


Agence *culturelle*

TERMINUS



ARTICLES
ET ENTRETIENS
RÉCENTS





Sommaire

p. 2 « Le comportement des publics face à l'offre »

Intervention au congrès du spectacle vivant de la région Poitou-Charentes en 2006.

p. 8 « L'accompagnement et l'analyse des pratiques professionnelles »

Article pour la plateforme de ressources de « l'Observatoire des politiques culturelles », avril 2013.

p. 15 « Vers une autre ingénierie culturelle – un chantier ouvert et partagé »

Article consacré aux démarches et méthodes de travail de Tertius, « La Scène », juillet 2013.

p. 21 « La participation des habitants dans les études commanditées »

Entretien conduit par Marie-Christine Bordeaux, « l'Observatoire », juillet 2012.

p. 29 « Étude-action sur le multilinguisme en Guyane »

À la demande de la DRAC Guyane et de la DGLFLF, revue « Culture et Recherches », automne 2011.

p. 32 « Politique culturelle, attractivité et économie d'abord ? »

Co-écriture avec J-L Bonnin, « La Scène », mars 2013.

p. 37 « Grand Paris culture : pour quel(s) projet(s) ? »

Article pour le « Cahier de la métropole » n°6, mars 2017.

Notre démarche

Depuis 1991, Tertius, agence d'étude et de formation spécialisée dans le développement culturel, au service des collectivités publiques, des équipes artistiques et des établissements culturels pose les bases d'une nouvelle ingénierie culturelle.

Nous ancrons notre démarche dans un territoire avec le souci que les dispositifs qui accompagnent la décision perdurent après la réalisation de nos interventions, attentifs à ce que les équipes et les différents acteurs du territoire soient partenaires du processus de travail.

La décision culturelle est aujourd'hui à un tournant.

Il revient aux collectivités territoriales, dans un État décentralisé, de générer un nouveau référentiel de décision et d'action qui permette notamment de conjuguer démocratisation culturelle et diversité culturelle.

C'est à la formulation et à la formalisation de ces nouvelles approches que nous nous attachons sous différentes modalités d'intervention : étude des publics et de la relation à la population, accompagnement à l'élaboration de projets culturels de territoire, d'établissement ou de réseau d'établissements, séminaires d'équipe, aide à la création d'outil d'observation des pratiques culturelles...

L'ensemble de ces modalités d'intervention participe de l'évaluation des politiques et des actions culturelles. Celle-ci est devenue tout à la fois un enjeu et une nécessité pour les équipes, pour les acteurs de la décision culturelle et aussi un outil de travail. Cela suppose de la considérer comme productrice de savoirs à partager et à réinvestir dans la décision et l'action.

Extrait des actes du congrès « Les constructions de public – Pratiques et territoires en partage », Pamproux, octobre 2006, organisé par l'Agence régionale du spectacle vivant de Poitou-Charentes).

Le comportement des publics face à l'offre

Le « comportement des publics » n'existe pas en soi : il n'existe que par rapport à un objet situé dans un contexte. Nous vous invitons à considérer que le comportement des publics :

- d'une part, s'inscrit plus largement dans la question des relations qu'entretiennent les habitants à l'offre culturelle d'un territoire, ainsi que dans leur propre rapport à la culture, à leurs pratiques, à leurs attentes,
- d'autre part, suppose de prendre en compte les « représentations », les analyses implicites, les subjectivités de l'ensemble des acteurs de cette relation dont les professionnels, les différents partenaires, les politiques, etc.

Ce qui doit être central si l'on veut comprendre les enjeux, c'est la relation et l'analyse de cette relation : toute cette connaissance (co-connaissance) doit être développée pour qualifier la relation, l'informer, la valoriser, la mettre au centre...

C'est là que se trouve le cœur, le levier. En effet, seul le « regard sur », c'est-à-dire qui observe l'autre, nous soustrait à cette dynamique de la relation, nous maintient dans la croyance que nous ne sommes pas impliqués, ainsi que les autres acteurs, dans ce qui se joue. C'est l'ensemble du processus qu'il convient de prendre en compte...

De la question des publics à celle du rapport à la population

- quels enjeux ?

- quelles conséquences en termes d'animation d'équipe et de « culture professionnelle » ?
- quelle méthodologie ?
- quels effets sur la décision culturelle ?

Quels enjeux donc ?

Si l'objectif est bien « l'élargissement des publics », c'est-à-dire l'élargissement de la base sociale des publics, nous ne pouvons rester enfermés dans cette notion de « public » car il n'y a de public que de quelque chose et ce « de » suppose d'abord de saisir l'objet dont il y a un public pour pouvoir discerner ce dernier.

En fonction de tel ou tel type d'offre, se constituent des coalitions ou des regroupements éphémères, selon les mots de Jean-Louis Fabiani¹, de plus en plus précaires, en raison notamment de l'intensification de la concurrence entre les offres dites culturelles de toute nature et de toute provenance... (le choix ne se fait pas qu'entre des offres dites culturelles)...

Pour nous, considérer la population et son / ses territoires, c'est entrer dans l'épaisseur des rapports sociaux, c'est prendre en considération la complexité de la réalité territoriale et humaine, c'est se donner la possibilité de saisir les pratiques culturelles des individus formant cette population dans leur(s) logique(s) singulière(s) de sociabilité (la sociabilité étant une dimension déterminante des pratiques). Avec le philosophe Luc Carton, nous disons : « *Tout ce que la population est capable de faire est, depuis très longtemps, au-dessus de ce qu'on l'autorise à faire* ».

Quelles conséquences en termes d'animation d'équipe et de « culture professionnelle » ?

Jusqu'à présent, l'essentiel de la professionnalisation dans le champ culturel s'est faite en centrant la construction des identités professionnelles sur l'objet, sur l'œuvre, sur la diffusion plutôt que sur la relation à la population, au territoire, sur le potentiel relationnel de l'art et de

1. Jean-Louis Fabiani : Publics constatés, publics inventés, publics déniés – les sciences

sociales et la démocratisation de la culture, dans « Enseigner la musique n° 6/7 ».

l'artiste et leur capacité à construire du territoire, à faire entrer en dialogue...

Cela pour dire que le déplacement des compétences des professionnels de la culture est à chercher / à opérer du côté d'une « politique de la relation »², les changements en cours plaçant de plus en plus clairement le professionnel en situation de co-opération, de co-élaboration, d'accompagnement : position souvent fort éloignée du rôle de prescripteur qui fut donc longtemps au cœur des métiers culturels.

Quelle méthodologie ?

Nous allons, très rapidement, partir d'exemples d'interventions, d'études et d'accompagnement de la décision.

Commençons par l'exemple de Champigny-sur-Marne en 1997-98 : cette étude a été « fondatrice » en matière d'étude territorialisée des publics. Ce qui est remarquable dans cette étude, c'est le fait même qu'il y ait eu une commande de la ville entrant / acceptant la problématisation telle qu'elle a été énoncée :

- au départ, nous étions devant une demande de connaissance des publics et de connaissance des fréquentations dans le cadre d'une réflexion générale concernant la politique culturelle voulue par les élus et conduite par la directrice des affaires culturelles, Danièle Bellini...
- en réponse, nous avons proposé, dans le cadre de la procédure d'appel d'offre, une approche différente centrée sur la relation de la population à l'offre culturelle.

Pourquoi avoir « travaillé » la demande de la collectivité et permis son évolution ?

1) Pour permettre de dépasser la stricte connaissance des publics des institutions culturelles, et ainsi saisir / comprendre l'éventail le plus large des pratiques culturelles des habitants, identifier la relation que la population entretient avec l'offre culturelle présente dans le territoire et l'image qu'elle se fait de l'offre...

2. Selon les termes d'Édouard Glissant.

2) Pour connaître les attentes de la population : y a-t-il des attentes vis-à-vis de l'offre publique dans son territoire de vie? Qu'est-ce que la population attend de sa ville dans ce domaine? De quelles natures sont ces attentes?

3) Et nous disons bien « relation de la population à l'offre culturelle » ce qui suppose de prendre en considération les deux pôles de cette relation :

- d'une part, comment la population dans sa diversité sociale, d'âge, en fonction de sa localisation dans la ville (de son quartier)... perçoit et fréquente / utilise l'offre culturelle qui lui est faite?
- et comment, d'autre part, les professionnels, les décideurs perçoivent, analysent le public, la population, ses pratiques culturelles... quelles sont leurs « représentations », leurs analyses implicites ou explicites à cet égard? ... et un état des lieux subjectif : quelle(s) idée(s) les acteurs de terrain se font-ils du public, de leurs publics dans leurs différents domaines d'intervention? À quels enjeux renvoie cette question des publics de l'action culturelle pour eux-mêmes, dans leur pratique et dans les objectifs qu'ils s'assignent?

Second point de méthode

Il s'agit de ne pas reproduire au niveau local les études conduites au national sur les pratiques culturelles des Français, mais bien plutôt en utiliser les enseignements pour élaborer un protocole d'étude pertinent partant de la problématique du territoire et de la commande politique.

Les évaluations avec des indicateurs « clés en main » ne permettent pas vraiment de « saisir » les spécificités d'un territoire et de sa problématique; il faut donc partir de la commande politique et travailler le « territoire local » pour construire des indicateurs spécifiques à ce territoire et à sa population.

