysages > Mobiliser les outils > Les observatoires photographiques du paysage
- www.pnr-millevalches.fr : site du Parc naturel régional de Millevalches en Limousin où



retrouver la page dédiée à l'observatoire photographique participatif du paysage ;
rubriques Accueil > Agir avec le parc > Espaces naturels et biodiversité > Paysages >
Observatoire photographique participatif du paysage > Qu'est-ce qu'un observatoire
photographique participatif du paysage ?

Sur l'identification des composantes du patrimoine architectural, urbain ou des jardins :

- www.culture.gouv.fr : site du ministère de la Culture où retrouver une présentation de l'inventaire général du patrimoine culturel
- www.inventaire.culture.gouv.fr : site de l'Inventaire général du patrimoine culturel

Exemple de fiche d'identification d'un patrimoine de proximité :

- www.culture.gouv.fr : site du ministère de la Culture où retrouver la grille d'analyse de caractérisation et de qualification d'un patrimoine lié à l'eau (évaluation de la valeur patrimoniale et paysagère des ouvrages hydrauliques)

FICHE(S) ASSOCIÉE(S)



Fiche 4356

Comprendre les labels du patrimoine portés par le ministère de la culture



Fiche 14173

Mettre en valeur une œuvre par le label « Architecture contemporaine remarquable » (ACR)



Fiche 14174

Identifier, formaliser et faire vivre le patrimoine culturel immatériel présent sur son territoire

Fiche 13974

Mettre en œuvre les droits culturels dans vos projets ou vos actions culturelles : pour quoi faire et comment ?

CONTEXTE

Les droits culturels sont des droits humains fondamentaux, présents dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948. Ils sont cités et en partie définis dans les textes fondamentaux sur les droits humains, notamment le Pacte international relatif aux droits sociaux, économiques et culturels de 1966, et la Convention de Faro en 2005 précisant les enjeux de patrimoine.

En 2001, la déclaration de l'Unesco sur la diversité culturelle définit la culture comme « *l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qu'elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances* ». Elle envisage la diversité culturelle comme « *le patrimoine commun de l'humanité* », c'est-à-dire comme un caractère universel de ce qui constitue l'humain.

Les **États signataires** de ces déclarations s'engagent non seulement à faire **respecter les droits humains, y compris culturels**, mais également à **mettre en œuvre le développement d'outils concrets au service de la création et de l'innovation** en faveur du respect de la dignité des personnes.

En 2007, la déclaration de Fribourg rassemble et explicite huit droits culturels en proposant un texte unique de référence.

Quels enjeux les droits culturels soulèvent-ils ? Et que pouvons-nous en faire au sein des collectivités territoriales, des établissements publics et des projets culturels ?

► 1 - Les droits culturels et la Déclaration de Fribourg

Les huit droits culturels tels que présentés dans la [Déclaration de Fribourg](#) de 2007 sont explicités à partir d'une définition de la culture dans la lignée de celle de l'Unesco. Le « groupe de Fribourg » a travaillé vingt ans sur ce texte et a réuni des observateurs de tous les continents en un Observatoire de la diversité et des droits culturels, adossé à l'Organisation internationale de la Francophonie et de l'Unesco.

Dans cette déclaration, « *le terme **culture** recouvre les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels une personne ou un groupe exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement.*

*L'expression **identité culturelle** est comprise comme l'ensemble des références culturelles par lesquelles une personne, seule ou en commun, se définit, se constitue, communique et entend être reconnue dans sa dignité.*

*Par **communauté culturelle**, on entend un groupe de personnes qui partagent des références constitutives d'une identité culturelle commune, qu'elles entendent préserver et développer ».*

Sur la base de ces définitions exposées à l'article 2, la Déclaration de Fribourg recense et précise les huit droits culturels :

- Choisir et respecter son **identité** culturelle.
- Connaître et voir respecter sa culture ainsi que d'autres cultures : **diversité**.
- Accéder aux **patrimoines** culturels.

