le *tiers* qui écoute, consulte, élabore, propose
et accompagne la décision et sa mise en œuvre.

POLITIQUES ET PROJETS ARTISTIQUES ET CULTURELS

---

conseil / études
formations et accompagnement

Direction : Claude PAQUIN & Gene GOUTOULY-PAQUIN
Siège : TERTIUS c/o Maison des réseaux artistiques et culturels 221 rue de Belleville 75019 PARIS
Bureaux : *Jeanbois* 2631 route Napoléon 47140 TRENTELS
tél. 06 12 31 94 48
tertius.culture@icloud.com - www.tertius.fr
Siret 383 924 370 00067 - **APE** 8559A
organisme de formation professionnelle n°11 75 53431 75 – Certification QUALIOPI

- **ÉTUDE-DIAGNOSTIC**
- **RECHERCHE-ACTION**
- **MISSION D'EVALUATION**
- **FORMATION PROFESSIONNELLE**
- **SÉMINAIRES**
- **ACCOMPAGNEMENT DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES**

Conseil et études

• ***Étude des publics*** : analyse des relations entre une offre culturelle, une population et un territoire – approche qualitative liée à des études quantitatives.

• ***Aide à la décision*** en matière de politique culturelle territoriale, particulièrement dans des situations de coopération culturelle intercommunale.

• ***Étude de faisabilité*** de projets et d'équipements culturels et artistiques - assistance à la mise en œuvre.

Formations et accompagnement

• ***Conception et conduite*** de formations professionnelles et de séminaires d'équipe

• ***Conduite de groupes d'analyse des pratiques professionnelles***

• ***Accompagnement / coaching individuel et d'équipes.***

TERTIUS a été créée en 1991 par Gene GOUTOULY-PAQUIN et Claude PAQUIN à la suite des cinq années durant lesquelles Claude PAQUIN a exercé à l'A.N.F.I.A.C. (Association Nationale pour la Formation et l'Information Artistique et Culturelle), tout d'abord en tant que responsable de formation professionnelle, puis responsable du *Département conseil, étude, formation*.

Dans le domaine des études, nos nombreuses interventions nous conduisent, plus que jamais, à confirmer notre attachement à lier *expertise* et *écoute* tout au long de notre présence. Les missions que nous conduisons se caractérisent par une exigence de « sur mesure » dans l'élaboration des propositions, une relation personnalisée et un suivi permanent, la validation par étapes successives du programme d'actions et des solutions proposées. Notre démarche est ainsi conçue comme un outil fédérateur et dynamisant.

Dans le domaine de la formation professionnelle

1. En-intra, nous proposons dans le cadre de l'accompagnement de projets, des dispositifs qui soutiennent la co-élaboration avec les acteurs/les professionnels en partant des acquis, des compétences, des équipes culturelles, des services, des établissements. Il s'agit donc d'une démarche qui mobilise et valorise les savoir-faire et les expertises de chacun.e et participe ainsi du développement de la concertation et du partenariat.

2. En matière de formation ou de séminaire d'analyse des pratiques professionnelles : il s'agit de partir d'une réflexion centrée sur l'action en situation de chaque professionnel.le, puis de transformer l'expérience vécue en objets d'analyse et en production de savoirs développant ainsi l'expertise de chacun.

Les séminaires d'équipe, les groupes d'analyse de pratiques professionnelles, les *coaching* individuels et d'équipes sont conçus et conduits dans le but d'accompagner les acteurs – professionnels et élus – dans leur réflexion et dans une production opérationnelle.
Précisons que le coaching n'est pas seulement la mise en œuvre d'outils et de méthodes qui seraient valables hors de leurs contextes : le coaching est rendu possible par l'articulation d'une nécessaire connaissance fine des cultures professionnelles, des éléments qui constituent les identités professionnelles en présence et des dynamiques singulières d'une équipe.

**TERTIUS intervient à la demande des collectivités territoriales,
des équipes artistiques, des établissements culturels, des acteurs culturels,
ainsi que du ministère de la Culture, D.R.A.C. et directions centrales.**

Notre philosophie

Depuis 1997, nous produisons une réflexion et des propositions à partir notamment de la pensée d'Edouard Glissant* : mettre (en valeur) « **la Relation** » au cœur des politiques publiques de la culture, des projets culturels et des processus artistiques, constitue pour Tertius un enjeu majeur de l'action publique dans ce domaine.
Il s'agit bien de **politique de la Relation**, c'est-à-dire analyser, proposer, agir, intervenir, dans, par et avec la Relation.
Ce qui met l'accent sur les effets de la Relation par le dialogue, la confrontation, le conflit créateur et la co-élaboration notamment.
Chaque acteur de la Relation est ainsi concerné par ce qui est généré.

> *« Nous devons nous accoutumer à l'idée que notre identité va changer profondément au contact de l'Autre comme la sienne à notre contact, sans que pour autant l'un et l'autre ne se dénaturent…*
> *C'est le moment où je change ma pensée, sans en abdiquer l'apport. Je change, et j'échange…*
> *Ce sont des notions difficiles à concevoir… »*
>
> *dit Édouard Glissant*
>
> *« … et encore plus difficiles à mettre en pratique. » rajoute-t-il.*

- Poète, écrivain, professeur de littérature comparée à l'université de New York… Edouard Glissant « l'un des plus grands écrivains contemporains de l'universel » (Jacques Cellard, Le Monde) est né à Sainte-Marie (Martinique) le 21 septembre 1928. Formé au lycée Schoelcher de Fort-de-France, il poursuit des études de philosophie à la Sorbonne et d'ethnologie au Musée de l'Homme. Décédé à Paris en 2011, son œuvre, éditée en grande partie aux éditions Gallimard, et ses archives ont été classées 'Trésor national' par le ministère de la Culture en 2014.

Claude PAQUIN en matière de conseil et d'aide à la décision, a initié et conduit au sein de l'ANFIAC (Association Nationale pour la Formation et l'Information Artistique et culturelle, organisme sous tutelle du Ministère de la Culture), dès 1987, les premières études d'ingénierie culturelle, de conseil et d'accompagnement des politiques culturelles territoriales. Il en a dirigé le *département conseil, études et formations* jusqu'en 1990.

C'est dans le cadre de TERTIUS qu'il a ensuite développé cette activité, tout d'abord en Île-de-France (étude-état des lieux de la coopération culturelle en Ile-de-France, étude-évaluation des conventions de développement culturel État/collectivités territoriales, et nombreuses études pour les villes franciliennes), puis sur l'ensemble du territoire national, y compris les collectivités d'Outre-mer ces dernières années (études en Nouvelle-Calédonie, étude de définition de l'Agence nationale de promotion des cultures de l'Outre-mer, étude-action pour un Pôle d'excellence en matière de politique linguistique en Guyane).

Au sein de TERTIUS, il prend particulièrement en charge les dimensions stratégiques et opérationnelles des études et des processus de changement.

La formation professionnelle aux métiers de la culture représente une part importante de son activité : au CREPS de Chatenay-Malabry tout d'abord, puis, à partir de 1985, il conduit des sessions de formations professionnelles à la direction de projets culturels pour l'ANFIAC, puis pour le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, particulièrement au sein des Écoles Nationales d'Application des Cadres territoriaux (INSET désormais) et des universités (cours au département des Arts du spectacle de l'université de Paris X en licence 2 et 3 et master pro).

La recherche, l'expérimentation, la prospective ont toujours été au cœur de sa pratique : de la recherche sur la genèse des Maisons des Jeunes et de la Culture dans l'entre-deux-guerres dans le cadre d'un séminaire de sociologie de la culture à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, qui donnera lieu à publications (1980), à la participation au comité de pilotage du programme de recherches territorialisées « culture et territoires en Île-de-France » (2004-2008) (site www.culture-et-territoires.fr), en passant par la mise au point, avec Gene GOUTOULY-PAQUIN, des premières études territorialisées des publics de la culture (1997) portant sur les relations qu'une population entretient avec l'offre culturelle de son bassin de vie - dont l'innovation a été soulignée par l'Observatoire des politiques culturelles à l'occasion de l'étude sur les pratiques culturelles des Grenoblois.

Gene GOUTOULY-PAQUIN, consultante et formatrice. Elle est chargée de cours à l'Université de Paris 10 – département des arts du spectacle – licence et master pro. Elle est également intervenante dans les INSET (Institut national spécialisé d'études territoriales) du CNFPT auprès donc des professionnel.le.s de la filière culturelle territoriale.
Formation en sociologie, en psychologie clinique. DESS de cadre pédagogique de la formation d'adultes, spécialisation : analyse des pratiques professionnelles. Ce qui l'a amenée par exemple à intervenir, avec Claude Paquin, au master 2 de l'Observatoire des politiques culturelles – université Stendhal de Grenoble sur ces démarches et a donné lieu à un article sur la plateforme-ressources de l'Observatoire. Ou à mettre en œuvre des formations modulaires de 10 jours à cette démarche d'analyse de pratiques professionnelles dans le cadre du CNFPT…
Actuellement Tertius poursuit cette démarche de formation

Elle propose, en co-animation avec Claude Paquin, différents dispositifs de réflexion et de formation où les professionnel.le.s peuvent élaborer en groupe leurs pratiques professionnelles : il s'agit de partir des projets/des problématiques des participant·e·s où chacun·e est invité·e à les mettre en jeu de façon à les travailler collectivement.
Ce groupe de formation devient ainsi un groupe ressources les un.e.s pour les autres : les savoirs et les propositions d'action se construisent par ce travail approfondi sur des situations concrètes et partagées.
Ces dispositifs ont en outre pour objectif le transfert des outils de l'analyse des pratiques professionnelles aux participant.e.s pour une application dans leur propre cadre de travail.

Formations complémentaires :
> formation en haptonomie sous la direction de Frans Veldman, le fondateur de cette science de l'affectivité, transférée en une recherche dans le champ culturel et artistique. Parution d'articles décembre 2026/Janvier 2027 à ce sujet.
> formée au Théâtre de l'Opprimé et intervention avec cette démarche d'émergence de la parole et de transformation de l'action par le jeu théâtral
> atelier avec Henri Laborit, dont les travaux sur le comportement humain ont fait l'objet d'un film d'Alain Resnais : 'mon oncle d'Amérique'. Ces ateliers permettaient de réfléchir en pratique sur les questions du stress.

Si l'expérience s'enracine dans une formation experte et des recherches dont certaines ont été développées dans des articles, cela reste dans les propositions, au service de l'opérationnel, d'une préoccupation du *comment* et du contexte dans lequel les professionnel.le.s interviennent.

Pour synthétiser, ses activités professionnelles s'articulent, depuis une trentaine d'années, dans le champ culturel, autour d'un axe composé de la formation, de l'accompagnement et de l'analyse des pratiques professionnelles et de la conduite d'études.