La question n'est pas de reproduire mais de faire émerger une problématique propre à un territoire.

Notre démarche d'étude se fonde sur l'élaboration de postulats s'appuyant sur des études à caractère national, permettant :

- d'une part, d'utiliser le référentiel général constitué par ces études et de ne pas rechercher des données déjà connues et mises au jour,
- et d'autre part, de confronter et d'approfondir ce référentiel dans un territoire donné, avec sa population, son histoire, ses pratiques sociales singulières, ses institutions, ses modes de décision et de gestion.

Troisième point de méthode tout à fait essentiel

Considérer que les personnes interviewées dans le cadre des entretiens individuels sont capables d'exprimer et d'analyser leur propre rapport à la culture, leurs pratiques et leurs attentes, pour peu qu'on leur en suppose, et que l'on se mette en position d'écoute avec les dispositions méthodologiques adéquates³.

Il ne s'agit pas de faire un sondage mais bien d'être à l'écoute des attentes de la population d'un territoire donné et d'être attentif à saisir les ressources de ce territoire et à alimenter sa dynamique culturelle et artistique. Pour cela, la méthode et les outils mis en œuvre sont au service d'une approche qualitative : des questionnaires comprenant de nombreuses questions ouvertes et surtout des entretiens approfondis [...]

Quatrième point de méthode

Associer étroitement les équipes professionnelles du champ culturel local au processus, y compris au déroulement même de l'étude dans toute la mesure du possible :

- car la volonté de faire évoluer le rapport à la population suppose le changement dans la conduite des équipes, ce qui doit être anticipé et accompagné,
- en effet, la question de l'élargissement de la base sociale des publics, interroge, modifie les représentations et les pratiques des professionnels, ainsi que la réflexion des politiques.

3. De la même manière, Aymard de Mengin exprime ce point de vue en ce qui concerne les sciences et le public de La Villette.

Nous considérons que l'étude « des publics » :

- doit permettre d'être un lieu d'élaboration
- un temps d'accompagnement
- et un temps de production collective de savoirs...

Concrètement cela suppose :

- des groupes de travail thématique avec les équipes, les professionnels ainsi que des groupes de travail thématiques et transversaux mettant en présence des services différents dans une ville,
- des séminaires de réflexion : exemple, à Champigny, un programme de séminaires initié par la direction des affaires culturelles, conduit par l'Observatoire des politiques culturelles de Grenoble, auquel nous avons participé.

Actuellement, avec la Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, nous mettons en place un processus de travail avec des ateliers impliquant l'ensemble des acteurs culturels du territoire et, de façon transversale, les acteurs du développement économique, de l'urbanisme, des sports et loisirs.

Quels effets sur la décision culturelle ?

Les politiques culturelles conçues essentiellement sur des logiques prescriptives et a-territoriales ont fait long-feu et précisément la crise du spectacle vivant en est un symptôme des plus vifs.

Il nous semble que la condition est de travailler sur la relation à la population et ses territoires, les complexités et « l'épaisseur » de ses pratiques.

Ce qui suppose une logique de changement des décisions et des managements au cœur de laquelle s'inscrit la responsabilisation des différents acteurs : politiques, professionnels et population donc.

La situation actuelle nous semble favorable à une évolution dans ce sens.

L'accompagnement et l'analyse des pratiques

Pour contribuer à renouveler les politiques publiques de la culture, des termes tels que « co-élaboration », « co-construction » ont été mis en valeur. De nouvelles pistes de travail ont émergé. Des pratiques de gouvernance impliquant les différents acteurs dans des processus d'élaboration des orientations de politique culturelle ont été initiées par certaines collectivités publiques. Ces changements en cours placent de plus en plus clairement le professionnel en situation de médiation, de co-opération, d'accompagnement, de pilotage d'équipe-projet. Ainsi, cette évolution du champ culturel met en jeu de façon croissante les dimensions de la relation dans l'activité professionnelle elle-même. Ce renversement de perspective dans la conduite des politiques culturelles suppose d'être instrumenté, outillé. Il apparaît de plus en plus que les professionnels de la culture ont besoin de lieux, d'espaces de réflexions, d'échanges pour traduire les évolutions de leurs métiers, pour exposer en groupe leurs pratiques professionnelles, les confronter, clarifier les difficultés rencontrées, les analyser dans toutes leurs dimensions institutionnelles, organisationnelles, techniques.

Quel est cet outil ?

De manière générique, cette modalité s'appelle l'analyse des pratiques professionnelles. Exprimée en une phrase, l'analyse des pratiques est faite par les acteurs eux-mêmes, avec le groupe comme soutien, de façon à travailler la capacité à la coopération ainsi que les conditions

qui la permettent. De plus, nous conduisons ce processus avec l'objectif associé de transmettre cet outil aux participants.

L'ensemble est centré sur des situations concrètes de travail dans le but de transformer l'expérience vécue en objets d'analyse et en production de savoirs, développant ainsi l'expertise de chacun. Cette modalité permet d'élaborer, à partir des problématiques des participants, des projets en cours et leurs difficultés de réalisation, de coproduire de la connaissance, du « modifiable » et des propositions précises et fiables.

Dans ces groupes d'accompagnement et d'analyses des pratiques professionnelles (pouvant du reste réunir aussi bien des artistes, des responsables associatifs que des « professionnels de la culture ») : chacun(e) se fait « ethnologue » de sa propre pratique en s'ancrant dans celle-ci, en mettant en jeu son expérience et les difficultés rencontrées. En ce sens, cette démarche peut contribuer à une évaluation partagée des projets et des actions.

Le travail d'analyse des pratiques est conduit à partir d'un « protocole » de plusieurs pages, remis à chacun des participant(e)s.

Il leur est demandé en amont d'identifier une situation professionnelle précise qu'ils souhaitent mettre au travail en raison des difficultés, des « nœuds », de la complexité qu'elle comporte. Sans entrer dans les détails, les modalités de choix de la situation mise en jeu peuvent varier selon le contexte des « séminaires » : en intra dans un établissement, dans un service de collectivité ou bien en formation ouverte dans un centre de formation par exemple.

La transmission de l'outil

Les temps d'analyse des pratiques professionnelles prennent toute leur épaisseur lorsque l'outil lui-même est diffusé aux participants en les impliquant dans l'animation même des séances.

Cela leur permet de s'approprier la démarche et de l'utiliser dans leurs propres situations de travail : ainsi, progressivement, chacun(e) sera invité(e) à le mettre en œuvre dans son contexte professionnel et sera accompagné dans la mise en place de cette méthodologie.

Nous pourrions intituler l'ensemble de ce processus : « du passeur à la passerelle ». Effectivement, quand le passeur s'en va, que reste-t-il ? Si par contre, il a co-construit une passerelle avec les personnes concernées, elle permet de continuer le travail ! Régulièrement, après la fin de ces séminaires, les professionnels aspirent à prolonger cette modalité de travail qui permet la mise en place des conditions de la coopération et le font par l'intermédiaire d'un blog propre au groupe.

Les cadres d'intervention peuvent être très divers

1) Auprès des équipes d'établissements culturels (médiathèque, musée, théâtre...), dans une direction de la culture, avec une équipe artistique...

Concrètement, dans une collectivité, dans des établissements, quels types de problématiques peuvent être travaillées avec cette approche ? Notre pratique montre que les axes de travail sont multiples :

- aider à élaborer et formuler un projet culturel de territoire, un projet de service, un projet d'établissement à l'exemple du chantier conduit à Arras pour l'Abbaye royale de Saint-Vaast comprenant musée, médiathèque, conservatoire et office culturel,
- développer la transversalité entre services,
- travailler collectivement à la résolution de situations conflictuelles dans les équipes culturelles,
- développer la capacité à travailler ensemble dans le champ culturel,
- co-élaborer des outils d'évaluation des actions culturelles : par exemple à Champigny-sur-Marne actuellement où le service culturel travaille à la co-élaboration d'outils de connaissance et de suivi des publics qui fréquentent les différentes propositions culturelles de la ville. Cela en s'inscrivant dans une volonté d'analyse de leurs propres pratiques de coopération,
- accompagner aux changements dans les métiers de la culture : par exemple, pour le Conseil général du Bas-Rhin, l'intervention a eu pour but la montée en compétence de l'équipe de la direction de la culture sur la territorialisation de son action, pour une meilleure

- prise en compte des contextes territoriaux. Était alors en jeu le passage d'un profil d'instructeur de dossiers de demande de subvention à un profil d'agent de développement culturel,
- dans des médiathèques, travailler sur les difficultés d'accueil des populations dites « sensibles » et voir en quoi ces difficultés permettent de retravailler sur les modes de fonctionnement et les orientations de l'établissement.

2) Ou également dans des lieux de formation et d'enseignement tels que par exemple à l'Université, à l'Observatoire des politiques culturelles qui le propose dans le cadre de son master direction de projet culturel ou bien encore le CNFPT.