- Se référer ou non à une ou plusieurs **communautés** culturelles.
- **Participer** à la vie culturelle.
- **S'éduquer** et se former, éduquer et former dans le respect des identités culturelles.
- **S'informer** et informer.
- Participer au développement de **coopérations** culturelles.

► 2 - Les droits culturels dans la loi en France

En 2015, la **loi n° 2015-991 du 7 août 2015** portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe », expose dans son article 103 : « *La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005.* »

La **loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016** relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, dite « loi CAP », précise dans son article 3 l'obligation pour l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements de définir et de mettre en œuvre une politique de service public « *construite en concertation avec les acteurs de la création artistique* » et « *dans le respect des droits culturels* ».

Cette référence aux droits culturels inscrite dans la loi est le fruit de nombreux débats et négociations avec et entre les parlementaires et le Sénat. Sur la base de convictions fortes d'un changement de paradigme déjà en marche, les droits culturels permettent de construire une voie complémentaire aux enjeux de démocratie et de démocratisation culturelles déjà à l'œuvre, et de renforcer des initiatives d'Agendas 21 mises en place à partir des années 2000.

Le cadre légal est posé, mais sans explicitation permettant d'envisager l'intérêt et/ou des modalités de mise en œuvre des droits culturels. La difficulté la plus communément ressentie est celle d'être confronté à un concept qui manque de traductions concrètes directement appréhendables. Le fait de considérer le mot « culture » dans sa dimension anthropologique notamment pose la question du référentiel commun et de ce qui est considéré comme légitime ou non parmi les pratiques et les offres.

► 3 - Des initiatives concrètes pour mettre en œuvre les droits culturels

Depuis les années 2010, des initiatives voient le jour et développent des modalités concrètes pour mettre en œuvre les droits culturels sur les territoires. Ces initiatives, d'abord sous forme d'expérimentations, s'intensifient aujourd'hui, témoignent de leurs expériences et les renouvellent à plus grande échelle. Sans exhaustivité, quelques exemples significatifs sont rapidement présentés ici, à titre de repères et de références possibles pouvant faire l'objet d'études plus approfondies :

- « **Volontaires pour les droits culturels** » : démarche proposée par la région Nouvelle-Aquitaine et conduite par Éric Correia, Jean-Michel Lucas et Aline Rossard à partir de 2017. La ville de Bordeaux propose de prolonger et préciser la démarche à travers un « Labo des droits culturels » depuis 2021.
- Le travail des **centres culturels belges**, soutenu par Luc Carton, philosophe.
- La **méthode Paideia portée par le Réseau Culture 21** et Christelle Blouët (coordinatrice, recherche-action interdépartementale), puis aujourd'hui 9 groupes en France et en Belgique, la méthodologie la plus précise dans la forme et la plus propice à l'échange d'expériences.
- L'**Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc)** agit de manière concertée et globale sur la manière d'aborder les droits culturels et s'associe concrètement à un grand nombre d'initiatives en la matière.

► 4 - Questionner nos valeurs à l'endroit du « faire » et sortir des « bonnes intentions »

Les actions culturelles et politiques publiques de la culture s'incarnent dans le « faire », la proposition, l'offre : les équipements culturels structurants maillent le territoire (lecture publique, conservatoires, musées, création-diffusion), le patrimoine constitue une force culturelle, touristique et économique, les actions culturelles et l'éducation artistique et culturelle qui visent de plus en plus l'inclusion et la participation des publics, sans compter les festivals, les programmations événementielles et l'émergence d'initiatives alternatives de type tiers-lieux.

Partant de ce constat, comment intégrer les droits culturels recensés comme des droits humains théoriques à nos actions territoriales concrètes dans tous ces domaines ?