Le bureau-mobile

TERTIUS s'est doté en 2013 d'un **bureau mobile**, afin d'être au plus près des territoires, des évènements, des équipes : les entretiens, les rencontres pouvant s'y dérouler.
À titre d'illustration : interventions auprès des équipes, des territoires et des projets sur différents formats de journées (en ateliers, séminaires, entretiens…), le **bureau-mobile** de TERTIUS permet cette présence et cette immersion approfondies ainsi qu'une opérationnalité directe.



Formation professionnelle

COOPERER, MUTUALISER, SE SOLIDARISER
Faire face à la situation actuelle

en collaboration avec Les Scènes Appartagées

●

en partenariat avec l'ONDA
(Office national de la diffusion artistique)

●

Mardi 26 & mercredi 27 janvier 2027 – 4 & 5 février 2027
28 heures en présentiel

Pourquoi cette nouvelle proposition de formation de Tertius consacrée à la coopération, aux processus de coopération dans les champs culturels et artistiques ?
> Le contexte actuel de crise des financements publics de la culture à l'échelle nationale, qui touchent aussi bien les financements d'état que les financements des collectivités territoriales, risque de conduire à une approche essentiellement utilitariste de la coopération, réduisant les fins de celle-ci à leurs dimensions économiques.
> Le comble serait que le résultat d'un tel mouvement de développement de la coopération aboutisse à un appauvrissement des dynamiques culturelles et artistiques, que ce soit dans les territoires ou dans des domaines où des innovations ont pu s'épanouir ces dernières décennies.

• Nous proposons par conséquent, dans le cadre de cette formation, de déplacer le regard vers ce qu'*agir ensemble* veut dire : il s'agit de se réapproprier le terme de coopération au-delà de l'injonction économique, de lui redonner sa dimension de sens, de valeur et d'intérêt général, sa capacité à opérer une solidarité active et constructive.

• Un outil d'action qui prend appui sur la prise de conscience de l'interdépendance des nombreuses composantes des mondes culturels et artistiques.
• Une co-responsabilité des acteur.ice.s culturel.le.s et des artistes pour produire du collectif, nourri de leurs différences, voire de leurs divergences et pouvant s'associer d'autres champs d'activités telle que l'action sociale, la santé, l'éducation, le sport, etc…
• Se réapproprier la coopération afin qu'elle ne participe pas de ne laisser subsister que quelques-un.e.s.

LE COMMENT DE CETTE FORMATION

Si travailler sur les conditions et les modalités des coopérations est au cœur des formations-actions que TERTIUS propose, les contenus se précisent d'une part en relation avec les lieux partenaires de ces formations, et d'autre part en fonction des projets, des problématiques dont sont porteur.se.s les participant.e.s.
Au principe même de nos propositions, il s'agit de partir des projets/des problématiques des participant·e·s avec la méthodologie d'accompagnement et d'analyse des pratiques professionnelles (APP).

L'APP, une démarche opérationnelle qui s'appuie sur trois « ancrages » :
1er ancrage : il s'agit donc de partir des projets/des problématiques des participant·e·s avec la démarche d'accompagnement et d'analyse des pratiques professionnelles (APP) que nous transmettons dans le même mouvement.
Avant la session, Claude Paquin et Gene Goutouly-Paquin rencontrent chacun.e soit en présence dans le bureau-mobile de TERTIUS, soit par visio, pour un échange sur le choix de projet(s), de problématique(s) de façon à les travailler dans le groupe de formation, qui devient ainsi un groupe ressources les un.e.s pour les autres.

2e ancrage : Des intervenant.e.s contribuent en égalité et réciprocité aux travaux collectifs.
Ici, il s'agit de :
• Marie-Pia Bureau, directrice d'établissements culturels depuis plus de 20 ans, directrice aujourd'hui de l'Onda – Office national de diffusion artistique,
• Nadine Egéa, présidente de la Fédération nationale des Associations de théâtre populaire (FATP).
Elles seront présentes sur l'ensemble des 4 journées avec le statut d'intervenante-participante, chacune mettant en jeu d'une part un projet ou une problématique à l'instar des autres participant.e.s, et apportant sa contribution aux travaux du groupe.

3e ancrage : Une présentation publique au terme de la formation, le dernier après-midi, pour un temps de restitution et d'échanges, avec ouverture à un large public.
Ce temps sera enregistré et filmé.
La vidéo des travaux de formation sera accueillie dans d'autres lieux pour continuer les réflexions.

Le cœur de la formation consiste donc en un travail collectif qui prend soin, un par un, de chaque projet et problématique des participant.e.s et permet de produire des possibles, du modifiable, des perspectives concrètes pour chacun.e.

CHANTIERS DES DERNIERES ANNEES

● **du 3 au 5 avril 2026 – participation au 5e Forum de la Coordination nationale des Lieux intermédiaires et indépendants (CNLII) à Lille, conçu et mise en œuvre par AFAP.**
Ce forum constitue aujourd'hui l'un des principaux rendez-vous consacrés à la coopération, à l'innovation sociale, aux pratiques artistique et culturelles, à l'action citoyenne et à la structuration des démarches culturelles ancrées dans les territoires.
Intervention et conduite d'un atelier :
> **l'intervention s'est centrée sur les formations professionnelles que nous conduisons et tout particulièrement sur la mise en œuvre de l'analyse des pratiques professionnelles**
> **l'atelier d'une douzaine de personnes se situait dans les 'orientations stratégiques', sa thématique se présentant ainsi :** ***politique et poétique de la Relation – comment coopérer dans un moment de « tremblement du monde » ? A partir de la « sensation du gouffre » (cf Edouard Glissant) penser et agir la relation dans des mondes culturels fragmentés, et co-analyser les pratiques pour élaborer des savoirs d'action fondés sur l'égalité et la réciprocité.***

● **2025-2026 - session de formation professionnelle intitulée** ***la coopération culturelle et artistique dans tous ses états*****, à la Grainerie, Fabrique des arts du cirque et de l'itinérance, Scène conventionnée d'intérêt national, Centre international de production et de diffusion, à Balma, métropole de Toulouse.**
Initialement prévue en décembre 2025, cette formation a finalement eu lieu fin janvier 2026 en raison de la décision de l'AFDAS de suspendre ses prises en charge de formation pour les intermittent.e.s du spectacle au cours du dernier trimestre 2025, en raison de l'insuffisance des fonds dont elle disposait pour cette période.

● **2023 – 5e session de formation, du 18 au 21 décembre 2023 à Bordeaux :** ***Culture et fait métropolitain – la coopération interterritoriale et inter-réseaux culturels. Etat des lieux, enjeux et analyse, modalités d'action, perspectives*****, en partenariat avec la Fabrique POLA, l'OARA (Office artistique de la Région Nouvelle Aquitaine), le Rocher de Palmer à Cenon, en coopération avec Artsfactories/AutresParts.**

• **2023/24 - Rédaction des actes du 4e Forum national des Lieux Intermédiaires et Indépendants tenu à Tours du 2 au 4 décembre 2022, à la demande de Artsfactories/Autresparts, centre de ressources et plateforme de recherche et d'action regroupant friches artistiques et autres espaces intermédiaires.**

• **2022/2023 - Séminaire d'accompagnement et de co-élaboration consacré à la création d'une Ecole des communs de l'alimentation – avec Remix the commons à Paris, BA Balex de Marseille, Artfactories/Autresparts à Toulouse. Action financée par la Fondation de France et la Fondation Carasso.**

• **2022 - Fabrique de territoire - Ressourcerie LA MINE à Arcueil (94) – Etude du projet Ambition 2026 : constitution d'un réseau de Tiers-lieux dans le Territoire Grand Orly Seine Bièvre, à l'échelle de l'ancienne communauté d'agglomération du Val-de-Bièvre.**
Les orientations de LA MINE en synthèse :
> Favoriser l'économie circulaire > la gestion des déchets et la sensibilisation aux impacts de nos modes de consommation grâce à une ressourcerie.
> Promouvoir le numérique responsable > agir contre la fracture numérique par la création et le fonctionnement d'un fablab.
> Agir en faveur de la citoyenneté en assurant une large place aux personnes souhaitant s'engager dans l'association et en promouvant la 'mission citoyenne de service public'.
> Insérer, former, employer dans le cadre de ses activités d'Insertion par l'Activité Economique.

• **décembre 2021 - 4e édition de la formation initiée par TERTIUS 'Culture et fait métropolitain' - en collaboration avec le réseau Actes If, réseau des Fabriques artistiques/Tiers lieux d'Ile-de-France.**
Les attendus de cette formation :
Où en est-on de la Métropole du Grand Paris cinq ans après sa création et de la prise en compte de la 'dimension culturelle du Grand Paris', sujet il y a 10 ans d'un rapport officiel confié à Daniel Janicot ?
Où en sommes-nous de la place des habitant.e.s, des citoyen.ne.s, des forces vives dans la construction du Grand Paris ? Et par là même, quid de la place des acteurs culturels, des artistes, dans la fabrique de cette ville-monde / de ces villes du Tout-monde ?
Quels sont les facteurs qui freinent la montée en puissance de la Métropole du Grand Paris alors que le fait métropolitain relève de l'évidence depuis plusieurs décennies et s'impose de manière croissante ?

Enjeux de démocratie, enjeux de rééquilibrages socio-économiques et de lutte contre les inégalités notamment culturelles, enjeux du développement de nouvelles coopérations, enjeux environnementaux à multiples dimensions.
Formation en immersion :
- 1ère journée
au siège de la Métropole du Grand Paris – 15/19 avenue Pierre Mendès-France 13e arrondissement
- 2e journée
au Quartier de la Défense (92) – établissement public Paris-La Défense > - Tour 'Cœur de La Défense'
- 3e journée
au 6B – 6-10 quai de la seine à Saint-Denis.

• **Ville de Rambouillet** - plusieurs missions en rapport avec l'ouverture récente de l'équipement culturel central de la ville : La Lanterne, théâtre-médiathèque,

Tout d'abord : **étude-action portant sur l'offre culturelle du territoire rambolitain pour l'élaboration d'un nouveau projet culturel de territoire** – de janvier 2017 à juin 2018.

Puis **processus d'accompagnement (coaching) de cadres dirigeants culture** à la demande de la DRH et préconisations relatifs aux profils de poste de l'équipe dirigeante de cet équipement (2020).

Mission d'accompagnement de la redéfinition du projet artistique et culturel de la Lanterne avec processus de concertation du 31 mai au 4 juin 21, semaine d'immersion / résidence,
• avec ateliers et focus-groupe de 9h à 17h30, dans des lieux différents du Territoire rambolitain et de la ville,
• présentation par les participant.e.s le vendredi après-midi à La Lanterne des travaux en présence de la maire-adjointe à la culture, du DGS, de la DRH et de la DGA/DAC culture qui a participé à l'ensemble des ateliers,
• actes des ateliers (qui ont été enregistrés et retranscrits),
• préconisations relatives à l'organigramme de direction et aux profils de poste de la direction.

• **2020-21 - Formation-action avec les fabriques artistiques/tiers-lieux de Caen sur leurs enjeux et problématiques dans le cadre des projets urbains de la ville et de la Communauté urbaine de Caen.**
6 journées de formation en 2 modules : 10, 11 et 12 décembre 2020, puis 3-4-5 février 2021.