Pour traduire au mieux ce processus d'analyse et d'accompagnement des pratiques professionnelles, rien de tel que des extraits des propos tenus par les personnes qui ont vécu ce travail :

C'est un outil que je trouve très efficace pour l'analyse de nos situations de travail et aussi pour ouvrir des perspectives face à des blocages ou à des difficultés [...] et sans vraiment donner des solutions toutes faites. Il donne la possibilité à chacun d'être créatif grâce à ses propres ressources et à sa propre créativité. C'est un outil clair et souple d'utilisation.

Ce que j'apprécie c'est comment on peut faire travailler des gens ensemble : la notion de co-construction avec cette notion de tiers-inclus qui est quelque chose que j'apprécie, de pouvoir me mettre dans cette situation de tiers-inclus.

Je souhaite continuer à travailler avec cet outil, avec mon équipe, sur des domaines choisis ensemble dans la perspective de trouver de nouveaux projets.

Responsable de projets culturels
dans une collectivité territoriale

C'est à la fois un outil simple, abordable et facile d'appropriation pour permettre de travailler les relations de travail à différents niveaux.

Cela permet d'échapper aux affects, à l'émotionnel, aux ressentis et de mettre à plat des relations de travail, ce qui fonctionne, ce qui coince.

[...] C'est un outil qui permet un cadre collectif de travail parce qu'il est simple. C'est vraiment un outil de changement que je trouve intéressant parce que cela peut susciter l'appropriation et l'adhésion d'une équipe.

Responsable des relations avec le public
et de la communication – théâtre de ville

[...] beaucoup de choses sur lesquelles j'ai avancé [...] pris de l'assurance [...] beaucoup plus facile pour présenter un projet, à en parler et aussi à le défendre et à savoir comment le faire. [...] Une chose qui m'avait beaucoup marqué dans ce travail : comment on pouvait donner une place aux partenaires que l'on souhaite solliciter dans le processus même de création, donc les partenaires municipaux, de la région, du département, comment on les invite à venir participer à un projet? Donc la question du comment et de qui sont véritablement ces personnes. [...] cela permet d'échanger pas seulement sur le projet mais aussi sur les valeurs qui le sous-tendent.

Directrice d'une compagnie de théâtre

J'ai un DESS « management projets innovants » (qui date de 15 ans) et je voulais prendre du recul par rapport à ces méthodes de management de projets culturels traditionnels, que je considérais comme devenues obsolètes.

[...] Là, c'est bien, parce qu'on présente une méthodologie innovante qui est basée sur l'écoute, sur la mise en situation des difficultés et tout ça pour co-inventer des solutions.

[...] Cette notion de co-invention est importante dans la méthodologie car ça permet d'aller chercher au fond de soi en écoutant les autres, aller chercher cette créativité en fait qui existe en soi.

Cette méthodologie permet d'avancer dans son travail avec des matériaux assez inédits, comme l'émotion, le partage, l'écoute et d'ouvrir d'autres voies, d'autres pistes [...] d'éviter les solutions toutes faites ra-

tionnelles ou « rationalisantes ». On fait souvent des raccourcis et là la méthodologie permet de ne pas trop faire ces raccourcis-là.

Habituellement, quand on fait des formations de ce type-là ou des formations de management de projet, etc. : on sort de la formation et puis on n'arrive pas à mettre en place ! Et là, ça se met en place, ça s'est fait un peu tout seul ! [...] de l'autre côté, comme cela donne des résultats assez rapides, cela donne une assurance qui permet d'avancer encore un peu plus vite.[...]

Chef de service dans un établissement
culturel, scientifique et technique

L'outil en question produit de nouvelles façons de travailler la relation, de travailler dans la co-responsabilité, une nouvelle façon de travailler les processus d'évaluation collectivement avec l'interne et avec l'externe (aussi bien les partenaires – financeurs ou pas –, les publics, les artistes, etc.).

La dernière dimension sur cet outil : c'est l'idée de partir des freins et des difficultés comme étant les moteurs et les sources de changement et d'évolution des pratiques. C'est un dispositif / c'est un outil qu'on peut utiliser en bloc pour mettre en travail une difficulté, un dysfonctionnement, pour construire un groupe de travail, pour faire mûrir un groupe...

[...] Je retiens aussi dans cet outillage donc l'écoute, la confiance, la bienveillance : ce sont des choses que j'emporte et que je garde parce que la bienveillance, en tout cas, ce n'est vraiment pas une notion que j'avais pu entendre par ailleurs, à laquelle je ne pensais pas forcément. Et j'en sens tout l'apport, parce que je l'ai expérimentée justement.

Je repars également avec la possibilité de pouvoir créer des espaces de travail où l'on prend le temps d'être ensemble, de se mettre à la place de l'autre [...] où on redonne une place à l'analyse, à la réflexion et à l'invention, [...] et où on sait surtout comment faire pour amener cette analyse, cette réflexion et cette invention.

[...] Je vais repartir avec de vrais outils pour remettre en place ces espaces d'écoute, d'analyse et de réflexion ensemble.

Responsable des relations aux publics
dans un théâtre de ville.

[...] À chaque fois, on est parti d'une situation professionnelle concrète pour apprendre à analyser en groupe, de manière collaborative, de façon à produire des hypothèses, des solutions que j'ai trouvés souvent innovantes. C'est une nouvelle façon de faire qui permet de regarder autrement une difficulté, d'élargir les représentations et d'apprendre à se mettre à la place de...

Pour cela, on nous transmet une méthode avec des outils dont un protocole, avec un cadre très précis et quatre étapes : le tout dans un climat de bienveillance et de confiance.

Et c'est un vrai temps d'expérimentation puisse que ça nous permet d'expérimenter l'outil dans le cadre de la formation ici, à Paris, mais aussi de l'expérimenter dans notre cadre professionnel : ce qui permet de faire des allers-retours et d'intégrer complètement l'outil et d'être dans de la progression.

Cela m'a permis de comprendre autrement les notions de co-élaboration et de co-responsabilité. Parce que souvent, on a tendance à porter tout, tout seul. Du coup, il faut apprendre à mieux travailler ensemble et à mieux partager cette responsabilité. On a parlé beaucoup d'engagement ce qui me paraît vraiment important.

Grâce aussi à un cadre bien posé, un contrat partagé, cela permet aussi cet engagement.

Cela m'a permis aussi de voir que parfois ce que l'on peut considérer comme ne fonctionnant pas ou comme étant un échec : finalement cela n'en est pas un. C'est une étape d'un travail global, il faut être en capacité de l'identifier et de le remettre au travail.

Cela m'a appris aussi à regarder autrement une situation, à essayer de faire un « pas de côté », de se dire que, finalement, nos difficultés sont nos alliées et qu'on a souvent les ressorts en soi pour avancer.

**Responsable de l'action culturelle
dans un parc naturel régional.**

Article publié dans
la revue La Scène,
juillet 2013



Vers une autre ingénierie culturelle, un chantier ouvert et partagé

De quoi s'agit il ?

D'une ingénierie qui travaille les cadres, les modalités, les outils d'une action culturelle publique permettant non seulement l'interaction entre les différents acteurs, mais aussi leur implication, leur co-responsabilisation, y compris les acteurs que sont les habitants, les citoyens eux-mêmes. Et de favoriser des dynamiques de co-élaboration des projets¹, des diagnostics de situation ou des processus d'évaluation. Pourquoi impulser une telle démarche ?

Une intelligence collective à valoriser et à considérer

Nombre d'acteurs culturels – à la fois des professionnels, des responsables associatifs, des élus, des artistes – soulignent la nécessité d'espaces d'élaboration conjointe, formalisés, en constatant que ces espaces n'existent pas. Certains expriment que *les « énergies » sont présentes et ne demandent qu'à s'allier, mais qu'il n'y a pas de cadre pour cela*. Plus généralement, ils observent que, sur les projets culturels eux-mêmes, *on réunit les tutelles mais les acteurs culturels et le citoyen ne sont pas sollicités pour demander quels sont les enjeux de chacun, quels sont les problèmes, les difficultés et les initiatives existantes*.

1. Nous pensons par exemple au processus que nous avons conduit de co-élaboration du projet scientifique et culturel de l'Abbaye Saint-Vaast à Arras regroupant le musée

des Beaux-arts, la médiathèque centrale, le conservatoire à rayonnement départemental et l'office culturel de la ville.

Cette professionnelle témoigne que *lorsque ces espaces existent, cela mobilise une intelligence collective... qui n'est pas considérée au quotidien : tout ce qu'on pourrait apporter ne se retrouve pas ensuite.*

Ou encore cet élu qui précise que *des lieux d'intelligence collective existent, mais on ne sait pas comment les capitaliser. On a besoin de proposition de cadres, de recenser tout ce travail, d'arriver à le généraliser : en tout cas, rien n'est écrit*².

Un espace d'intermédiation à reconnaître et à conforter

Ces constats et analyses conduisent à identifier ce que l'on pourrait appeler un espace d'intermédiation³ entre d'une part, l'institution de la culture, incluant ses décideurs territoriaux et nationaux, et d'autre part la société civile composée de la population bien entendu et des artistes en émergence, des jeunes chercheurs, des associations porteuses d'innovations...