Sortir de la « bonne intention »

Il est partout souhaité de « diversifier les publics », d'être plus « représentatif de la société », de proposer des offres inclusives, participatives, accessibles. Les objectifs sont louables et largement partagés, mais au regard des moyens financiers et/ou humains déployés, le ressenti est souvent mitigé, et s'apparente à un « peut mieux faire » ou à un sentiment de recommencement.

L'écueil relève de la difficulté à mesurer ce qu'on fait. Au-delà des bonnes intentions, peut-on mieux préciser ses objectifs ? Quels indicateurs quantitatifs, mais aussi qualitatifs, en fonction des objectifs fixés va-t-on mettre en place et suivre ? Quel temps se donne-t-on ? Qui implique-t-on et comment ?

Un autre écueil consiste à considérer ce que l'on fait déjà. Les droits culturels ne sont pas un mot choisi, plus philosophique, pour parler d'action culturelle pour des publics qui n'ont pas accès à l'offre artistique. Ils posent d'autres questions que l'accès à l'offre et la manière de décliner les enjeux de démocratisation culturelle.

La capacité de mettre en œuvre les droits culturels repose sur deux dimensions relativement absentes de nos quotidiens professionnels :

- le respect de la dignité humaine des personnes et la prise en compte de l'humain dans l'action observée ;
- la définition précise d'objectifs et d'une méthodologie.

Envisager la culture dans son sens le plus large et envisager le volet culturel des autres droits humains

Le terme droit « culturel » est souvent employé dans nos métiers de manière réduite et réductrice, au sens du monde des arts et des savoirs. Or, en l'envisageant dans sa dimension anthropologique, il recoupe les dimensions humaines présentes dans les autres politiques publiques : éducation, santé, lien social, aides aux personnes, etc. Il est impossible de travailler les droits culturels en restant dans la sphère réduite des arts. Cela ne consiste pas à gommer les spécificités ni les fonctions de l'art, mais bien à les pousser plus avant dans un écosystème qui prend en compte le sensible et la dignité de tout être humain.

► 5 - Respecter la dignité humaine des personnes, mettre en jeu(x) les droits culturels

Faire *avec* et non pas *pour* les personnes, questionner la notion de *public*, considérer la force de proposition de l'autre et se mettre aussi en position d'*écoute* et de réception. Le modèle historique des politiques culturelles repose sur la prescription d'un petit nombre de personnes pour le « public ». Il s'agit là de décentrer l'action de l'œuvre ou de l'artiste pour valoriser des processus d'appropriation, de partage, de création.

Développée depuis 2012 par le Réseau Culture 21, la méthode Paideia développe des mises en jeu(x) des droits culturels. En groupes, de manière ludique et dynamique, chaque droit culturel est l'occasion d'une réflexion intime et personnelle, d'une confrontation des idées, ressentis ou expériences au sein des groupes, et offre la possibilité de s'approprier les droits de manière sensible, voire de remettre en question le vocabulaire et les mots parfois un peu vaines : que veut dire pour moi *identité*, *participation* ou *communauté* ? Est-ce que j'y entends des limites, des segmentations ou plutôt du commun ?

Ces mises en jeu(x) ne lèvent pas tous les doutes, ne clarifient pas d'emblée, mais permettent d'approfondir très rapidement, de se nourrir sur le fond de manière concrète et d'alimenter les travaux au regard de vécus individuels. Elles créent des expériences communes de convergences d'idées ou, au contraire, de confrontations.

Les politiques culturelles sont pensées, mises en œuvre et éventuellement évaluées par des personnes qui, avant toute chose, ont une sensibilité, une appétence, une expérience. Ces mises en jeu(x) s'appuient sur ce postulat de l'humain qui crée avec l'humain, prenant en compte les différences d'appréciation, de capacité, de projection qui sont toujours à l'œuvre mais passées sous silence.