En immersion dans le vaste projet d'aménagement urbain de la Presqu'Ile de Caen, en partenariat avec les Collectifs d'artistes Le Bazarnaom et les Ateliers intermédiaires, et avec le réseau national Artfactories/Autresparts.

Cette formation à recrutement national a eu lieu au Pavillon, lieu de ressources consacré au fait urbain en général, à l'évolution de la Presqu'Ile de Caen, aux différentes manières de construire aujourd'hui, entre autres thématiques.

En fin de séminaire, ouverture publique avec la participation de la ville de Caen et de la CU en présence de la Première-adjointe au maire chargée de la culture, du DGS et de la direction de l'urbanisme.

• **2019 - Pour le Conseil départemental des Hauts-de-Seine / Pôle Attractivité, Culture, Territoires** : **mission d'assistance à la définition des orientations et de la stratégie de mise en œuvre du projet culturel de la caserne Sully à Saint-Cloud**.
Quatre phases à cette mission :
1 - diagnostic / identification des besoins, formalisation des composantes et des objectifs du projet,
2 - définition du concept de l'équipement culturel, de la vocation et de l'environnement du site, avec préconisations d'organisation et de fonctionnement,
3 - proposition de positionnements aux différentes échelles territoriales et disciplinaires compte tenu de l'offre existante,
4 - propositions d'orientations pour l'élaboration future du projet scientifique et culturel : élaboration de la note stratégique permettant de « nourrir le travail de programmation et la cohérence entre les différents lieux du site ».

• **2018/2019 - Pour la ville d'Ivry-sur-Seine : étude des mutualisations possibles entre le Hangar/Tremplin, pôle de musiques actuelles, et le Théâtre Antoine-Vitez**
La Ville d'Ivry souhaitait étudier les différents scénarii possibles de mutualisation entre les deux équipements avec, d'une part, un objectif d'optimisation des ressources et financements locaux et extérieurs, d'autre part un objectif d'évolution des projets de modèles d'équipements, conçus il y a plusieurs décennies, en termes de ligne artistique, de rapport à la population, d'accompagnement des pratiques en amateur, d'enseignement et d'éducation artistique.
Ce qui était attendu : des éléments d'aide à la décision, sous forme d'analyses et d'évaluations, puis suggérer plusieurs possibilités d'évolution.
Quatre étapes : un état des lieux des deux équipements, une évaluation des forces et faiblesses, la mesure de l'opportunité des différents degrés de mutualisation, l'étude de l'élargissement des sources de financement et une labellisation rendu possible par une éventuelle mutualisation des deux équipements. "Le prestataire détaillera en particulier l'opportunité de la recherche d'une labellisation SMAC : avantages attendus (financiers, efficacité de la politique culturelle...) ; - mesure de l'écart entre situation actuelle et cahier des charges SMAC ; - contraintes administratives (forme juridique, statuts des établissements...)".

L'analyse du cahier des charges de l'étude nous a donc conduit à proposer de travailler d'abord sur le projet culturel et artistique de chacun des établissements, voire sur la formalisation d'un projet 'musiques actuelles' à l'échelle de la ville, puis sur la part de projet commun des deux structures, d'où découleront les préconisations en termes de coopération et de mutualisation entre les deux.

Sur la méthode, sans reprendre l'ensemble des propositions, nous sommes partis du postulat que les mutualisations abouties sont celles qui font l'objet d'un travail collectif, ce qui suppose l'implication des équipes dans la réflexion et donc la mise en œuvre d'une étude-action.

- **Conception et conduite à la demande de Michel Duffour, ministre délégué à la décentralisation culturelle et au patrimoine (2000-2002) d'un séminaire-forum intitulé 'Fabriques de villes, fabriques de cultures' le 15 novembre 2019 réuni à Genevilliers (92). Avec la participation d'une vingtaine de maires et de nombreux acteurs culturels et artistes.**

Co-conception et conduite du Forum (qui a réuni près de 300 personnes et 43 intervenants) avec Michel Duffour et Gonéry Libouban, directeur de la culture à Gennevilliers. '*La mise en œuvre intellectuelle et artistique de ce forum est confiée à l'association Tertius. Tertius, qui développe des dispositifs d'ingénierie culturelle basés sur la coordination artistique et participative d'experts en politiques culturelles publiques, est chargée de mettre en scène et d'articuler la parole de maires avec celle des artistes invités pour la rencontre*' selon les termes de la convention.

Evaluer, c'est donner de la valeur

Toutes les études ont une dimension évaluative, nous concevons l'évaluation comme un processus de travail qui consiste à 'donner de la valeur' - le terme de valeur étant au centre du mot évaluation -, à l'action, aux pratiques des acteurs. Donner de la valeur c'est à dire produire du savoir co-élaboré, du 'savoir-avec' soit à partir des expériences, des projets soit des difficultés rencontrées : il s'agit de produire des perspectives, du modifiable.

Le choix d'une ingénierie participative

Il s'agit d'une ingénierie participative qui donc implique les équipes, co-produit avec elles et partage/transmet les *méthodes et les outils d'ingénierie*.
Nous posons que les processus d'étude doivent être un outil pour les professionnels mais plus largement pour les acteurs culturels, y compris pour les artistes. L'évaluation est l'occasion pour les professionnel.le.s de formaliser leurs expériences, leurs pratiques et de disposer de temps (il y a un temps qui est dégagé
pour cela : nous nous en saisissons pour le mettre 'à disposition' des professionnels) pour formaliser les perspectives qu'ils pourraient se donner ensemble.

Il s'agira donc de soutenir et d'accompagner les professionnels dans leur action.
Professionnel.le.s qui sont souvent pris dans des injonctions contradictoires qui reflètent les états de tension dans lesquels se trouvent les services publics en général et en particulier en matière d'action culturelle. Dans le champ culturel, cela se traduit par : ouverture à tous, lutte contre l'exclusion et maintien d'un haut niveau d'exigence culturelle. Autrement dit, ils sont mis devant un triple impératif : celui de l'universalité, de la solidarité et de la qualité. Et cela dans un contexte d'une part où la concurrence dans l'offre culturelle (publique/privée) s'est considérablement accentuée ces dernières années et d'autre part où les pressions budgétaires vont croissantes.

Pour faire face à cette situation, les équipes ont besoin d'accompagnement d'échanges et de réflexion sur leurs propres représentations et visions des choses.

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 que trop rarement. 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. 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, de réussir à le généraliser.

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'intermédiation 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'écoute de ce qui se fait, de ce qui se transforme dans la société.

De plus, la modalité participative n'est pas seulement philosophique et même déontologique : elle est le levier de l'agir.
A l'instar de ce que dit Bruno Maurer (chercheur en didactique des langues), *les stratégies participatives sont plus efficaces: elles ne sont pas seulement plus éthiques, elles donnent de meilleurs résultats que la prescription*.

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… 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 etre constitues :

— d'ateliers de travail

Ces 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 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 entraine 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. 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 blocage 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. 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 que nous présenterons de manière détaillée dans les pages suivantes.

— d'une présentation publique : porter dans l'espace public, avec des artistes, les processus d'étude-action et leurs résultats.
La présentation publique des résultats de l'étude donne toute son ampleur à la contribution de chacun.e.
En effet, il s'agit là de présenter dans l'espace public, avec des artistes, les processus d'étude-action que nous conduisons et leurs résultats.
Le but est double :
- rendre compte du travail ainsi réalisé aux personnes qui y ont contribué, aussi bien aux élus, aux professionnels et acteurs de la vie culturelle et artistique qu'aux habitant.e.s qui ont été rencontré.e.s et interviewé.e.s dans le cadre des entretiens et ouvrir ces résultats à toute personne intéressée
- produire cette dynamique opérationnelle qui permet que chaque acteur de la Relation – décideurs, artistes, professionnels, citoyens – d'être co-acteurs de ce qui est généré.

La présentation publique fait une large place aux propos échangés au cours des entretiens et aux travaux d'atelier.
Ces paroles sont portées par des artistes ou des personnes inscrites dans des processus artistiques.
Il s'agit donc de se poser la question suivante - et cela à toutes les étapes du processus : à quelles conditions la parole des habitant.e.s peut-elle réellement s'amplifier et prendre place également dans l'espace public en égalité /réciprocité ?

En matière de formations et accompagnement

Formation

1 - En intra, nous proposons dans le cadre de l'accompagnement de projets, des dispositifs qui soutiennent la co-élaboration avec les acteurs/les professionnels en partant des acquis, des compétences des équipes culturelles, des services, des établissements. C'est une démarche qui mobilise et valorise les savoir-faire et les expertises de chacun.e. et participe ainsi du développement de la concertation et du partenariat.

2 - Dans des propositions de formation mettant en œuvre l'analyse des pratiques professionnelles : il s'agit de partir d'une réflexion centrée sur l'action en situation de chaque professionnel.le, puis de transformer l'expérience vécue en objets d'analyse et en production de savoirs développant ainsi l'expertise de chacun.e.

QU'EST-CE QUE 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 coopération, 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 participant.e.s.

L'ensemble est centré sur des situations concrètes de travail. Cette modalité permet d'élaborer, à partir des problématiques des participant.e.s, des projets en cours et de 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, des élus 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 : en intra dans un établissement, dans un service de collectivité ou bien en formation continue 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 participant.e.s 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 temps, les professionnel.le.s 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…
2 - Outre bien sûr les propres propositions de TERTIUS en tant qu'organisme de formation professionnelle, également dans des lieux de formation et d'enseignement, notamment dans un cadre universitaire ou en formation continue (CNFPT).

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 :
Δ 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 Saint-Vaast comprenant musée, médiathèque, conservatoire et office culturel,

Δ travailler collectivement à la résolution de situations conflictuelles dans les équipes culturelles,

Δ développer la capacité à travailler ensemble en transversalité,

Δ co-élaborer des outils d'évaluation des actions culturelles : par exemple un 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 et des publics potentiels qui ne fréquentent pas ou peu. Cela en s'inscrivant dans une volonté d'analyse de leurs propres pratiques de coopération,

Δ accompagner aux changements dans les métiers de la culture : par exemple, pour le Conseil départemental 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,

Δ 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.

En matière de coaching individuel et de coaching d'équipes

• Quels objectifs essentiels assignons-nous au coaching ?

Accompagner à la résolution de difficultés managériales à partir de l'analyse des dynamiques à l'œuvre.

• Il s'agit :

> de permettre que la personne ne porte pas la seule responsabilité, en tant que manager, dans un contexte complexe et incertain, des résistances, des tensions qui sont dues également à des cultures professionnelles et des systèmes de valeurs différentes du métier,

> et de (se) donner les moyens d'identifier ces phénomènes, de les analyser, et de se forger les propositions d'actions, méthodologies d'entretien et d'animation d'équipe les plus pertinentes pour accompagner au changement.

La personne, consciente de ces différents éléments, transforme ses difficultés en matériau de travail pour trouver les bons leviers, les bons supports, les bons cadres afin d'aboutir à ce que l'équipe, y compris les personnes 'réfractaires', travaillent véritablement ensemble.