Nous situons cette autre ingénierie culturelle en accompagnement de cet espace constitué d'un ensemble d'instances et d'acteurs qui assure peu ou prou cette fonction d'intermédiation tel que les services culturels des collectivités territoriales, les organisations professionnelles du champ culturel et artistique, les centres de ressources, etc. Espace qui devrait être doté d'outils permettant de nourrir la réflexivité sur les conditions de l'action culturelle publique et, en outre, de saisir les aspirations, les attentes de la population, les pratiques culturelles de celle-ci dans toute leur complexité. Il s'agit donc d'écouter de ce qui se fait, de ce qui se transforme dans la société.

2. Les propos cités ont été exprimés notamment lors des Rencontres des directeurs des affaires culturelles d'Île-de-France du 31 mai 2013 réunies aux Archives nationales : « la culture comme promesse d'une métropole citoyenne ».

3. Ce schéma s'inspire de celui mis en œuvre par Simon Brault à Montréal et théorisé par le professeur Cohendet, présenté récemment aux Journées économie et culture du DEPS – ministère de la culture et de la communication – réunies à Nantes en février 2013.

La coopération de trois niveaux d'instance y était décrite pour expliquer la dynamique créative de Montréal : l'upperground représentant tout ce qui est institué, toutes « les firmes » et les équipements culturels proposant une offre imaginative sur « un marché » ; l'underground étant constitué d'un ensemble d'acteurs, de créateurs, de chercheurs n'ayant pas nécessairement pour projet d'aller sur le marché mais voulant faire connaître et reconnaître leurs productions et leurs recherches, et le middleground étant ce « milieu », cet espace, cette médiation

Quelles méthodologies mettre en œuvre ? De quels outils se doter ?

Dans le cadre des études que nous réalisons, nous considérons l'ensemble du processus à l'œuvre : entretiens qualitatifs auprès de la population, entretiens et ateliers avec les professionnels de la culture ainsi que d'autres partenaires, les élus, les responsables d'associations, présentation publique des résultats avec la participation d'artistes...

Il s'agit là de mettre au cœur la relation ⁴ et de travailler l'ensemble des pôles de la relation (élus, acteurs culturels, artistes, citoyens, partenaires des autres secteurs : économique, éducation, social, jeunesse...).

Ce qui doit être central, nous semble-t-il, si l'on veut comprendre une situation culturelle locale, c'est l'analyse de cette relation, de cette interaction dynamique, et de la manière de l'informer, de la valoriser, de la mettre au centre. Quelles sont ses inventivités, ses potentialités, ses freins, voire ses blocages ? A minima, cette relation relève de l'écoute réciproque, qui devrait être une pratique ordinaire dans la culture, mais le but est que cette relation soit prise en compte dans le processus de décision lui-même, de nature donc politique. Nous parlons ainsi de « politique de la relation ».

Nous considérons notre rôle comme celui d'un élément-tiers, qui propose méthodes et outils en fonction des enjeux et des objectifs formulés, sans se substituer aux acteurs et dans un esprit donc de co-élaboration. C'est pourquoi nous concevons nos études comme des études-actions ⁵ ancrées dans une logique d'accompagnement du changement ⁶.

permettant les rencontres, les croisements, la germination des projets...

4. Nous avons employé ce terme dès 1996 pour répondre à la demande d'étude des publics de la ville de Champigny. Nous avons alors proposé de prendre en considération :
 – d'une part, le pôle constitué par les habitants eux-mêmes et leurs rapports à l'offre culturelle, mais aussi leurs propres conceptions de la culture, leurs pratiques, leurs attentes et leurs aspirations,
 – d'autre part, le pôle constitué par les professionnels, les différents partenaires, les élus avec leurs représentations, leurs

analyses, donc les subjectivités de l'ensemble des acteurs de cette relation. Comment les professionnels, les décideurs perçoivent, interprètent le public, la population, le territoire ? Nous avons renouvelé ces travaux par exemple à St-Quentin-Yvelines, à St-Ouen, en Province Nord (Nouvelle-Calédonie)...

5. parfois dénommée par le commanditaire lui-même « recherche-action » comme pour la ville des Lilas.

6. « La participation des habitants dans les études commanditées » entretien par M-C Bordeaux dans l'Observatoire n° 40.

Toutefois, cet accompagnement demande du temps et il s'inscrit dans un processus long qui n'est pas toujours compatible avec les conditions et les moyens que les commanditaires peuvent réunir.

C'est la raison pour laquelle nous nous sommes attachés à produire également des formats courts d'intervention, réactifs, mobiles, et qui, effet non secondaire, permettent de sortir de la lourdeur des procédures d'appels d'offre : ces processus peuvent ainsi se conduire dans le cadre d'un nombre de journées variant de 5 à 12 journées.

Les formats mis en œuvre peuvent ainsi être constitués :

— **d'ateliers de travail**

Ces ateliers⁷ avec les professionnels, des élus, des associations sont bien entendu élaborés à partir de problématiques différentes selon les « terrains » et selon les contextes. Ils ont pour but de préfigurer une manière de travailler ensemble en confrontant les expériences, les logiques d'intervention et les points de vue des différents acteurs concernés. Notre rôle est aussi de permettre l'expression de chacun des acteurs, de garantir la coprésence de points de vue différents et divergents, et donc de réunir les conditions pour une parole qui ne soit ni imposée, ni sacralisée mais une parole mise en travail, matière pour la production de savoirs, de propositions opérationnelles et fiables.

La construction d'une telle parole collective entraîne une mise à distance et l'élaboration d'une pensée qui permet de sortir des seules logiques professionnelles et sectorielles, pour entrer dans la possibilité d'une politique publique.

— **de séminaires d'équipes**

Tout comme chaque atelier est organisé à partir d'une problématique précise, ces séminaires prennent appui sur une situation concrète de façon à *apprendre de ce qu'on fait*.

7. Ils durent une demi-journée et regroupent de 20 à 25 personnes en moyenne qui sont invitées (ou peuvent demander à l'être). Elles

reçoivent, avec l'invitation, un document détaillé sur la problématique de l'atelier. Les règles de dialogue ne reproduisent pas les

Cela suppose aussi de partir des difficultés rencontrées considérées ici comme de précieuses alliées : c'est là où peut résider l'invention, le modifiable... tout en incluant les outils pour travailler les situations de blocages tant il est difficile de passer d'une logique de décision et d'action « verticale » à une logique « horizontale ».

En effet, *ce qui est apparu ces dernières années, c'est une injonction généralisée à développer de la transversalité pour faire des économies : « travaillez ensemble, venez groupés, demandez des subventions... mais à plusieurs... ».* Il y a une injonction politique à la transversalité, mais pas toujours de volonté politique à la co-élaboration analyse une chercheuse.

Ainsi, les modalités de fonctionnement et de décision restent le plus souvent sur des schémas verticaux. Cela génère une souffrance due aux aspirations de plus en plus d'acteurs culturels qui souhaitent s'investir dans de nouvelles logiques d'action, mais qui ne trouvent pas dans leur quotidien les conditions pour ce faire.

— **d'un outil spécifique : l'accompagnement et l'analyse de pratiques professionnelles.**

Quel est cet outil ? Exprimée en une phrase, l'analyse des pratiques est faite par les acteurs eux-mêmes, avec le groupe comme soutien, de façon à travailler la capacité à la coopération ainsi que les conditions qui la permettent^B.

Dans ces travaux – pouvant du reste réunir aussi bien des artistes, des responsables associatifs que des professionnels de la culture – on peut dire que chacun(e) se fait « ethnologue » de sa propre pratique en s'ancrant dans celle-ci, en mettant en jeu son expérience et les

hiérarchies locales. L'atelier n'est pas un simple lieu de circulation de la parole : il est rythmé par deux moments où chacun prend le temps de réfléchir et de reformuler par écrit puis à l'oral. Si bien qu'un bon atelier est un atelier où le groupe prend le temps de se taire... et d'être dans une écoute active des autres – idem article cité ci-dessus.

B. Un article paru dans le cadre de la plateforme Culture collectivités territoriales de l'OPC intitulé « L'accompagnement et l'analyse des pratiques professionnelles pour les métiers de la culture dans les collectivités territoriales. » présente ce dispositif.

difficultés rencontrées. En ce sens, cette démarche peut contribuer à une évaluation partagée des projets et des actions.⁹

D'autre part, ces temps d'analyse des pratiques professionnelles prennent toute leur ampleur lorsque l'outil lui-même est transmis aux participants, c'est à dire lorsque ceux ci peuvent se l'approprier en le mettant en œuvre eux memes lors des travaux, accompagnés de la supervision des intervenants.¹⁰

*Claude Paquin et Geneviève
Goutouly-Paquin, Tertius*

9. Comme par exemple, le processus conduit avec le service culturel de Champigny-sur-Marne où il s'agit de co-produire des outils de connaissance, de suivi des publics ou avec le CG du Bas-Rhin où l'intervention a eu pour but une meilleure prise en compte des contextes territoriaux pour permettre le passage à un profil d'agent de développement culturel.