À la question « comment associer les bénéficiaires ? », la mise en œuvre des droits culturels aura tendance à répondre : « Qui propose la pratique ou l'action ? S'agit-il de bénéficiaires ou de parties prenantes ? Qu'est-ce que prendre part ? Comment partir de l'existant, bien l'observer, envisager que la création de nouvelles offres n'est pas forcément la solution ? Comment établir des référentiels nouveaux ou non hiérarchisés dans les politiques culturelles en prenant vraiment en compte les pratiques en amateur, les initiatives innovantes y compris dans les domaines culturels non artistiques, les parcours possibles sur les différents temps de la vie, les synergies d'un territoire, associatives ou autres ? »

► 6 - Définir des objectifs et une méthode, observer une action au prisme des droits culturels



La mise en œuvre des droits culturels implique d'être prêt à ne pas totalement savoir ce qui va advenir. Les méthodologies de travail qui émergent sont des *processus* qui s'inscrivent dans le *temps long*. Les droits culturels ne sont pas une recette magique, mais l'occasion de réunir les différentes *parties prenantes* d'une action pour en questionner les objectifs et en *observer* les effets au regard des droits humains, et de manière plus resserrée au regard des enjeux fixés par la collectivité ou l'établissement dans son projet. Elle décentre et interroge sans que des réponses claires émergent forcément immédiatement.

Au sein d'une collectivité ou d'un établissement, l'une des clés est de saisir l'opportunité de réunir des élus, des directeurs, des agents, des acteurs, voire au-delà des bénéficiaires ou usagers, des financeurs. Cela peut être une clé d'entrée permettant de resituer la place de chaque personne dans l'action dont il est question.

Réunir des parties prenantes ? Les parties prenantes d'un projet sont associées à leur endroit de participation et chaque partie décide de son implication dans un processus de suivi et d'observation. Cela ne signifie pas que tout le monde est associé de la même manière (pilote, bénéficiaires, élus, etc.), mais bien au contraire en capacité de se situer à son endroit et d'apporter sa part (cf. Joëlle Zask sur les trois degrés de participation : prendre sa part, donner sa part, recevoir sa part, in *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'eau, 2011).

L'observation de l'effectivité des droits culturels semble peu réaliste dans l'optique d'un projet. Il s'agit plutôt d'observer des actions réelles passées ou en cours. Si l'*évaluation* ne se pense pas après une action mais s'envisage dès le démarrage pour établir les indicateurs au regard de l'objectif et vérifier l'accès aux données nécessaires, l'*observation* de l'effectivité des droits culturels repose, quant à elle, sur l'observation des effets de l'action au regard de l'intention.

En ce sens, elle est un outil d'évaluation efficace, qui peut paraître comme toute évaluation du travail supplémentaire mais s'avère finalement un outil de reconnaissance de l'action. Évaluer signifie mesurer mais aussi donner sa valeur à quelque chose.

► 7 - La recherche-action : apprendre en faisant, comprendre en marchant

Ouvrir un espace de travail sur un territoire s'avère être une action en soi. Elle s'appuie sur l'observation individuelle conjuguée à la force du groupe, dans une dynamique de questionnements et d'observations collectives. Elle s'appuie aussi sur la durée – et valorise le processus –, et le déplacement, au regard des objectifs fixés. Les interdépendances entre les points de vue permettent de valoriser chaque aspect d'un projet, d'en reconnaître les atouts et les freins au regard des enjeux généraux de la politique publique à l'œuvre.

Le formalisme de la méthode engage un travail approfondi qui permet un échange sur la base d'un vocabulaire commun et d'un partage des constats.

Les exemples de démarches les plus abouties (en Nouvelle-Aquitaine, ou celles en déclinaison de la méthode Paideia) sont toujours territoriales, invitant acteurs, services et élus à :

- travailler une appropriation commune de ce que sont les droits culturels ;
- se fixer des objectifs sur l'enjeu de cette mise au travail ;
- mettre en place ou adapter une méthodologie, y compris un calendrier.