« *Aucun travail humain n'est indépendant, tout travail est Relation* »

En conséquence, le coaching n'est pas seulement la mise en œuvre d'outils et de méthodes qui seraient valables hors de leurs contextes : le coaching est rendu possible par l'articulation d'une nécessaire connaissance fine des cultures professionnelles, des éléments qui constituent les identités professionnelles en présence et des dynamiques singulières d'une équipe.

Le coaching est ainsi au service du développement de l'expertise du professionnel.le du côté de la direction de projet et de l'équipe.

❒ **L'approche (pluri)territoriale du CENTQUATRE-PARIS - Quelles relations à la population, aux citoyens, aux habitant(e)s, aux publics ? - Immersion et dialogue approfondi avec l'équipe du CENTQUATRE-PARIS.**
Trois éditions de la formation ont été réalisées de 2015 à 2018.

→ Cette formation permet de connaitre l'ensemble des facettes du projet artistique, culturel, social, économique de cet établissement culturel (de la philosophie du lieu aux choix artistiques jusqu'aux problématiques de publics, de gestion, de ressources humaines, de développement économique et d'incubation de projets, en passant par la cohabitation des pratiques artistiques amateurs et professionnelles, par son insertion dans un quartier multiculturel s'il en est et ses relations avec les communes limitrophes, etc).
→Les participant(e)s, qui viennent de toute la France (pour moitié directeurs de lieux) et au-delà (Suisse et Belgique), sont eux-mêmes sollicités pour mettre au travail leurs propres problématiques professionnelles en les tissant avec celles travaillées *in situ* au **CENTQUATRE-PARIS**.
→ Comment s'articulent les différents statuts de territoires : territoires esthétiques, territoires de proximité, territoires individuels, territoires en mutation ?
→ Quelles relations à la population, aux citoyens, aux habitant(e)s, aux publics ?
Ces problématiques se développent simultanément à tous les niveaux de l'établissement et se déclinent dans une logique d'innovation à travers les différents aspects de son ingénierie (économie du projet, production, communication, management…).

En résumé, deux dispositifs pédagogiques conjoints :
• En immersion au CENTQUATRE-PARIS : le processus de formation s'appuie sur une présence permanente dans le lieu, qui permettra d'appréhender la diversité des situations spécifiques de cet établissement artistique singulier et de questionner *in situ* les études de cas proposées.
• À partir des projets des participant(e)s : les participant(e)s mettent en jeu les problématiques et situations de travail qui leur sont propres, en rapport avec la thématique centrale proposée.

❒ **‘Culture et fait métropolitain – les enjeux culturels des métropoles’**

→ **1ère édition** initiée en 2016 **– quel(s) projet(s) culturel(s) pour la Métropole du Grand Paris** était centrée principalement sur les enjeux culturels du Grand Paris. Les six journées en trois modules de cette formation se sont terminées à la Briqueterie - centre de développement chorégraphique du Val-de-Marne par une ouverture au public durant deux heures au cours desquelles les participants et les responsables de la formation ont pu engager le débat avec ce public,

→ **2e édition de ‘Culture et fait métropolitain’** – 2018 – cette formation, organisée sur 6 journées en 2 modules, s’est déroulée en partie sur Paris (siège de la Métropole du Grand Paris et Mains d’œuvres à Saint-Ouen) et à Marseille (Cité des Arts de la rue puis MUCEM pour le second module de 3 jours). Cette formation a permis d’examiner, en parallèle, dans un premier module, les deux situations métropolitaines ; puis en approfondissant lors du module suivant, en plénière et au MUCEM à Marseille, les enjeux culturels métropolitains à partir d’interventions croisées de chercheurs, d’élus, de professionnels, d’acteurs associatifs, d’artistes. La dernière demi-journée a été ouverte au public pour une table-ronde de clôture sur la gouvernance de la culture à l’échelle métropolitaine

→ **3e édition de ‘Culture et fait métropolitain’** les 2, 3 et 4 avril 2019 au Carreau du Temple à Paris.
Initiée par TERTIUS en 2016, cette formation s'attache à considérer le fait métropolitain tel qu'il se vit par tout un chacun et par ses effets sur le champ culturel, plutôt que sous ses formes institutionnelles actuelles encore peu efficientes, particulièrement pour le Grand Paris.

❒ **Formation « patrimoine culturel et accessibilité »** à destination d’acteurs associatifs agissant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de l’agglomération de Metz Métropole, à l’initiative de l’association Culture 21 dirigée par Moustapha Mébarki – mars 2017.

❒ **Ville de Bastia -** 2 phases : 5 journées en octobre 2017 et 6 journées en janvier 2018 -
Mission d'accompagnement à la co-conception et à l'écriture du projet culturel de Bastia à la demande de la municipalité.

Méthodologiquement, trois temps de travail :
→ Atelier d'analyse de pratiques professionnelles sur des projets avec les personnels de la ville, dont l'équipe de la direction de la culture, en transversalité de directions et de services et la direction du théâtre,
→ Séance de travail avec les associations et les artistes,
→ Atelier avec le maire, des adjoints, des membres du cabinet et la direction générale.
Puis accompagnement à l'écriture du projet culturel de la ville assurée par la directrice de la culture.

❒ **Ville de Rambouillet** (2017 – 2018)
Etude portant sur l'offre culturelle de la Ville de Rambouillet et de la CA Rambouillet Territoires
Cette étude et son processus collectif impliquant les acteurs locaux, dont les élus et les partenaires du territoire rambolitain, doit servir *de base à l'élaboration d'un nouveau projet culturel de territoire pour Rambouillet et l'agglomération,* avec une dimension prospective à moyen terme.

Méthodologiquement :
→ Avec les acteurs, par la mise en œuvre de trois ateliers transversaux, il s'est agi d'identifier les conditions et les modalités selon lesquelles l'offre culturelle est élaborée et mise en œuvre sur le territoire rambolitain. Puis, de dégager les problématiques communes de territoire susceptibles de venir nourrir le futur projet culturel.
→ Du côté des habitant.e.s, l'objectif est de mieux connaître leurs pratiques culturelles et leurs aspirations par entretiens qualitatifs, focus-groupes et observation.

L'ensemble de ce travail a constitué la matière pour *s'interroger sur ceux qui ne fréquentent pas les équipements culturels, d'en analyser les raisons* avec les dispositifs méthodologiques adéquats (…) et ce faisant, il s'est agi *d'accompagner les professionnels de la ville à s'interroger sur leurs pratiques et la complémentarité de leurs interventions* selon les termes du cahier des charges.

→ La connaissance des publics des établissements culturels et leur analyse, et particulièrement pour La Lanterne (pôle culturel récent regroupant le théâtre et la médiathèque) se fait avec les directions des établissements eux-mêmes dans le cadre d'un atelier.

❒ Ville de Bagneux (92) - Etude portant sur l'offre culturelle du territoire balnéolais et les publics fréquentant les équipements culturels municipaux et communautaires de Bagneux (2015-2016).

Cette étude et le processus de 'formation-action' initiés par la Ville de BAGNEUX ont eu pour objectifs :

• de permettre à la Ville « de disposer d'un référentiel » sur les pratiques culturelles des habitants, sur leurs représentations relatives à la politique culturelle de la ville et à la vie culturelle du territoire, sur les aspirations et les attentes des habitants dans toute leur diversité, concernant la vie culturelle balnéolaise,

• et d'accompagner les services municipaux et communautaires dans la définition d'un projet culturel de territoire innovant, porté par l'ensemble des services, qui implique les habitants le plus largement possible.

Méthodologiquement

→ entretiens individuels avec des élus, des acteurs culturels, des artistes, des agents en responsabilité de service ou d'équipement…,

→ ateliers avec les agents communaux en transversalité de service et de hiérarchie pour identifier les problématiques et axes de travail

→ puis ateliers d'analyse de pratiques professionnelles sur des projets précis,

→ entretiens qualitatifs avec des habitants, individuels ou collectifs,

→ présentation publique des résultats du processus d'évaluation (avec la Compagnie de François Lamothe, comédien et metteur en scène).

Cette étude a été suivie de séminaires de formation-action avec l'ensemble des services (urbanisme, jeunesse, social…), en transversalité, avec la participation des directions de façon à co-élaborer une volonté culturelle partagée.

❒ **Ville de Garges-les-Gonesse - Mission d'accompagnement et d'évaluation du dispositif des Temps d'Activités Périscolaires dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires – 2017.**

❒ **CDT Cœur économique Roissy – Terres-de-France : étude de définition et de faisabilité d'un centre d'art numérique dans une perspective de promotion de l'économie créative sur le territoire interdépartemental de la plateforme de ROISSY - 2014.**

Trois objectifs étaient attachés à la création du Lieu d'art : le renforcement de l'attractivité du territoire tout en répondant à l'enjeu de cohésion sociale ; l'appui à la construction d'une identité culturelle du territoire ; la formalisation de pistes d'actions ou de projets qui concrétisent cette identité commune et individuelle. Selon le cahier des charges, ce Centre d'Art avait pour ambition d'être dévolu à la création contemporaine, à l'expérimentation, à la production, à la recherche, à l'échange, à la formation et à l'accueil d'artistes en résidence.
En l'état actuel, ce projet n'a pas été concrétisé.

❒ **Fort d'Aubervilliers (93) – mission de programmation urbaine.**

Dans le cadre d'une mission d'assistance à maitrise d'ouvrage de l'agence de programmation urbaine et architecturale *Attitudes Urbaines*, auprès de l'AFTRP (Agence foncière et technique de la Région Parisienne devenue Grand Paris Aménagement) pour la programmation urbaine du site du Fort d'Aubervilliers (93). Collaboration portant sur la dimension culturelle et artistique du projet urbain.

Premier volet d'études de ce vaste projet d'aménagement urbain, la mission a consisté en l'évaluation des besoins en équipements publics pour répondre à l'accueil des nouveaux habitants. Complémentairement, il s'est agi d'évaluer les modalités de relocalisation des artistes et associations présents sur le Fort dans le futur quartier et de proposer les modalités de gestion à terme des espaces extérieurs et des bâtiments destinés à accueillir l'ensemble des artistes et associations situés en cœur de Fort.

❒ **Ville de Chartres – programmation urbaine**

Assistance à maitrise d'ouvrage sur la programmation urbaine du Plateau Nord-Est de la Ville de Chartres dans une équipe d'urbanistes et d'architectes-programmistes – *Attitudes urbaines* – composant, sous la direction d'*Architecture studio*, la maitrise d'œuvre urbaine de ce vaste projet d'aménagement. Tertius intervenait dans ce chantier sur le diagnostic culturel de l'agglomération chartraine et l'aide à la décision sur la partie « culture » de la programmation urbaine et architecturale.