10. Parmi les processus de transmission en cours :
— INSET Dunkerque à Paris : cycles 2013 et 2014 d'accompagnement et d'analyses des pratiques
— Université Paris X Nanterre, départements arts du spectacle, master « Mise en scène et dramaturgie ». Durant ce séminaire d'une semaine sur « la production dans le spectacle vivant », le travail est resté centré sur la production mais il s'est agi, appuyé sur cette méthodologie, d'accompagner le groupe à devenir un groupe ressources pour chacun de ses membres et de considérer les conditions de la mutualisation dans le champ – concurrentiel de fait – du spectacle vivant, à l'Observatoire des Politiques culturelles de Grenoble – Institut d'études politiques, dans le cadre du Master 2 « Direction de projets culturels », janvier et mai 2013.

Article publié dans la revue l'Observatoire des politiques culturelles n°40, été 2012.



La participation des habitants dans les études commanditées.

Entretien par Marie-Christine Bordeaux.

Sujet privilégié de la plupart des débats contemporains dans les politiques culturelles, les publics et, plus récemment, les « populations » ou les « habitants » sont les grands absents de ces débats, auxquels ils ne participent pas car ils n'y sont généralement pas invités. Si la démocratisation culturelle et ses limites dans le système culturel actuel font couler beaucoup d'encre, la mise en œuvre concrète de la démocratie culturelle est peu abordée, sauf dans des réseaux qui se présentent comme alternatifs par rapport aux politiques mises en place. Or, l'évaluation des politiques culturelles peut être un moment important de publicisation, c'est-à-dire d'information, de mise en visibilité et de débat public incluant les populations, à condition que cette participation soit pensée et mise en œuvre de manière consciente et délibérée.

Comment, en tant que responsables d'études dans le domaine culturel, percevez-vous le thème de la participation des habitants à la culture ?

Notre agence est spécialisée dans le développement culturel au service des collectivités publiques et des acteurs culturels. Nous attachons une importance particulière à l'ancrage de nos démarches dans les territoires, et au fait que les acteurs des territoires concernés soient bien partenaires du processus de travail. La formule « participation des habitants

à la culture » a une dimension discutable, car elle présente implicitement la culture comme quelque chose d'extérieur aux personnes. Si l'on désigne par ce terme les productions issues des milieux professionnels de la culture, cela semble pouvoir se justifier. Mais lorsque, par « culture », on entend aussi la culture du quotidien, qui inclut notamment les langues, la pluralité linguistique, on voit bien que cette extériorité est inopérante, et qu'on ne peut pas penser la culture – et donc les politiques publiques afférentes – sans ceux qui la vivent et qui la portent. Cela remet en question les politiques culturelles traditionnelles et leurs modes opératoires, dans la mesure où elles s'attachent d'abord à une culture de référence, et sont centrées sur la question de l'accès à cette culture élaborée en dehors de la sphère de la culture vécue.

En ce sens, par exemple, l'étude-action que nous venons de réaliser à la demande de la DRAC¹ de Guyane² tendant à mettre en valeur la pluralité des langues de Guyane, à doter la Guyane d'une politique linguistique et des moyens de sa mise en œuvre, se situe au cœur de ces politiques culturelles qui ne constituent pas une politique publique sectorielle de plus, mais une dimension transversale et donc essentielle des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales. Lorsque nous avons mis en place le dispositif d'étude-action, la demande de participation était importante : beaucoup d'acteurs, fortement impliqués, souhaitaient être associés et pouvoir échanger, d'autant que la demande émanait des ateliers des États généraux de l'Outre-mer (2009). Dans une étude de ce type, permettre l'expression des acteurs et garantir la co-présence de points de vue différents et divergents est indispensable. Par ailleurs, il nous manquait des données importantes sur les populations concernées, faute d'études préalables sur les rapports à la culture et aux cultures en Guyane. Dans une première phase de l'étude, nous avons donc réalisé 124 entretiens, pour la plupart individuels, la

1. Désormais : Direction des affaires culturelles (DAC).

2 – Étude de définition et de faisabilité « Pôle d'excellence dans le domaine de la politique linguistique et des traditions orales »,

agence culturelle Tertius, Direction régionale des affaires culturelles de Guyane, avec la contribution de la Délégation générale à la langue française et aux langues de France – Ministère de la culture et de la communication, avril 2011.

deuxième étape de l'étude, qui associait les professionnels et un large éventail d'acteurs de la société guyanaise, a été collective. Nous avons pour cela organisé et animé neuf ateliers : trois ateliers territorialisés, c'est-à-dire privilégiant l'approche des réalités culturelles et linguistiques dans trois territoires donnés ; quatre ateliers thématiques à Cayenne (Culture, éducation et formation, autres services publics et médias, gouvernance du futur Pôle linguistique de Guyane) ; un atelier au sein de la DRAC de Guyane ; enfin, un atelier constitué uniquement de jeunes gens et de jeunes filles, les jeunes constituant, sur certaines communes, jusqu'à 70 % de la population.

En quoi vos méthodes d'enquête incluent-elles la participation des habitants ? À quelles conditions une commande institutionnelle peut-elle faire l'objet d'une appropriation par la population ?

On est là sur la fameuse question de « la demande » : on va vers les habitants écouter la demande, mais le travail que nous faisons est au-delà de l'écoute de la demande (qui maintiendrait alors l'autre dans une situation d'attente de réponses et non pas de participation) : il s'agit de poser un cadre de réflexivité sur les pratiques culturelles et artistiques de la personne, sur la relation concrète qu'elle entretient avec l'offre culturelle qui lui est faite, etc. Participer signifie, pour nous, que les personnes produisent une réflexion au même titre et de même valeur que les professionnels : comment reconnaît-on l'autre dans sa capacité à produire, à inventer, à s'évaluer, à juger d'un résultat ? Quels nouveaux modes de relation mettons-nous en place pour faire le chemin qui va de la prescription culturelle à l'implication et donc à la co-construction du sens de l'action culturelle publique ?

Pour qu'il y ait participation des habitants, il faut être très précis sur les formes, les contenants proposés afin que chacun puisse produire une pensée. Il ne suffit pas de dire : « *vous êtes dans un atelier participatif, allez-y, nous vous écoutons !* », on serait dans l'instrumentation ou dans la bonne conscience.

Pour nous, il s'agit de mettre au cœur la relation et de travailler les deux pôles de la relation – pour produire cette réflexivité. Ces deux pôles

sont d'un côté les habitants, de l'autre la sphère culturelle en tant que champ professionnel. Travailler sur la relation accompagne les uns et les autres à changer de regard.

Ainsi, nous venons de commencer une étude pour la ville des Lilas en Seine-Saint-Denis. L'étude, selon le cahier des charges, « *doit être axée sur la relation entre les habitants et l'offre culturelle* ». Cela suppose de prendre en considération :

- d'une part, le pôle constitué par les habitants eux-mêmes et leurs rapports à l'offre culturelle, mais aussi leurs propres conceptions de la culture, leurs pratiques, leurs attentes et leurs aspirations,
- d'autre part, le pôle constitué par les représentations, les analyses, les subjectivités de l'ensemble des acteurs de cette relation, notamment les professionnels, les différents partenaires, les élus.. Comment les professionnels, les décideurs perçoivent, interprètent le public, la population, le territoire... ?

Ce qui doit être central, nous semble-t-il, si l'on veut comprendre la dynamique culturelle locale, c'est l'analyse de cette relation et de la manière de l'informer, de la valoriser, de la mettre au centre. Quelles sont ses inventivités, ses potentialités, ses freins, voire ses blocages ? A minima, cette relation relève de l'écoute réciproque, qui devrait être une pratique ordinaire dans la culture ; mais le but, c'est que cette relation se construise par rapport à des processus de décision de nature politique.

Comment une étude peut-elle être participative du point de vue des habitants ?

Le plus important est de mettre en œuvre les conditions d'une véritable prise de parole. Cela veut dire qu'il faut considérer l'ensemble du processus à l'œuvre : entretiens qualitatifs auprès de la population, entretiens et ateliers avec les professionnels, les élus, les responsables d'associations, présentation publique des résultats, et enfin, parfois, séminaires de formationaction.

Dans les entretiens, l'habitant est considéré dans ce qu'il a à dire et à nous apprendre, et non dans sa maladresse ou son manque d'expertise. Il ne s'agit pas simplement de recueillir des attentes et des pratiques mais

au cours de l'entretien, nous travaillons avec la personne et, souvent, au-delà de ce qu'elle pourrait « se supposer » capable de produire.

Concrètement, ces entretiens diffèrent dans leur méthode des entretiens dit semi-directifs (avec questions) ou non directifs (ouverts), et sont construits de manière à accompagner la personne dans sa réflexion afin d'analyser ensemble la situation. Nous développons dans l'entretien une situation de co-réflexion, avec des dispositifs adaptés, c'est-à-dire à la fois des outils pour soutenir la parole – des outils dits projectifs comme par exemple le photolangage – et une progressivité dans l'entretien qui instaure une réflexivité sur leurs expériences.