La *Maison des pratiques artistiques amateurs* (Paris) a ouvert une recherche-action, *Itinéraire bis*, pour questionner la mise en œuvre des droits culturels, permettre d'observer ses propres pratiques et inviter à l'observation et à la synergie sur le territoire parisien et en faveur des pratiques artistiques. Un groupe local se constitue pour mettre en partage du temps de travail sur le sujet sur la base des pratiques de chacun.

Huit autres groupes de travail se sont constitués en France et en Belgique (*communauté urbaine de Dunkerque, Métropole Rouen, ville de Nantes, ville de Lyon, centres culturels Belgique francophone, conseil départemental de l'Essonne, festival Sillon Drôme, agences Auvergne Rhône-Alpes*), sous l'impulsion de Réseau Culture 21 selon la méthode Paideia fondée sur les études de cas et éprouvée en France depuis 2011 avec à l'origine [4 départements concernés](#) (voir les [principes méthodologiques](#) de Paideia).

Cette méthode est un exemple de mise en œuvre, d'autres existent comme en Aquitaine autour du travail de carottage qui a permis de nombreux chantiers en [Nouvelle-Aquitaine](#).

NOTRE CONSEIL

N’attendez pas de vous sentir expert, foncez ! Malgré un intérêt prononcé pour les droits culturels, vous vous sentez novice, pas suffisamment aguerri, vous ne maîtrisez pas le sujet. Le conseil : foncez, partez d’où vous êtes et explorez. Surfez, écoutez, visionnez, confrontez : il est impossible de maîtriser les droits culturels tant les questions qu’ils soulèvent sont inépuisables. Avec humilité et écoute, on se lance et on apprend, on fait, et à partir de ce faire d’autres apprennent..., chacun est légitime à s’en emparer.

Vous n’avez pas le temps, vous êtes débordé ? Le serez-vous moins un jour ? **Il n’y a pas de bon moment !** Et mieux, offrez-vous ce temps de travail qui repose en changeant de rythme, redonne du sens et des perspectives !

ÉVITEZ LES ERREURS

Ne faites pas les choses seul : avant d’entreprendre un chantier, une réforme, toute action au regard des droits culturels, assurez-vous d’un contexte favorable, et ne partez pas seul et bille en tête. **Ces démarches demandent du temps** de compréhension et de partage des enjeux. L’enjeu est de trouver le bon dosage, le rythme qui permette d’initier, d’emmener une démarche qui fédère, par strates d’appropriations successives. Chaque question, résistance, doute de collaborateurs ou partenaires est toujours à considérer au prisme de sa propre compréhension et **capacité à revoir sa position** et à envisager ses propres freins.

FAQ

Les droits culturels ne sonnent-ils pas la fin de la qualité artistique ? Ne sont-ils pas un prétexte pour tout mettre au même niveau ?

Parmi les oppositions faites aux droits culturels, celle du nivellement par le bas et de la fin de l’exigence artistique au nom de la liberté d’expression artistique constitue l’une des plus fréquentes. Comment évolue le rôle, le statut d’expert au prisme des droits culturels ? Quelles spécificités, quels métiers questionnent-ils ? Création ? Programmation ?

Les droits culturels ne constituent pas un nouveau modèle qui s’opposerait à celui, souvent jugé pyramidal, qui régit les politiques publiques de la culture. L’observation des actions existantes au prisme des droits culturels encourage le déplacement afin de permettre l’évolution des politiques publiques. Les enjeux de participation et de prise en compte des personnes dans les dispositifs créés ou soutenus sont posés indépendamment des droits culturels. Ils répondent plus à la question « comment faire ? » que « quoi faire ? ».

Les droits culturels posent la question du rôle, voire de la responsabilité de chacun, ils ne posent pas uniquement la reconnaissance de la capacité d’agir, y compris artistiquement, de chacun ; ils interrogent également le rôle et la responsabilité des artistes dans la cité.