❒ **Etude de faisabilité et de préfiguration de l'Agence nationale de promotion des cultures de l'Outre-mer (2010)** à la demande conjointe du Ministère de la Culture et du Ministère de l'Outre Mer. La mission a consisté en l'établissement d'un diagnostic global de l'existant complété de la définition du périmètre d'action de l'Agence, de propositions de statut juridique et d'organisation administrative, de propositions d'implantation et de leurs incidences économiques et de l'évaluation des coûts de fonctionnement et d'exploitation de l'Agence sur les premières années.

❒ **Etude d'un 'Pôle d'excellence en matière de politique linguistique' pour la Guyane (2010-2011).**

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 (DGLFLF-MCC).

Ses objectifs : « La création de ce Pôle a pour ambition de doter les partenaires institutionnels et associatifs d'un outil de politique publique dans le domaine linguistique. Il a pour vocation de favoriser une meilleure prise en compte et de valoriser la richesse linguistique de la Guyane et l'identité plurielle de ses habitants. Il agit à la fois comme un conservatoire des langues autochtones et comme un laboratoire national sur le multilinguisme, ouvert sur son environnement géographique et culturel. Il joue un rôle de coordination et de ressource, au plan local et au plan national, auprès des services de l'État, des collectivités et des acteurs de la vie culturelle, sociale et économique ».

Voir l'article de la revue 'Culture et Recherche' (département de la Recherche – ministère de la Culture) dans le livret bleu de TERTIUS.

❒ **Recherche-action pour la Ville des Lilas (93) – Etude des pratiques culturelles de la population lilasienne (2008)**

La Ville des Lilas souhaitait, dans un contexte caractérisé par de fortes mutations territoriales, sociologiques, culturelles et des contraintes budgétaires :

- re-questionner l'offre culturelle de la Ville pour savoir si elle est en phase avec les pratiques culturelles et les attentes des habitants,
- trouver les axes d'une meilleure efficacité de l'action publique, en prenant en compte, d'une part, les attentes des Lilasiens, et d'autre part, le contexte budgétaire.

L'étude a eu pour objectifs :

- de construire une offre culturelle plus en phase avec le contexte territorial,
- de réorienter le projet culturel de la Ville des Lilas en tenant compte de la forte présence et de la volonté des acteurs de la société civile, habitants et professionnels de participer à la construction de la politique culturelle,
- d'accompagner le changement du côté des professionnels et des services en approfondissant la transversalité avec les directions sociale, jeunesse, seniors.

→ **Méthodologie**

- entretiens individuels avec des élus, des acteurs culturels, des artistes, des agents en responsabilité de service ou d'équipement…,
- ateliers thématiques en transversalité de service et de hiérarchie avec participation d'acteurs culturels de la ville et de partenaires institutionnels (DRAC, CG),
- entretiens qualitatifs avec des habitants, individuels ou collectifs .

❒ **Ville d'Arras 2008 - Abbaye Royale Saint-Vaast d'Arras- Définition du projet scientifique et culturel du Pôle de l'Abbaye Saint-Vaast comprenant le conservatoire à rayonnement départemental, le musée des Beaux- Arts labellisée Musée de France, la médiathèque centrale et l'office culturel de la ville - mission d'accompagnement à l'écriture du PSC. Commande de la ville, en partenariat avec la DRAC Nord-Pas-de-Calais.**

La ville d'Arras a la volonté d'engager le projet de rénovation et de modernisation de l'Abbaye Saint-Vaast, « le plus vaste ensemble d'architecture religieuse du XVIIIe siècle en France», qui abrite d'ores et déjà le musée des Beaux Arts et la médiathèque centrale et souhaite y accueillir le conservatoire et l'office culturel de la ville.

*Pour la ville, il s'agit d'**un projet structurant majeur** qui réunit le soutien des partenaires publics essentiels (Etat, Conseil*

général et Conseil régional), sur la base de l'étude de faisabilité et de pré-programmation réalisée et en prenant appui sur la présente mission d'accompagnement à l'écriture du projet scientifique et culturel.

Méthodologie

- entretiens individuels avec des élus, des acteurs culturels, des artistes, des partenaires institutionnels (DRAC, CG, Conseil régional), des agents en responsabilité de service ou d'équipement culturel,
- entretiens qualitatifs avec des habitants, individuels ou collectifs, et observation des pratiques et des usages du lieu,
- ateliers thématiques pour nourrir l'écriture du PSC,
- ateliers pour l'écriture du projet scientifique avec les 4 directions pressenties pour co-diriger cet établissement.

❒ **Élaboration d'un dispositif d'évaluation de projets culturels et artistiques conçus et mis en œuvre dans le cadre de la politique de lutte contre l'illettrisme pour la Région Centre.**

A la demande conjointe de la DRAC Centre, du coordonnateur régional de la politique illettrisme, en partenariat avec Alfa Centre, la DRTEFP, la délégation Centre du Crédit Mutuel.

❒ **Pour l'Agence Nationale de Lutte contre l'Illettrisme**, dans le cadre du **Forum de lutte contre l'illettrisme** : conduite de la réflexion en Région Champagne-Ardenne sur le thème : **les projets artistiques et culturels dans la lutte contre l'illettrisme**, à partir du Plan local de lutte contre l'illettrisme de Charleville-Mézières.

❒ **Mission d'étude pour la Province-Nord de Nouvelle-Calédonie portant sur les relations de la population à l'offre culturelle et artistique existante et les attentes en la matière, et d'autre part sur la création d'un Groupement d'intérêt public à caractère culturel (GIPC) : opportunité, orientations, fonctionnement, équipe professionnelle, budget – (2007 et 2008).**

La mission s'est composée de deux volets indissociables :

• un volet sur les pratiques culturelles et plus précisément les relations que la population entretient avec l'offre culturelle et artistique qui lui est faite et les attentes de la population en la matière,

• un volet sur la faisabilité et la définition d'un projet de Groupement d'Intérêt Public à caractère culturel (GIPC) « devant accompagner l'évolution des institutions culturelles » et « répondre aujourd'hui aux enjeux culturels et artistiques ».

→ **Méthodologie**

- entretiens individuels avec des élus, des acteurs culturels, des artistes, des agents en responsabilité de service ou d'équipement,
- entretiens qualitatifs avec des habitants, individuels ou collectifs.

Cette mission d'étude s'est prolongée par **l'organisation et la conduite des 1ères Assises de la culture de la Province Nord**, puis dans un second temps par **un programme de formations-actions** pour les agents de la culture et les acteurs culturels subventionnés par les pouvoirs publics calédoniens.

❒ **Mission d'étude et d'accompagnement pour la définition d'une politique du Livre pour la Nouvelle-Calédonie, à la demande du gouvernement de NC – achèvement de la mission fin décembre 2008 -.**

Dans le cadre de l'étude de *la filière livre* pour le gouvernement de Nouvelle-Calédonie, qui doit aboutir, selon les termes de la convention d'étude, « à des recommandations concrètes permettant d'orienter et d'accompagner la mise en place d'une politique construite du livre en Nouvelle-Calédonie », mise en place d'un processus de concertation avec l'ensemble des acteurs du livre en Nouvelle-Calédonie (éditeurs, imprimeurs, bibliothécaires, écrivains, libraires…) par ateliers thématiques donnant lieu à une édition :

1- l'enjeu de la place du livre et de la lecture en Nouvelle-Calédonie
2- l'enjeu de la création pour la Nouvelle-Calédonie et les conditions pour ce faire
3- l'enjeu d'une filière du livre viable pour la Nouvelle-Calédonie sur fond de mutations technologiques
4- l'enjeu d'une politique du Livre à l'échelle du Pays.

Rédaction du document-cadre de la politique en faveur du Livre en Nouvelle-Calédonie et présentation à l'ensemble des parties prenantes du processus de décision.

AUDITION DE RECHERCHE
ET PARTICIPATION A COMITE SCIENTIFIQUE

❒ **'Culture et Territoires en Ile-de-France' – programme d'appel à recherches (2004-2008) initié et piloté par la DRAC Ile-de-France / service du développement et de l'action territoriale. Trois appels à recherche ont été conduits pour une douzaine de recherches abouties.**

> participation au comité scientifique chargé de la formulation des problématiques de recherches, de l'examen des projets de recherches et de leurs choix,

> contribution à la valorisation des résultats de recherche

- par la création d'un site internet dédié avec la responsabilité rédactionnelle – www.culture-et-territoires.fr : les problématiques, les recherches et leurs résumés sont toujours accessibles sur ce site que TERTIUS maintient depuis une quinzaine d'années,
- par la co-organisation de séminaires de recherche permettant donc de diffuser les résultats et de poser les termes des débats.

❒ **à l'université de Nantes, audition de Claude Paquin et Gene Goutouly-Paquin par des chercheurs et des professionnels, conduite par Danielle Pailler, vice-présidente de l'université, chargée de l'action culturelle. Audition réalisée par un collectif de chercheurs des universités de Nantes et Angers et de professionnels des Pays de Loire – décembre 2013.**

Il s'est agi dans un premier temps d'exposer les méthodologies et les recherches-actions réalisées par TERTIUS dans l'objectif de poser les bases d'une nouvelle ingénierie culturelle : « obstacles, actions générées dans les pratiques, participation des habitants à l'évaluation, etc. ». Le deuxième temps a permis d'échanger sur les recherches menées au sein de l'axe « Appropriation et créations partagées avec les publics / populations » du programme au regard de l'expérience de terrain de l'équipe TERTIUS (comment lever les obstacles, comment interpréter certains résultats, comment déboucher sur des changements concrets de pratiques ? etc.).

ATELIERS, SEMINAIRES, COLLOQUES ET …CONFERENCES THEATRALISEES

❒ **BIS de Nantes 2014 / "Enjeux du spectacle vivant"**

***Territoires, citoyens et processus artistiques : quels enjeux pour le spectacle vivant ?* Forum proposé aux BIS (Biennales Internationales du Spectacle) de Nantes par TERTIUS les 22 et 23 janvier 2014.**

COMMENT dépasser les multiples tensions qui traversent aussi bien les politiques en faveur du spectacle vivant que les pratiques professionnelles et leurs modalités d'inscription dans les territoires, alors que les invitations à la co-élaboration, à la mutualisation sont récurrentes ? *COMMENT*, au-delà du déclaratif, penser une politique de la Relation c'est-à-dire analyser, proposer, agir, intervenir, dans, par et avec la relation où chaque acteur de celle-ci – décideurs, artistes, professionnels, citoyens – est co-responsabilisé par ce qui est généré ?

Avec la participation de **Catherine Cullen**, maire-adjointe à la culture de Lille et présidente de la commission culture de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), **Christophe Rulhes**, metteur en scène, musicien et comédien de la compagnie GdRA, **Joël Brouch**, directeur de l'OARA, Office Artistique de la Région aquitaine**, Jean Caune** et **Chloé Langeard**, chercheurs, ainsi que **Claude Paquin** et **Gene Goutouly-Paquin** qui se sont attachés à nourrir ce *COMMENT* en interaction avec les participants à ce forum.