Les ateliers avec les professionnels, des élus, des associations sont bien entendu élaborés à partir de problématiques différentes selon les terrains et selon les contextes. Ils durent une demi-journée et regroupent de 20 à 25 personnes en moyenne qui sont invitées (ou peuvent demander à l'être). Elles reçoivent, avec l'invitation, un document détaillé sur la problématique de l'atelier. Les règles de dialogue ne reproduisent pas les hiérarchies locales. L'atelier n'est pas un simple lieu de circulation de la parole : il est rythmé par deux moments où chacun prend le temps de réfléchir et de reformuler par écrit puis à l'oral. Si bien qu'un bon atelier est un atelier où le groupe prend le temps de se taire... et d'être dans une écoute active des autres. Notre rôle est de permettre l'expression des acteurs et de garantir la coprésence de points de vue différents et divergents.

Tout est enregistré, et une transcription intégrale, exception faite du nom des personnes qui ont tenu les propos consignés et d'une correction des maladresses inévitables du langage oral, est mise à disposition. Cette transcription est ensuite thématisée, et redistribue les différentes interventions en fonction des thèmes. Au terme de ces deux étapes, la démarche entreprise localement n'est pas terminée et pourra se poursuivre, en recourant aux ressources que nous avons créées pour que les acteurs puissent s'en emparer.

Du côté du pôle des professionnels, ce type de dispositif contribue à créer les conditions de la participation de la population, et à faire évoluer le rôle des professionnels, de la prescription à l'accompagnement.

Concrètement, nous faisons en sorte, dans toute la mesure du possible, de partager les outils méthodologiques mis en œuvre au cours de la mission en invitant les professionnels à l'observation participante, à réaliser eux-mêmes de courts entretiens et à conduire des réunions selon un protocole permettant la coproduction des analyses et des propositions.

Pourquoi ces ateliers sont-ils réservés à des professionnels ?

Nous pourrions inviter les habitants à participer aussi aux ateliers, considérant que la dimension individuelle de l'entretien ne facilite pas la perception et l'expression d'enjeux collectifs, mais la prise de parole en public des habitants face aux professionnels de la culture crée des situations fortement dissymétriques dans l'aisance de la parole, dans le rapport au pouvoir, et de plus cette participation ne règle pas le problème de la représentativité par rapport à la population globale. Lorsque des « habitants » participent à des discussions publiques, ce sont rarement de « simples » habitants qui s'expriment, mais bien souvent des responsables associatifs. Il nous paraît essentiel d'éviter de mettre en place des dispositifs présentés comme participatifs, qui risquent d'exposer des habitants à une confrontation avec des acteurs pour qui la parole publique est une compétence professionnelle, d'autant plus que la plupart des personnes choisies pour les entretiens sont peu habituées à fréquenter l'offre culturelle proposée.

La présentation publique des résultats de l'étude donne toute son ampleur à la contribution des habitants. En effet, la présentation publique, tout comme le document final, font une large place aux propos échangés au cours des entretiens et c'est un moment privilégié qui permet de faire entendre la parole des personnes interviewées dans l'espace public. Ces paroles sont portées par des artistes ou des personnes inscrites dans des processus artistiques :

- en Province Nord de la Nouvelle-Calédonie : Pierre Gope, auteur dramatique kanak et comédien, avec sa compagnie,
- à Saint-Quentin-en-Yvelines, ce sont deux conteurs, Ludovic Souliman et Luc devèze – compagnie de l'Aphone – qui ont porté les paroles des habitants,

— et en Guyane, les lycéens de l'option théâtre du lycée de Kourou dirigés par leur enseignante, Isabelle Niveau.

Il s'agit donc de se poser la question suivante – et cela à toutes les étapes du processus : à quelles conditions la parole des habitants peut-elle réellement s'amplifier et prendre place dans l'espace public ?

Vous essayez d'instituer une situation juste de parole...

On entend beaucoup de mots-valises tel que la co-construction, la participation. Mais cela a du mal à dépasser le stade de l'étendard ou de la justification, alors qu'il s'agit de les inscrire dans un espace de changement. Depuis 20 ans que nous intervenons, nous constatons qu'une évolution se produit et s'inscrit maintenant dans une préoccupation de plus en plus affirmée. Si Champigny-sur-Marne (1996-97) a été précurseur en la matière, depuis 2002, les sollicitations vont croissant, même si cela reste encore limité. On peut dire que cette nouvelle ingénierie culturelle se situe dans un partenariat avec nous et occupe une fonction spécifique, pendant un temps donné, dans un contexte donné et correspond à une large attente sociale. Cela implique un engagement réel et s'engagent dans ces démarches les collectivités territoriales qui ont déjà une maturité certaine en matière de politique culturelle.

Vous avez déjà employé le terme de « tiers ». Cela veut dire quoi pour vous ?

Nous concevons notre rôle comme celui d'un élément tiers, qui vient sur le terrain pour réfléchir aux méthodes et aux outils, sans se substituer aux acteurs, dans un esprit de coconstruction. C'est pourquoi nous concevons nos études comme des études-actions, qui s'inscrivent dans une logique d'accompagnement du changement. Le problème est que l'accompagnement demande du temps. Les études commanditées, de plus en plus souvent dans des délais courts, inférieurs à un an, le permettent rarement. Par conséquent, nous apportons cette dimension plutôt dans des formations-actions, certaines d'entre elles pouvant faire suite à des études, après leur présentation publique comme en Province-

nord de Nouvelle Calédonie en 2009 et 2010 ou avec le Conseil général du Bas-Rhin en 2010.

Que pensez-vous de la distinction, longtemps opérante pour analyser les politiques culturelles, entre démocratisation et démocratie culturelle ?

Nous nous sentons à l'étroit dans ce type de catégorisation, qui est assez datée du reste : du temps où les problématiques de l'État centralisé étaient prégnantes, et où la révérence culturelle, telle que Bourdieu l'a décrite à propos de la culture légitime, fonctionnait. Aujourd'hui l'opposition semble dépassée, on est dans une autre formulation en passant du « ou » au « et ». Démocratisation et démocratie sont deux dimensions de la vie culturelle. Et dans de nombreuses circonstances, la démocratie culturelle est une condition de la démocratisation : on le constate dès que l'on veut s'adresser aux jeunes spécifiquement.

Il ne s'agit pas seulement de « compléter » l'accès à l'héritage et à la culture savante par une prise en compte de cultures dites minoritaires, populaires ou marginales. Il y a actuellement un vrai besoin, non satisfait, de débattre de la vie culturelle et de ses conditions, et le fait que les professions culturelles se sont beaucoup structurées sur le mode de la prescription – « *nous savons ce qui est bon pour vous* » –, tend à la protection des identités professionnelles. Tout processus de professionnalisation s'accompagne d'une tendance à l'autonomisation. Il nous faut être attentif à ce phénomène ainsi qu'à celui qui amènerait au repli sur le public des « fidèles », un public-expert comme le dit une certaine sociologie, résultat de cinquante ans d'action culturelle publique à la française. Ces nouveaux espaces de paroles citoyennes sur la culture peuvent très vite devenir un nouvel espace confortant, dans le même mouvement, l'omniprésence de ce public et la marginalisation des populations qui, majoritairement, n'ont pas la parole. C'est pourquoi la participation des habitants à la culture ne peut se faire qu'en mettant en œuvre des outils précis et exigeants produisant des situations de « juste parole » dans l'espace public.

Article publié dans
le n° 125 de la
revue Culture et
Recherche, automne
2011 : « Pour des
états généraux du
multilinguisme en
Outre-Mer. »



Une étude-action sur le multilinguisme en Guyane. Création d'un pôle d'excellence

Propos recueillis par Florence Gendrier, DGLFLF

À la demande de la Direction des affaires culturelles de Guyane et de la Délégation générale à la langue française et aux langues de France, l'agence Tertius a réalisé en 2011 une étude-action pour la création d'un « pôle d'excellence dans le domaine linguistique et des traditions orales ». Ce projet est issu de la demande exprimée par les Guyanais, lors des états généraux de l'outre-mer en 2009, de prendre en compte la diversité culturelle et linguistique de la Guyane comme un élément structurant du territoire et de son développement culturel.

La méthodologie que nous avons élaborée au fil des années pour le développement culturel des collectivités était particulièrement pertinente pour la conduite de l'étude de faisabilité du « pôle ». En effet, elle a permis de poser le cadre de la prise de parole et de l'échange, sur un sujet qui est à la fois omniprésent – puisqu'il s'agit de la langue – et en même temps qui ne fait pas, ou rarement, l'objet d'un débat public. La question du plurilinguisme et de sa mise en valeur n'est pas consensuelle dans la société guyanaise : elle s'inscrit dans des rapports de pouvoir qui aboutissent à une absence de reconnaissance sociale d'une partie de ces langues – dix-neuf langues dont douze langues de France – et, ce faisant, de ceux qui les parlent.

Ce rapport de tension n'est en rien l'apanage des Guyanais, il est l'expression du caractère complexe des enjeux culturels dans toute société. C'est pourquoi l'agence Tertius s'est attachée à produire des contenants et des espaces de débat et de réflexion, qui permettent d'entendre et de soutenir la position côte à côte de points de vue différents et les propositions de chacun pour « faire chemin ensemble ». La construction d'une parole collective entraîne une mise à distance, et l'élaboration d'une pensée qui permet de sortir des logiques professionnelles et sectorielles, pour entrer dans la possibilité d'une politique publique.