À ce sujet, voici quelques apports éclairants :

- Farida Shaheed, « [Les droits culturels et les libertés artistiques ne sont pas antinomiques !](#) », *Nectart*, vol. 1, n° 1, 2015, p. 92-98.
- [Chantiers créations du Réseau Culture 21](#). Réseau Culture 21 a produit une synthèse des [10 controverses sur la création au regard des droits culturels](#).
- Conférence de Jean-Pierre Chrétien-Goni : « [Œuvrer. La création au regard des droits culturels](#) ».



ALLER PLUS LOIN

Références juridiques

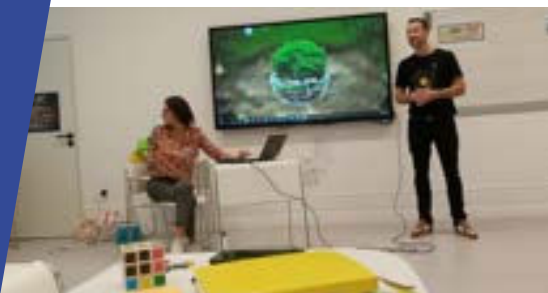
- [Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016](#) relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, dite « loi CAP »
- [Loi n° 2015-991 du 7 août 2015](#) portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe »
- [Déclaration de Fribourg](#) sur les droits culturels, texte fondateur, 1993

Bibliographie

- Jean-Michel Lucas (*alias* Kasimir Bisou) :
 - « Droits culturels : de quoi parle-t-on ? », 22 juillet 2020, à consulter sur le site leshumanités.org
 - « Passer à côté des droits culturels, c'est passer à côté des droits humains fondamentaux », 4 février 2021, à écouter sur [France culture](#)
- Patrice Meyer-Bisch, philosophe :
 - présentation : www.unifr.ch/webnews/content/210/attach/9379.pdf ; www.fondchanoux.org/patrice-meyer-bisch/
 - publications : www.cairn.info/publications-de-Patrice-Meyer-Bisch--18769.htm
 - « Qu'est-ce que "les droits culturels" » ? », 12 juin 2019
 - « Droits culturels et émancipation », entretien, 24 décembre 2020
- Farida Shaheed, « Les droits culturels et les libertés artistiques ne sont pas antinomiques ! », *Nectart*, vol. 1, n° 1, 2015, p. 92-98
- Joëlle Zask :
 - *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'eau, 2011
 - « Vraie et fausse culture : la participation comme critère de distinction » (7 octobre 2021)
- Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine, « Culture : une fiche pour l'essentiel », juin 2020
- Région Nouvelle-Aquitaine, *Droits culturels des personnes, préconisations pour la région Nouvelle-Aquitaine*, 2019
- Ministère de la Culture, *Les droits culturels au service du lien social et territorial*, cycle des hautes études de la culture, session 2019-2020

Sites Internet

- reseauculture21.fr : site du Réseau Culture 21, qui développe depuis 2011 une méthode concrète pour la mise en œuvre des droits culturels dans une optique d'évolution des politiques publiques.
- www.enssib.fr : site de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib), où consulter la question/réponse « Droits culturels et loi décentralisation NOTRe », janvier 2021
- www.mpa.fr : site de la Maison des pratiques artistiques amateurs : présentation de leur recherche-action [Itinéraire bis](#)
- www.culturesolidarites.org : site de Culture, communs et solidarités
- ufisc.org : recherche-action sur les droits culturels sur le site de l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc)
- Nouvelle-Aquitaine et Bordeaux :
 - Forum de la culture de la ville de Bordeaux : participation.bordeaux.fr/processes/forumdelaculture
 - Droits culturels des personnes en Nouvelle-Aquitaine : www.la-nouvelleaquitaine.fr/les-droits-culturels-des-personnes
- Centres culturels belges :
 - www.cultureetdemocratie.be : site Culture & Démocratie, thématique Droits culturels
 - www.centresculturels.cfwb.be : mode d'emploi des centres culturels de la fondation Wallonie-Bruxelles
 - astrac.be : Astrac, réseau des professionnels en centres culturels
 - opc.cfwb.be : site de l'Observatoire des politiques culturelles, où consulter le magazine *Repères* d'octobre 2018 consacré aux libertés culturelles et aux droits des usagers
 - www.agirparlaculture.be : site Agir pour la culture, où consulter l'article de Christelle Blouët, « Paideia 4D ou l'enseignement des hommes de la cité », 21 octobre 2013
 - Plateforme d'observation des droits culturels : plateformedroitsculturels.home.blog/
 - « Les droits culturels, qu'est-ce que c'est ? » : vimeo.com/334432346