❒ ***Les comportements des publics face à l'offre*, intervention au Congrès annuel des acteurs du spectacle vivant de la Région Poitou-Charentes - Agence régionale du spectacle vivant. 2006.**

❒ ***Comment analyser et prendre en compte la pluralité des comportements culturels de la population ?*** Intervention au séminaire national co-organisé par l'Observatoire des Politiques Culturelles de Grenoble et la FNCC (Fédération Nationale des Collectivités pour la Culture).

❒ ***Les comportements et pratiques des publics et l'offre culturelle locale*****,** intervention au séminaire de l'Observatoire des Politiques culturelles de Grenoble et de l'IDDAC de Gironde (Institut Départemental de Développement Artistique et Culturel) - à Bordeaux.

❒ **Conception et organisation du séminaire *la mise en œuvre des conventions de développement culturel*,** les 18 et 19 novembre 1993, DRAC Ile-de-France, à Bezons (Val d'Oise).

❒ **Intervention au séminaire national co-organisé par l'Observatoire des politiques culturelles de Grenoble et le CNFPT : *la mise en réseau des établissements d'enseignement artistique*.**

❒ **Co-conception du colloque *Res publica et culture* des 10 et 11 décembre 1992, co-organisation DRAC Ile-de-France, direction de la culture de la Ville de Montreuil (93) et TERTIUS. Publication des actes l'année suivante.**

❒ **à la Maison Jean Vilar, pendant le Festival d'Avignon, en 2014, 2015, 2016, un 'espace' a été dédié à TERTIUS autour de *Culture et politique de la Relation*.**
> en juillet 2014, pour une première rencontre-débat autour de *Culture et politique de la relation, pour une autre ingénierie culturelle* : rencontre-débat à la Maison Jean-Vilar le 21 juillet, puis atelier avec l'association marseillaise *les Têtes de l'Art*, le 19 juillet : « Au-delà de la participation, pour une politique de la Relation ».
Pourquoi inviter à « **la Relation** » en matière de politique publique de la culture ? Et que veut dire **politique de la Relation** dans ce contexte ? Pourquoi utilise-t-on ces termes ? Sur quelles pratiques, sur quels parcours s'appuient ces analyses et ces propositions ?
Comment faire vivre cette politique de la Relation, à partir de quels processus, de quelles méthodologies, de quels cadres d'échanges et de co-élaboration ?

> en juillet 2015, des rencontres ont eu lieu chaque jour avec des acteurs de la culture sur les enjeux de la politique de la Relation dans la culture et les pratiques qu'elle suscite dans le cadre des activités de TERTIUS dans un espace qui lui était dédié à la Maison Jean Vilar.

et …conférences théâtralisées

Une première forme de ces conférences théâtralisées existe depuis une quinzaine d'années, initiée à Saint-Quentin-en-Yvelines en 2006 puis mise en œuvre en Province nord de la Nouvelle-Calédonie, en Guyane et très récemment à Bagneux en Région parisienne... Il s'agit là de présenter dans l'espace public, avec des artistes, les processus d'étude-action que nous conduisons et leurs résultats.
Le but est double :
— rendre compte du travail ainsi réalisé aux personnes qui y ont contribué, aussi bien aux élus, aux professionnels et acteurs de la vie culturelle et artistique qu'aux habitants qui ont été rencontrés et interviewés dans le cadre des entretiens,
— produire cette dynamique opérationnelle qui permette que chaque acteur de la Relation – décideurs, artistes, professionnels, citoyens – soit co-auteurs de ce qui est généré.

La seconde forme de conférences théâtralisées se construit à partir d'extraits de l'œuvre d'Édouard Glissant, d'extraits du livre à paraître et d'autres apports en cohérence avec la politique de la Relation, en fonction des contextes et des propositions.
Ainsi, à la Maison Jean Vilar, pendant le festival d'Avignon :
> en juillet 2014, une conférence théâtralisée avec Dominique Lurcel, metteur en scène, et Annabelle Piery, comédienne, qui ont tissé des extraits de propos de Claude Paquin et Gene Goutouly-Paquin avec des textes d'Édouard Glissant (poétique de la Relation, édition Gallimard – NRF) et de Jean Vilar (Rencontres d'Avignon sur les politiques culturelles, 1964-1970).
> en juillet 2016, une conférence théâtralisée sur *la poétique et la politique de la Relation* conçue par Claude Paquin et Gene Goutouly-Paquin, a été présentée par Roberto Jean, élève au TNS à l'époque et Gaia Compagnon, élève comédienne, suivi d'une rencontre-débat avec la participation de José-Manuel Gonçalvès, directeur du CENTQUATRE-PARIS, en collaboration avec l'Institut du Tout-Monde /Edouard Glissant.

AVEC LE CNFPT, pour les cadres 'culture' de la fonction publique territoriale

• ***Créer un observatoire des publics et des pratiques culturelles dans un territoire***, session de formation pour le CNFPT/ENACT de Dunkerque 2005, 2006, 2007.

• ***Les publics de la culture : connaître, élargir et fidéliser ses publics***, ENACT de Dunkerque – de 2003 à 2007.

• ***Les nouvelles esthétiques*****,** nouvelle session de formation pour le CNFPT/ENACT de Dunkerque – dans le cadre du festival « Temps d'image ». ARTE/Scène nationale de la Ferme du Buisson-Marne-la-Vallée.

• ***Action culturelle et développement des territoires ruraux*** - pour le Centre National de la Fonction Publique Territoriale/École Nationale des Cadres territoriaux de Montpellier.

• ***Les publics de la culture : connaître et élargir ses publics,*** session de formation du 26 au 30 juin 2006, pour le Centre National de la Fonction Publique Territoriale/École Nationale des Cadres territoriaux de Dunkerque.

• ***Les politiques culturelles*** **- fondamental professionnel *culture***, ENACT de Dunkerque, 2005, 2006 et 2007.

• ***Les enjeux de territoire de LILLE 2004 - Capital européenne de la culture***, ENACT de Dunkerque, juin 2004.

• ***La conception et la conduite d'un projet artistique interdisciplinaire***, à l'attention des professeurs d'enseignement artistique, ENACT de Dunkerque, 2004 et 2005 – intervention méthodologique.

• ***Les pratiques pédagogiques de l'enseignement artistique spécialisé***, Rencontres européennes à Bruges, ENACT de Dunkerque, 2004 et 2005 – synthèse des rencontres.

• **Cycle de formation des bibliothécaires, ENACT de Dunkerque / ENSSIB** : module *connaissance des publics* / module *méthodologie de projet / appui méthodologique individuel* aux participants pour la réalisation de leur mémoire de fin de cycle.

• **Conception et conduite de projets culturels / session I :** ***démarche de projet, publics et relations à la population*** **- session II :** ***l'animation d'une équipe-projet***, ENACT de Dunkerque, 2005, 2006.

• ***Les projets culturels dans le cadre du développement local*** pour l'ENACT de Nancy, 1999.

• **Séminaire de 3 journées : 'Economie et culture : les territoires créatifs' -** les 10 avril – 6 juin – 2 octobre 2014 à Paris et à Lille.

• **Formations sur 10 journées : Accompagnement et analyse des pratiques professionnelles** > 2006 – 2014 – 2016
Les professionnels du secteur culturel, qu'ils soient artistes ou dirigeants d'établissements, répondent souvent à une multiplicité de problématiques dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets : les spécificités d'un territoire, le contexte économique, l'actualité et les enjeux politiques, les intentions et valeurs des acteurs etc. Ils activent une palette de compétences de plus en plus large pour identifier les positions de chacun, et agir de façon pertinente dans ce cadre.
L'analyse de pratiques professionnelles (ADP) peut être utilisée pour mieux cerner ces projets à multiples ramifications, et leur donner du sens en créant des espaces de réflexions et d'échanges entre les acteurs, en prêtant une attention particulière aux aspects techniques, organisationnels, ou institutionnels en vue de les transformer en ressources. Pour faciliter la prise de recul nécessaire à la compréhension de ce mécanisme, la formation se positionne sur une approche **transdisciplinaire** qui induit l'accueil de participants issus de différents corps de métiers du secteur culturel (artistes, responsables de projets, éducateurs, élus, etc.).

• Session de formation : '**Stratégie et mise en œuvre de l'action culturelle**' en mai 2014.

• Session de formation : '**l'adaptation des politiques culturelles aux évolutions des besoins et des pratiques du public**' en mai et octobre 2014.

• Session de formation **les Capitales européennes de la Culture** : 1ère session en 'immersion' à Mons-2015, puis seconde session à Lille pour une évaluation comparative avec d'autres capitales européennes (Bruges, Lille, Marseille) avec les contributions en présence de l'équipe chargée des CEC à Bruxelles, de Catherine Cullen, maire-adjointe à la culture lors de Lille 2004, de Jean-François Chougnet, délégué général de Aix Marseille Provence 2013, des délégués généraux de Bruges (2002), de Mons (2015) et de Bernard Faivre d'Arcier, concepteur des Capitales françaises de la Culture (première en 2022).

• Session de formation **les arts numériques et les nouvelles modalités de relations à l'art**. **Comment le médium numérique modifie-t-il les processus de création et les relations aux publics ? –** en collaboration avec le CENTQUATRE-PARIS – 2013.

• Session de formation **culture, développement durable et innovation sociale,** Dunkerque les 23, 24 et 25 novembre 2015

• Session de formation **avec le CENTQUATRE-PARIS lors du festival Temps d'image : 'nouvelles esthétiques, nouveaux rapports à l'art'** – septembre/octobre 2014.

AVEC L'INSTITUT FRANÇAIS

• Intervention 27 mars 2014 intitulée **Elaboration et mise en œuvre d'une démarche de connaissance des publics dans le secteur du livre : conditions et modalités**.

• **Atelier d'accompagnement des pratiques professionnelles** - Vendredi 28 mars.
Comment valoriser et améliorer sa connaissance des publics avec l'ensemble de son équipe ?
En prenant appui sur les problématiques de publics rencontrées par les participant(e)s - et préalablement formulées - cet atelier d'accompagnement a permis d'identifier les conditions d'un travail en équipe sur la question des publics. Quelles sont les conditions et les modalités qui rendent possible que la connaissance des publics soit un objectif partagé de l'équipe, au cœur du projet de l'établissement … ?

AVEC L'OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES

Interventions dans le cadre du master 2 de direction de projets culturels à l'Observatoire des politiques culturelles.
Janvier et mai 2013 sur les démarches d'accompagnement et d'analyses de pratiques

AVEC L'UNIVERSITE DE NANTERRE – DEPARTEMENT DES ARTS DU SPECTACLE

Cours à l'Université de Nanterre de 2012 à 2018

> Pour les étudiants en master, cours en matière de **production** dans les arts du spectacle
Démarche pédagogique : en accompagnement et analyses de pratiques.
> Pour les étudiants de licence 2 : **introduction aux politiques culturelles et à l'économie du spectacle vivant et du cinéma** • 2012 - 2018
Démarche pédagogique : les étudiant.e.s des cours dits magistraux étaient invité.e.s à identifier la politique culturelle de la ville dans laquelle ils / elles vivaient et a en rendre compte dans un format de leur choix (film, émission radio, facebook, etc).