Ces modalités participatives ne sont pas seulement plus éthiques : elles sont plus efficaces et donnent de meilleurs résultats que la prescription ; elles constituent ainsi de véritables leviers pour l'action. Elles sont le plus souvent mises en œuvre pour accompagner des processus de changement et elles impliquent la transformation des postures professionnelles, individuelles, institutionnelles ou sociales, loin de toute conception descendante qui attend les propositions pour les valider ou les invalider.

Le travail de l'agence consiste ainsi à mettre en évidence les configurations dans lesquelles le projet va s'inscrire, les relations partenariales des acteurs locaux, les rapports de force, le rôle de l'institution, l'histoire d'un territoire. En Guyane, l'ensemble de la démarche a eu pour fonction, en mettant en relation des propositions et des points de vue différents, de permettre la production de pensées et d'actions au plus près du contexte, innovantes, et surtout en conscience des champs de forces en présence.

L'étude-action pour la création du « pôle » a nécessité la mobilisation d'un large éventail d'acteurs et de la grande majorité des services publics. Cette nécessité d'une démarche transversale était d'ailleurs posée dans le cahier des charges. Cette étude s'est déroulée en trois étapes, de septembre 2010 à février 2011 : entretiens, ateliers et présentation au public.

En septembre, nous avons conduit 124 entretiens individuels. Dans nos postures d'interviewers et nos considérations des analyses des personnes rencontrées, nous développons une situation de coréflexion dans la progression de l'entretien, donc avec des dispositifs qui permettent

d'analyser ensemble la situation. Cette dernière dimension a son importance – surtout concernant des personnes peu habituées à prendre la parole. Elle est productrice de savoirs échangés et confrontés – et non élaborés ensuite dans la « solitude » du bureau des consultants.

Les ateliers organisés en février avaient une autre fonction, qui consistait à poser les conditions partenariales du « pôle », en confrontant les expériences, les logiques d'intervention et les points de vue des différents acteurs concernés par les questions linguistiques. Ils tentaient de préfigurer une manière de travailler ensemble pour un objectif commun : élaborer une politique linguistique à l'échelle de la Guyane et la mettre en œuvre avec l'ensemble des acteurs concernés.

Nous sommes très attentifs à ce que les traces écrites des entretiens individuels ou des ateliers soient mis en commun, et remis en jeu au-delà du cadre et du temps de l'étude. La restitution de l'étude se fait donc le plus souvent en public, et permet à tout moment, et à toute personne intéressée, d'intégrer le processus de coconstruction du projet. Au cours de cette présentation, les propos, les analyses, même divergentes, des personnes rencontrées sont portées par un artiste, des comédiens ou des conteurs, et de ces paroles découlent les préconisations. En Guyane, les élèves de l'option théâtre du lycée Gaston-Monnerville de Kourou ont été dirigés par leur professeure, Isabelle Niveau, pour porter la parole des Guyanais entendus dans le cadre de l'étude.

Les médias guyanais ont eux aussi joué ce rôle de portevoix, rejoignant ainsi une des préconisations de l'étude, qui pointe la nécessité de donner aux langues et aux hommes toute leur place dans l'espace public.



Article publié dans
la revue La Scène,
mars 2013

Politique culturelle : attractivité et économie d'abord ?

Sous les motifs de la promotion de l'économie créative, de la constitution de « clusters », de l'attractivité des territoires ne se joue-t-il pas autre chose qu'une simple mise à jour de la dimension économique de la culture ?

Tout d'abord un constat : depuis la mise en place des politiques culturelles par la puissance publique, différents registres de justification et d'action ont constamment cohabité. Selon les contextes socio-politiques, les enjeux du moment, les rapports de force à l'intérieur du champ culturel, tel ou tel registre prend le pas.

[...]

Le registre « économique » quant à lui, n'est-il pas actuellement en train de prendre le dessus et « d'aspirer » les autres finalités des politiques culturelles ?

D'autant plus que s'associent à ce phénomène des procédures évaluatives des activités culturelles et artistiques à forte tendance quantitative / chiffrée à un moment où les indicateurs qualitatifs sont plus que nécessaires pour rendre compte de la complexité des dynamiques culturelles en jeu.

Pourquoi s'interroger aujourd'hui sur la dimension économique de la culture, alors que cet argumentaire pour justifier l'intervention publique dans le champ culturel date d'une trentaine d'années ?

En effet, des acteurs culturels de grandes villes, y compris certains élus, persuadés que les politiques culturelles ne pouvaient pas valoriser que les lieux labellisés, structurés, institutionnalisés, ont pris en compte des démarches individuelles, l'engagement de très-petites-entreprises créatives, ont ouvert leur conception des politiques culturelles à un champ plus vaste intégrant tous les domaines de la recherche et de la création : l'architecture, la mode, la gastronomie, le design, les TIC... Le foisonnement des initiatives, l'implication des individus, des passionnés, amateurs-contributeurs, ouvraient de nouvelles perspectives, de possibles débordements des structures figées, cloisonnées, certaines études territorialisées¹ soulignant cette volonté des individus de vouloir être des acteurs. Cette aspiration individuelle à l'expressivité, à la créativité devenait un gage de l'implication possible des citoyens, de la jeunesse. Il fallait soutenir, accompagner ces initiatives de l'économie créative qui devenait un enjeu culturel, économique de développement du territoire...

La volonté de travailler sur les différents éléments d'une filière, la création de « clusters »² devenait une réelle perspective de dynamisme, d'attention à l'émergence, à la recherche et l'innovation, à la création.

Mais comment, dans une perspective de rénovation des politiques culturelles locales éviter une dérive où le seul enjeu ne serait qu'économique, où la confusion avec les pôles de compétitivité serait entretenue, où l'objectif exclusif serait la compétition internationale, l'attractivité du territoire ?

Si on prend appui sur des travaux de recherches relatifs à l'économie créative en France³, on peut dire, avec l'économiste Michaël Storper, qu'il y a à préciser ce dont on parle : les termes de créativité et d'innovation étant trop souvent employés l'un pour l'autre « *dans un contexte*

1. Comme la recherche-action réalisée aux Lilas par Tertius en 2012

2. Pouvant être plus simplement dénommés « grappes d'entreprises ».

3. Réalisés dans le cadre du programme de recherches territorialisées « Culture et

Territoires en Île-de-France » (2005-2010) : Xavier Greffe et Véronique Simonnet : « le développement de l'Île-de-France par la création de districts culturels » ; Ludovic Halbert, Pierrick Calenge, Amanda Brandelloro, Claire Davoult, Ulricke Waellisch : « Paris, métropole créative ».

de développement de l'approche instrumentale ou utilitariste de la culture comme moyen de stimuler l'économie ⁴ ». En effet, si « la créativité est l'utilisation permanente d'un espace – et de ses ressources – ouvert par un certain nombre de facteurs économiques et sociaux, matériels et culturels, pour renouveler en permanence les contenus et les formes esthétiques », l'innovation quant à elle « désignerait plutôt la remise en cause du cadre de la créativité elle-même, dans les modalités de sa médiation, de ses ressources, de son cadre productif, des champs de la réception ⁵ ».

Autrement dit, l'amalgame des deux termes favorise la tendance actuelle à soumettre l'ensemble des « activités culturelles » à une mesure des retombées objectivables et mesurables autrement dit du rendement, alors que si, pour l'innovation cette mesure est possible, ce qui relève de la créativité / de la création n'a pas lieu d'y être soumis. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas à apprécier, en aval de la créativité, comment celle-ci est accompagnée, soutenue, « transformée », diffusée le cas échéant ⁶.

D'autre part, il nous semble qu'il y a à interroger la tendance à créer une alternative à l'institution, sans toucher à celle-ci, c'est-à-dire sans la volonté politique d'accompagner son évolution, en oubliant que l'institution c'est aussi des hommes et des femmes avec lesquels travailler, dialoguer et pour une partie d'entre eux, partageant cette même aspiration à la transformation de leurs champs d'action.

Quels sont les effets de cette confusion sur les fins et les moyens de la dite « économie créative » ?

Nous faisons partie des acteurs culturels, chacun dans ses fonctions et ses responsabilités, qui ont favorisé l'ouverture des politiques publiques de la culture aux enjeux du développement des territoires.

4. Cf. conférence de Michaël Storper, professeur à UCLA, Master of Public Affairs à Sciences-Po Paris et professeur géographie économique à la London School of Economics and Political Science. La synthèse de la conférence de Michaël Storper ainsi que les travaux de recherches cités sont accessibles sur le site www.culture-et-territoires.fr

5. Définitions proposées par P. Calenge dans la recherche « Paris, métropole créative ».

6. voir à cet égard dans « Paris, métropole créative » la recherche relative aux musiques du monde qui compare le cas francilien et le cas new-yorkais et qui montre pour une créativité à l'avantage de la France, que les lacunes françaises sont très sensibles en matière de financement, de commercialisation et d'accompagnement des artistes comparativement à la situation américaine.

Pour autant que constatons-nous aujourd'hui ?

Il n'est pas rare que les équipes culturelles, les cadres, voire les élus chargés de la culture eux-mêmes, ne soient pas ou plus associés à la décision, même si cela concerne directement le champ culturel, lorsque les enjeux sont de nature économiques et relatifs à l'attractivité et au développement du territoire.