Les participants à la formation « L'animation par l'intelligence collective ». – Photos : © Gilles Thorand, Sébastien Poulain

Remerciements

Les auteurs de l'ouvrage ont souhaité remercier les personnes ayant contribué à la genèse de ce livre blanc et à la conception de l'atelier « référentiel métier de DAC », formation professionnelle proposée en octobre 2022 dans le cadre des 6^{es} assises nationales des DAC.



NOÉMIE MALAMAIRE

Ont participé à la formation « L'animation par l'intelligence collective » préalable au groupe de travail :

- Frédéric Gourdon (DACDOC, Pézenas) ;
- Gaëtane Jambu (ADDACARA, Comcom Entre Bièvre-et-Rhône) ;
- Sandrine Stalder-Meyer (ADDACARA/Valence-Romans agglo) ;
- Isabelle Suchel (ADDACARA, Roannais Agglomération) ;
- Isabelle Willard (ADAC-IDF, Moissy-Cramayel).

Remerciements également pour la participation à la conception en 2022 de cet atelier :

- au CNFPT (Anne-Laure Exbrayat, Clémence Vailland, Marion Chevallier) ;
- à Audrey Beauchart (TANDEM Coaching & Formation) pour avoir agrégé l'équipe « DacsÔDacs » ;
- à Catherine Angenieux (ADDACARA, Loire Forez Agglo), Jonathan Cascina (ADDACARA), Cédric Hardy (Lucas) ;
- et à Romain Meriskay (DACDOC, Millau) pour la consultation généralisée des items auprès de plus de 500 DAC.

Comité de relecture FNADAC :

- Isabelle Piot, vice-présidente chargée de la construction des prochaines assises ;
- Sébastien Poulain, community manager.

Autres contributrices :

- Elise Chièze-Wattinne, docteure en sociologie, laboratoire CERLIS (UMR8070) ;
- Sylvaine Jenny, illustratrice.



GILLES THORAND

Copilotage du livre blanc « Vers un nouveau référentiel du métier de DAC » : Noémie Malamaire & Gilles Thorand.

L'accompagnateur au quotidien des décideurs publics

Depuis 40 ans, Weka met son savoir-faire au service des professionnels des collectivités territoriales et de la fonction publique.

Nous apportons des réponses pratiques et concrètes issues de l'expérience d'experts publics à leurs problématiques quotidiennes, dans les domaines d'intervention suivants :

- Marchés publics
- Finances & comptabilité
- Ressources humaines
- Services à la population
- Culture & communication
- Aménagement des territoires
- Gouvernance locale
- Éducation
- Action sociale
- Santé



WEKA.media
.jobs
.fr

Copyright © Éditions WEKA – Tous droits réservés. Février 2024
Toute reproduction ou diffusion partielle ou intégrale des articles de ce numéro est interdite sans le consentement écrit et préalable des Éditions WEKA
Graphiste : Christian LE GALL
Éditrice : Mariam EL HABIB

Éditions WEKA – Pleyad 1 – 39, boulevard Ornano 93288
Saint-Denis Cedex
Tél. : 01 53 35 17 17 – Fax : 01 53 35 17 01
Site internet : www.weka.fr