• EN INTRA - Champigny (94) / direction de la culture (2014)

Conception et conduite de huit journées de formation professionnelle *en intra* avec les équipes des centres culturels de la ville de Champigny-sur-Marne (94) et la direction des affaires culturelles.

ETUDE DU PROJET CULTUREL DE SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES (DONT ETUDE DES PUBLICS ET ETUDE BUDGETAIRE) – CONVENTIONNEE AVEC LA DRAC ILE-DE-FRANCE (1ER VOLET 2001-2002) - (2E VOLET 2005-2006)

Commanditaire : le Syndicat d'Agglomération Nouvelle de Saint-Quentin-en-Yvelines, future Communauté d'Agglomération composée de 7 communes dans le cadre d'une convention de développement culturel avec la DRAC d'Ile-de-France.

Objectif de l'étude : contribuer à la conception d'**un projet culturel intercommunal pour Saint-Quentin-en-Yvelines** dans la perspective de son passage de Ville Nouvelle à Communauté d'Agglomération.

Contenus :
• état des lieux et analyse de l'activité culturelle et artistique dans la Ville Nouvelle et les communes la composant, des budgets culturels des collectivités et des établissements,
• étude des relations de la population à l'offre culturelle existante et des attentes dans ce domaine,
• formulation de propositions concrètes permettant d'élaborer le projet culturel de Saint-Quentin-en-Yvelines pour le mandat 2001-2007, assortis des objectifs par phases et des moyens budgétaires, matériels et humains nécessaires.

Méthodologie :
• animation d'un *comité de pilotage* composé d'élus et de partenaires, et d'un *groupe technique* composé pour l'essentiel des professionnels des communes et de l'agglomération,
• réalisation d'entretiens individuels avec les acteurs culturels de la Ville Nouvelle et ses partenaires nationaux, régionaux et départementaux,
• élaboration et analyse du budget culturel global de l'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines,
• réalisation d'une étude des publics à dominante qualitative permettant d'identifier et de caractériser les relations entre la population et l'offre culturelle de la Ville Nouvelle et les attentes en la matière.

Le second volet d'intervention était centré sur la co-élaboration transversale du projet culturel de l'agglomération, avec :
- ateliers thématiques en transversalité de service et de hiérarchie avec participation d'acteurs culturels de la ville et de partenaires institutionnels (DRAC, CG, Rectorat),
- présentation publique des résultats du processus au Théâtre de SQY.

LES PRATIQUES MUSICALES A CONFLANS-SAINTE-HONORINE ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE DE MUSIQUE AGREEE (2004)

Étude co-réalisée avec Jean-Claude WALLACH, *arts, culture, développement*

Commanditaire

Ville de Conflans-Sainte-Honorine (78)

Objet de l'intervention

Réalisation d'une étude sur les pratiques musicales à Conflans-Sainte-Honorine et sur le fonctionnement de l'école de musique agréée.

Contenus

• Connaître l'offre et la demande en matière musicale sur la ville,
• proposer des orientations nouvelles d'organisation pour le Conservatoire de Musique en terme de management, de fonctionnement, de personnel et de sélections des disciplines,
• proposer une nouvelle fonction de l'enseignement en ce qui concerne la formation musicale et la pratique de loisir,
• permettre d'effectuer des choix précis pour préparer à la réorganisation du Conservatoire de Musique.

Méthodologie

• réalisation d'entretiens individuels avec les acteurs culturels de la ville et ses partenaires régionaux et départementaux,
• organisation d'un séminaire consacré aux pratiques musicales,
• animation d'un comité de pilotage.

Équipe d'intervention

• Claude PAQUIN pour la co-réalisation de l'étude et la finalisation des documents, les relations avec le maître d'ouvrage,
• Jean-Claude WALLACH du cabinet arts, culture, *développement* pour la co-réalisation de l'étude et la finalisation des documents.

POUR UN SCHEMA REGIONAL DES FORMATIONS ARTISTIQUES ET DES FORMATIONS AUX METIERS DE LA CULTURE EN MIDI-PYRENEES (2003-2004)
Étude co-réalisée avec Jean-Claude WALLACH, *arts, culture, développement*

Commanditaire
Conseil Régional Midi-Pyrénées – direction de la Culture et de l'Audiovisuel

Objectif de l'intervention
Réaliser un état des lieux-diagnostic des formations artistiques et des formations aux métiers de la Culture dans la Région Midi-Pyrénées dans le but de définir et de mettre en œuvre une politique de développement de la formation dans les différents champs de la culture en conformité avec les orientations de la politique culturelle du Conseil Régional.

Contenus
• réalisation d'un *état des lieux* des acteurs et des actions de formation existant dans les huit départements constituant le territoire de la région,
• élaboration de préconisations permettant à la collectivité de compléter ses dispositifs d'intervention actuels, dans une perspective de renforcement de la cohérence entre les mesures prises dans le champ de la formation et les orientations prioritaires assignées à la politique culturelle régionale dans son ensemble..

Méthodologie
• travaux d'analyse documentaire, recueil de données par téléphone (voire par questionnaire) et entretiens approfondis avec tous les interlocuteurs susceptibles d'être des sources pertinentes d'information,
• organisation de réunions de travail thématiques par champs et domaines,
• réalisation d'entretiens approfondis avec des jeunes artistes et des porteurs de projet sur leurs besoins et attentes en matière de formation et d'accompagnement de leurs parcours professionnels.

Équipe d'intervention
• Gene GOUTOULY-PAQUIN pour la réalisation des entretiens avec des jeunes artistes et « porteurs de projets »,
• Claude PAQUIN et Jean-Claude WALLACH pour la réalisation du diagnostic général, la finalisation des documents, les relations avec le maître d'ouvrage.

LA DIFFUSION DU SPECTACLE VIVANT EN REGION MIDI-PYRENEES (2003-2004)

Étude co-réalisée avec Jean-Claude WALLACH, Arts, culture, *développement*

Commanditaire

Conseil Régional Midi-Pyrénées – direction générale des services et direction de la culture et de l'audiovisuel

Objectif de l'intervention

• évaluer la pertinence et la lisibilité de la politique régionale actuelle de soutien à la diffusion du spectacle vivant et ses modalités de sa mise en œuvre,
• mesurer le rôle des structures professionnelles, conventionnées ou non par le Conseil régional, en matière de circulation des créations régionales,
• mettre en perspective les modes d'intervention de la Région Midi-Pyrénées avec ceux adoptés (éventuellement) par les départements de la région et les comparer à ceux existant dans d'autres régions,
• élaborer des préconisations en vue d'une amélioration du dispositif régional : réaménagement, recherche d'une meilleure adéquation aux objectifs généraux de la région en matière d'irrigation du territoire, amélioration de la lisibilité des modalités d'action.

Méthodologie

• examen approfondi des documents de bilan annuel du dispositif régional d'aide à la diffusion du spectacle vivant au regard des objectifs initiaux assignés au dispositif,
• entretiens avec les différentes catégories d'acteurs impliqués dans le dispositif,
• présentation des résultats de l'étude et des préconisations au comité de pilotage de l'étude, puis lors d'un séminaire public.

Équipe d'intervention

• Claude PAQUIN et Jean-Claude WALLACH pour la réalisation du diagnostic général, la finalisation des documents, les relations avec le maître d'ouvrage.

DEFINITION DU PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE DU PAYS COUSERANS EN ARIEGE (2003-2004)

Commanditaire
• Syndicat mixte pour le Développement du Pays Couserans (Ariège) - partenariat du Conseil général de l'Ariège, du Conseil Régional Midi-Pyrénées et de la D.R.A.C. Midi-Pyrénées.

Objectif de l'intervention
Définir le projet culturel du Pays Couserans - 95 communes et 8 communautés de communes.

Contenus
• réalisation d'un état des lieux et de son diagnostic : bilan de l'offre culturelle existante, identification du potentiel existant sur le territoire du Pays et des besoins en matière culturel,
• élaboration et rédaction des axes de la politique d'action culturelle ; préconisations en terme d'équipements et d'équipe professionnelle, en terme de partenariat et estimation des coûts d'équipement et de fonctionnement.

Méthodologie
• entretiens approfondis avec tous les interlocuteurs, élus, représentants d'associations, professionnels et partenaires institutionnels,
• organisation de réunions thématiques,
• préparation et animation d'un comité de pilotage et d'un comité technique avec l'agent de développement du Pays Couserans.

Équipe d'intervention
• Gene GOUTOULY-PAQUIN pour la conduite d'une partie des entretiens,
• Claude PAQUIN pour la réalisation du diagnostic général, la finalisation des documents, les relations avec le maître d'ouvrage,
• et les collaborateurs habituels de **TERTIUS** sur certains aspects de l'étude.

LES CONDITIONS DU SPECTACLE VIVANT DANS L'AGGLOMERATION CLERMONTOISE : LA PROBLEMATIQUE DE L'EQUIPEMENT (2002)

Commanditaire
La Communauté d'Agglomération CLERMONT COMMUNAUTE – 21 communes dont Clermont-Ferrand – 270 000 habitants.

Objectif de l'intervention
Clermont Communauté souhaite décider si elle inscrit le domaine du spectacle vivant dans ses compétences et, si oui, dans quelles conditions ? L'intervention demandée à TERTIUS est donc une étude-diagnostic conçue et réalisée comme un outil d'aide à la décision.

Contenus
• recueil et analyse des attentes et des besoins dans les différentes communes en matière d'équipements culturels du spectacle vivant (création, diffusion, formation et éducation, action culturelle),
• recensement, mise à plat et analyse des projets culturels et artistiques des équipements existants et en gestation, de leur philosophie d'action au regard particulièrement de la Charte de service public du spectacle vivant,
• recensement et analyse des données relatives aux publics concernés par les équipements – aire de rayonnement en fonction des types d'offre, catégories d'âge, etc… , analyse des logiques de déplacement dans l'agglomération à partir des données de l'urbanisme et transfert sur le domaine culturel,
• identification des partenariats équipement par équipement, des coopérations, leurs objets, leurs fréquences, et examen de leurs résultats.

Méthodologie
• entretiens approfondis avec les élus de la Communauté d'agglomération et des communes, avec les professionnels du spectacle vivant concernés, les représentants des autres collectivités publiques parties prenantes de la réflexion,
• travaux d'analyse documentaire et rencontres avec des spécialistes du territoire clermontois (caractéristiques sociologiques du territoire, compléments d'information relatifs aux politiques publiques également concernées, etc.),
• préparation et participation aux trois réunions du groupe de pilotage.

Équipe d'intervention
• Claude PAQUIN pour la réalisation du diagnostic général, la finalisation des documents, les relations avec le maître d'ouvrage.

ETUDE-DIAGNOSTIC DE LA LECTURE PUBLIQUE A SAINT-OUEN DANS LA PERSPECTIVE DE LA CONSTRUCTION D'UNE MEDIATHEQUE CENTRALE (2003-2004)

Commanditaire
La Ville de Saint-Ouen (93)

Objectif de l'intervention
• définir **les axes du projet culturel du futur établissement**, sa place dans la politique culturelle municipale, préciser la nature de son inscription dans la ville et ses relations à la population audonienne,
• contribuer à élaborer les principaux contenus de l'établissement, de manière à alimenter la programmation architecturale.