Autre effet : la transversalité tant souhaitée entre les politiques publiques amène le plus souvent à une minoration des politiques culturelles, parfois même au nom du développement durable et de sa logique de « pilier ». La culture est soi-disant devenue incontournable mais à condition qu'elle adopte les logiques stratégiques et opérationnelles des décideurs pour lesquels le développement économique à court terme prime sur « le reste ».

Les évaluations de tout ou partie de la politique culturelle des collectivités territoriales tendent à être confiées à des cabinets de marketing et d'audit des politiques publiques. Alors que l'actualité réclame des processus d'évaluation qui s'inscrivent dans une perspective de changement où le sens, le pourquoi et le comment de l'action culturelle et artistique ne sont pas oubliés au profit d'analyse quantitative du remplissage des salles et où les retombées économiques directes ou indirectes des projets culturels, leur médiatisation, deviennent les premiers critères de la valeur à mesurer.

Qui cela sert-il ? C'est, à tout le moins, une question à travailler. L'analyse de l'interaction entre les acteurs en présence, à la fois au sein de l'administration territoriale et parfois aussi entre les élus eux-mêmes en charge de telle ou telle délégation, montre qu'avec l'émergence de la problématique de l'économie créative, une nouvelle configuration du pouvoir sur le champ culturel local est en train de se mettre en place.

En résumé, quelles orientations impulser aujourd'hui ?

Travailler avec les élus sur les dérives économistes touchant la culture et les choix stratégiques qui la positionnent exclusivement sur des enjeux d'attractivité. Assurer la montée en puissance des professionnels de la culture sur les nouveaux enjeux des politiques culturelles, notamment en

leur permettant de s'impliquer dans les processus d'évaluation de l'action culturelle publique. L'évaluation est d'abord le résultat d'un rapport social. La condition minimale pour que ce rapport social soit effectif, est que les acteurs culturels assument pleinement leurs responsabilités en la matière c'est-à-dire en participant à la co-construction des critères et des indicateurs d'évaluation.

L'évaluation n'est pas qu'une question technique, c'est aussi une question politique. Par conséquent, cela concerne les citoyens eux-mêmes qui souhaitent que les conditions soient proposées pour faire advenir leurs places en la matière. Étude après étude, nous observons combien les attentes de la population, dans toute sa diversité, quel que soit le milieu social, sont vives à l'égard de la vie culturelle et artistique. Et la demande des citoyens se situe nettement du côté des pratiques, de l'implication dans cette vie culturelle avec une aspiration forte au partage du capital symbolique. La préoccupation prioritaire est de donner aux enfants « leur chance dans la vie » dans une société vécue comme complexe.

Il y a donc à favoriser la responsabilité de la population, du citoyen pour une action culturelle publique qui mette au cœur la relation dans la multiplicité des enjeux des territoires.

En conclusion, il s'agit d'outiller cette relation. L'aspiration sur le terrain à cette co-responsabilisation de l'action est signifiée par l'apparition de nouveaux termes comme « co-élaboration », « co-construction », mais cela dépasse difficilement le stade de l'énoncé d'un état d'esprit pour s'incarner en actes. Vouloir considérer cette impulsion réclame alors de mettre en œuvre les conditions d'une véritable prise de parole et de proposer les outils adaptés pour l'ensemble des acteurs. Co-élaborer et mutualiser doivent être accompagnés des outils qui permettent leur mise en œuvre réelle.

*Co-écriture Tertius et Jean-Louis Bonnin,
consultant, ex-directeur des affaires culturelles de Nantes*

Article publié dans le Cahier de la métropole n° 6 (mars 2017) – Abécédaire de la métropole du Grand Paris, notice « culture ».

Grand Paris culture : pour quel(s) projet(s) ?

À l'écoute de nombre des responsables de la métropole, la « culture » va de soi, elle est au cœur des enjeux métropolitains, elle est un élément constitutif de ce qui fait métropole, même s'il s'agit ici de la culture au singulier, alors qu'à bien regarder la réalité, le pluriel des cultures s'impose de plus en plus.

Mais de quoi s'agit-il exactement ? Car l'on sait la pluralité des sens donnés à ce mot et tout autant l'éventail des finalités et des registres auxquels il renvoie.

Et précisément, le fait métropolitain, a fortiori lorsqu'il s'agit d'une métropole-monde¹ comme le Grand Paris, conduit à considérer ensemble, en toute complexité, la totalité de ces registres pris à la fois séparément et dans leur interaction :

- celui de la création artistique qui a longtemps constitué l'alpha et l'oméga des politiques culturelles en France,
- celui de l'économie auquel est souvent lié l'attractivité à l'échelle internationale, couplé au registre des industries culturelles et de l'innovation,
- celui des services culturels aux habitant(e)s dans la fabrique de la ville,

1. Pour reprendre le terme utilisé dans l'ouvrage « Cultures et créations dans les métropoles-monde », sous la direction de Michel Lussault et Olivier Mongin, actes

du colloque de Cerisy de mai 2014, éd. Hermann (sept. 2016). Cet ouvrage comprend un focus consacré à Plaine Commune.

- celui de la citoyenneté et de la diversité culturelle, deux des ressorts des dynamiques culturelles et artistiques actuelles et à venir,
- celui de l'éducation artistique et culturelle, de la médiation, de la transmission,
- le registre patrimonial et mémoriel qui constitue un des vecteurs de la métropolisation,
- celui de la culture et de l'art comme dimension inhérente de l'aménagement urbain et de la construction de la ville,
- celui de la culture comme élément moteur du récit métropolitain.

Comme nous avons pu le voir récemment², ce qui apparaît avec la métropolisation, voire ce qui s'impose :

- c'est la nécessité d'innover, de travailler autrement, d'élaborer des modes nouveaux de coopération entre les acteurs des mondes de la culture et de la vie artistique, de mettre en œuvre par exemple une autre économie basée sur des solidarités aussi bien professionnelles que citoyennes,
- d'aborder la dimension culturelle de la métropole en transversalité, à l'intérieur même de ses propres compétences et particulièrement la compétence du développement économique et celle de l'aménagement de l'espace métropolitain,
- et de réunir les conditions pour développer de véritables coopérations culturelles adaptées aux caractéristiques de flux, de mobilités propres au fait métropolitain, prenant appui à la fois sur les pratiques et les aspirations des populations et des citoyens, et sur les initiatives des artistes, des acteurs culturels qui, eux, travaillent le plus souvent à différentes échelles de territoires, local bien sûr, mais aussi départementales, régionales... jusqu'à l'international.

Pour l'heure, le constat de nombre d'acteurs, est celui du cloisonnement des territoires sur leur périmètre. On serait moins sur le redé-

2. Dans le cadre de la session inaugurale de formation « Grand Paris culture : pour quel(s) projet(s) ? » que nous avons organi-

sée d'octobre à décembre 2016, et qui sera reprise en 2017.

ploiement des politiques publiques de la culture pour tenir compte des caractéristiques du fait métropolitain, mais davantage sur la recherche de consensus pour gérer au mieux les équipements existants sur les territoires, en matière de lecture publique, d'enseignement artistique, voire dans les domaines du spectacle vivant, quitte à s'aligner sur les élus qui souhaitent « le retour » dans le giron communal, à rebours donc du processus de métropolisation qui suppose l'extension de véritables politiques de coopération intercommunale, voire de coopération interterritoriale, audacieuses et imaginatives.

L'impératif, aujourd'hui, est de donner un sens à l'échelle métropolitaine, cette dimension naissante de l'action publique, d'identifier les facteurs qui la spécifient vis à vis des autres collectivités territoriales.

Il y a donc nécessité absolue de mettre en place un processus de travail, de coordonner une instance de réflexion, d'élaboration, en y incluant les réseaux actifs dans le domaine, en faisant travailler ensemble des élus, des professionnels du champ culturel, des citoyens et des artistes. C'est à ces conditions que des modalités originales de coopérations peuvent s'inventer pour placer la dynamique culturelle et artistique au cœur de la métropole du Grand Paris.

*Claude Paquin et Geneviève
Goutouly-Paquin, Tertius*

Une publication de **Tertius**

Co-direction

— Claude Paquin – 06 12 31 94 48

claude.paquin@tertius-culture.com

— Geneviève Goutouly-Paquin – 06 23 19 44 52

genevieve.goutouly@tertius-culture.com

www.tertius.fr

www.facebook.com/tertius.agence

39 bis, avenue du Général Michel Bizot

75012 Paris

Conception graphique

— P. Chaminade, Droit de regard

Nouvelle édition complétée

Achévé d'imprimer mars 2017

par www.copy-media.net

ISBN en cours

Le bureau-mobile

Tertius s'est doté en 2013 d'un « bureau-mobile », outil de travail lui permettant de continuer à être au plus près des territoires, des évènements, des équipes, les interviews, les rencontres pouvant s'y dérouler.





Tertius. Depuis 1991, le tiers qui écoute, consulte, propose et accompagne la décision culturelle et sa mise en œuvre.

Ce livret compile des articles parus récemment qui viennent nourrir notre philosophie d'action. Ces textes résultent de missions d'études et d'accompagnement à la décision culturelle.



prix : 3 euros