Les contenus de la mission
• un état des lieux et un diagnostic de la lecture publique dans la ville,
• une analyse qualitative des usages et des attentes de la population ainsi que des acteurs économiques, sociaux, et éducatifs de la ville à l'égard du service public de la lecture.

Méthodologie
• entretiens avec les élus, les professionnels de la lecture publique, les partenaires institutionnels, ainsi que tous les acteurs impliqués dans des actions relatives au livre, à la lecture et au multimédia,
• entretiens qualitatifs avec des usagers et ex-usagers des bibliothèques,
• préparation et participation au comité de pilotage de l'étude et du projet de médiathèque.

Équipe d'intervention
• Claude PAQUIN pour la réalisation du diagnostic général, la rédaction des documents, les relations avec le maître d'ouvrage,
• Gene GOUTOULY-PAQUIN pour la réalisation des entretiens auprès des usagers et la rédaction des documents de synthèse.

ETUDE DES RELATIONS DE LA POPULATION A L'OFFRE CULTURELLE DE LA VILLE DE SAINT-OUEN ET DES ATTENTES EN LA MATIERE (2004-2005)

Commanditaire
La Ville de Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis) - 40 000 habitants

Objectif de l'intervention
Mieux définir les conditions à partir desquelles la population doit pouvoir être partie prenante de la vie culturelle, que ce soit en pratiquant, en fréquentant les lieux artistiques, en rencontrant des artistes et leurs œuvres.

Contenus
• un état des lieux de la connaissance effective des publics à partir des fichiers existants et son analyse,
• l'image dans la population de la politique culturelle et de l'action de la Ville en matière culturelle et les attentes de la population dans ce domaine,
• une analyse des conditions d'accès à l'offre culturelle dans la ville : facteurs favorables et difficultés de toute nature rencontrés par la population.
• un volet de propositions permettant de contribuer à ouvrir de nouvelles perspectives de travail, d'action culturelle, de relations avec la population de la Ville.

Méthodologie
• entretiens individuels avec des élus, des acteurs culturels, des artistes, des agents en responsabilité de service ou d'équipement,
• ateliers thématiques en transversalité de service et de hiérarchie avec participation d'acteurs culturels de la ville et de partenaires institutionnels (DRAC, CG).
• un questionnaire et un ensemble d'entretiens semi-directifs avec des habitants d'une durée d'une heure trente environ,
• la constitution d'*un comité de pilotage* réunissant les élus et les services de la mairie en charge de la culture, la création d'*un groupe technique* constitué pour l'essentiel des professionnels de la ville et de représentants d'initiatives associatives à caractère culturel particulièrement significatives (Mains d'œuvres, Art Puces Café…) et l'organisation d'*une journée publique* permettant la présentation de l'étude et le débat sur les résultats.

Équipe d'intervention
• Claude PAQUIN et Gene GOUTOULY-PAQUIN pour la mise en œuvre de l'ensemble du processus et la rédaction du rapport d'étude
• Jean-Christophe POISSON pour la conception du dispositif informatique de dépouillement des questionnaires et d'analyse des résultats
• Sybille CHEVREUSE pour la passation d'une partie des questionnaires et le suivi des entretiens qualitatifs.

Les politiques culturelles

• **Étude-diagnostic de la politique culturelle de la Ville de Montreuil-sous-Bois** (Seine-Saint-Denis) préalable à l'établissement d'une convention de développement culturel, étude qualitative de l'image de la politique culturelle auprès des habitants, audit de fonctionnement des bibliothèques municipales, étude des publics du cinéma – 1992.

• **Étude portant sur la vie culturelle de Créteil** (Val-de-Marne), notamment les relations et les complémentarités des équipements de quartiers et des équipements de ville – 1992-93.

• **Étude portant sur les orientations culturelles de la Ville de Tremblay-en-France** (Seine-Saint-Denis) dans la perspective de sa croissance à moyen et long terme – 1993.

• **Étude-évaluation des conventions de développement culturel des années 1990/93** à la demande de la D.R.A.C. d'Ile-de-France (co-réalisation avec le cabinet Arts, Culture*, Développement* dirigé par Jean-Claude Wallach) – 1994.
+ Séminaire régional de restitution organisé par la DRAC Ile-de-France au Théâtre Paul Eluard de Bezons en 1994.

• **Étude régionale sur la coopération culturelle intercommunale en Ile-de-France : état des lieux, analyse et propositions**, à la demande de la D.R.A.C. d'Île-de-France – 1994-1995,
+ Séminaire régional de restitution organisé par la DRAC Ile-de-France au Théâtre de la Cité universitaire à Paris en 1996.

• **Étude portant sur les potentialités du développement culturel intercommunal des communes d'Athis-Mons et Juvisy sur-Orge** (91) : propositions de dispositifs pour les enseignements artistiques, les bibliothèques, la diffusion culturelle, la valorisation du patrimoine – 1994.

• **Étude des publics de l'action culturelle de Champigny-sur-Marne (94)**, dans le cadre d'un partenariat Ville de Champigny-sur-Marne/DRAC Ile-de-France/Observatoire des Politiques Culturelles de Grenoble – 1997-98.

Les projets culturels et artistiques

• **Définition et faisabilité (phase I) puis pilotage de la pré-programmation muséographique (phase II) du Musée littéraire/centre d'interprétation Joachim du Bellay de Liré dans le Maine-et-Loire**, lieu de mémoire consacré au poète de la Renaissance – commande de la Communauté de communes de Champtoceaux (Maine-et-Loire), avec l'assistance du Carrefour des Mauges – en collaboration avec EXPOMEDIA dirigé par Christian Carrier - 1996-1997.

• **Étude d'opportunité et de définition des missions d'une Maison de l'Archéologie urbaine associée au musée d'Art et d'Histoire de la Ville de Saint-Denis** (Seine-Saint-Denis) – commande de la Ville de Saint-Denis, avec la participation de la D.R.A.C. d'Île-de-France – 1993/94.

• **Étude des potentialités et des conditions de développement des Rencontres à caractère culturel sur le site national de Versailles**, à la demande de la S.C.E.V.E. (Société Civile d'Étude du Grand Versailles, dirigée par Françoise MOSSER) – 1991.

• **Étude de faisabilité et de mise en œuvre du projet artistique du Théâtre Paul-Eluard de Bezons (Val d'Oise) consacré à la jeune danse contemporaine** - résidences, sensibilisation, relations avec les pratiques amateurs, formation artistique… Commande de la Ville de BEZONS avec la participation de la D.R.A.C. d'Île-de-France – 1993.

• **Etude préalable au réaménagement du Centre culturel Boris-Vian des Ulis**. Commande de la ville des Ulis, avec la participation de la D.R.A.C. d'Île-de-France – 1994.

• **Étude préalable à l'élaboration du projet culturel du musée de Villeneuve-sur-Lot et à l'installation de la collection au Moulin de Gajac** – commande de la commune de Villeneuve-sur-Lot, avec la participation de la D.R.A.C. d'Aquitaine - 1997.

Conception de projets dans le domaine des Arts de la Parole

• **Etude de définition et de faisabilité de La Maison du Conte de Chevilly-Larue**, lieu-ressource consacré à l'Art du Conte – à la demande de la ville de Chevilly-Larue (Val-de-Marne), dans le cadre d'une convention de développement culturel de la D.R.A.C. d'Île-de-France (1992-93)

• **Co-conception du colloque national " le Conteur en-jeu "** pour La Maison du Conte de Chevilly-Larue (1994)

• **Co-conception du projet « Les Mille et Une Nuits du Conte avant l'an 2000 »** à La Maison du Conte et organisation des rencontres-débats dans le cadre des résidences saisonnières de conteurs (1996-1999)

• **Direction-adjointe de La Maison du Conte pour Claude Paquin et responsable pédagogique pour Gene Goutouly-Paquin** (1999-2001),

• **Conception et conduite du séminaire *" Langue, éducation, culture – la langue dans les politiques et les pratiques éducatives, culturelles et artistiques"* pour la Délégation Générale à la Langue Française** – initiative conjointe du Ministère de la Culture et de la Communication et du Ministère de l'Éducation Nationale - (1997).

Actions conduites dans le cadre de l'ANFIAC (Association Nationale pour la Formation et l'Information artistique et culturelle) de 1985 à 1990

• **Etude-diagnostic de la vie culturelle de la Ville Nouvelle de Cergy-Pontoise**, à la demande de l'Établissement Public d'Aménagement - 1987.

+ **co-conception avec Jean-Paul CURNIER du symposium *Vita Nova / Ville, création et modes de vie***, à Cergy-Pontoise à la demande de l'Etablissement Public d'Aménagement (1988).

• **à l'initiative d'Emile NOËL, chargé de recherche à l'INA, co-organisation des Rencontres *arts visuels et nouvelles représentations* – dans le cadre de IMAGINA 1987 – INA, Monte-Carlo**. Actes du colloque publiés dans la revue *Imaginaire numérique*.

• **Séminaire-voyage à Cavaillon pour des élus locaux de Basse-Normandie portant sur les conditions de la diffusion artistique dans les villes petites et moyennes**, à l'initiative de la D.R.A.C. de Basse-Normandie (1987) et avec la collaboration de Jean-Paul CURNIER.

• **Conception et conduite d'une formation de responsables de projets culturels en Lorraine** - ministère de la Culture-Direction du Développement culturel/D.R.A.C. Lorraine/F.A.S. (1985).

• **Conception et conduite d'une formation d'agents de développement culturel dans le Nord-Pas-de-Calais** - ministère de la Culture-Direction du Développement culturel/D.R.A.C. Nord Pas-de-Calais (1986-87).

Ainsi que plusieurs études en collaboration avec des directions régionales des affaires culturelles : **Nantes/Saint-Herblain**, **Lisieux**, **Taverny**…

+ **étude de faisabilité et de définition des missions du Théâtre de Châlons-en-Champagne** – commande de la ville de Châlons-en-Champagne et de la D.R.A.C. de Champagne-Ardenne - 1988.

+ **étude de définition et de faisabilité de l'Institut Culturel Basque, établissement culturel intercommunal** - Commande conjointe du ministère de la Culture et du ministère de l'Intérieur – 1989.

+ **étude de la rénovation du Musée Léon-Dierx de Saint-Denis-de-la-Réunion et du Musée historique de Villèle à Saint-Gilles-les-Hauts** – commande du Conseil Général de la Réunion – directrice culture Marie-Angèle RABANEDA, en collaboration avec EXPOMEDIA dirigé par Christian CARRIER – 1989.

président
Nicolas SIHLÉ

co-direction
Claude PAQUIN & Gene GOUTOULY-PAQUIN

siège
Maison des réseaux artistiques et culturels
221 rue de Belleville
75019 PARIS

tertius.culture@icloud.com - 06 12 31 94 48 / 06 23 19 44 52

www.tertius.fr