

# Quelles coopérations entre Départements et EPCI pour le développement culturel des territoires ?

François Pouthier

## ► To cite this version:

François Pouthier. Quelles coopérations entre Départements et EPCI pour le développement culturel des territoires ?. [Rapport de recherche] Agence Culturelle Grand Est. 2021. halshs-03152688

HAL Id: halshs-03152688

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03152688>

Submitted on 25 Feb 2021

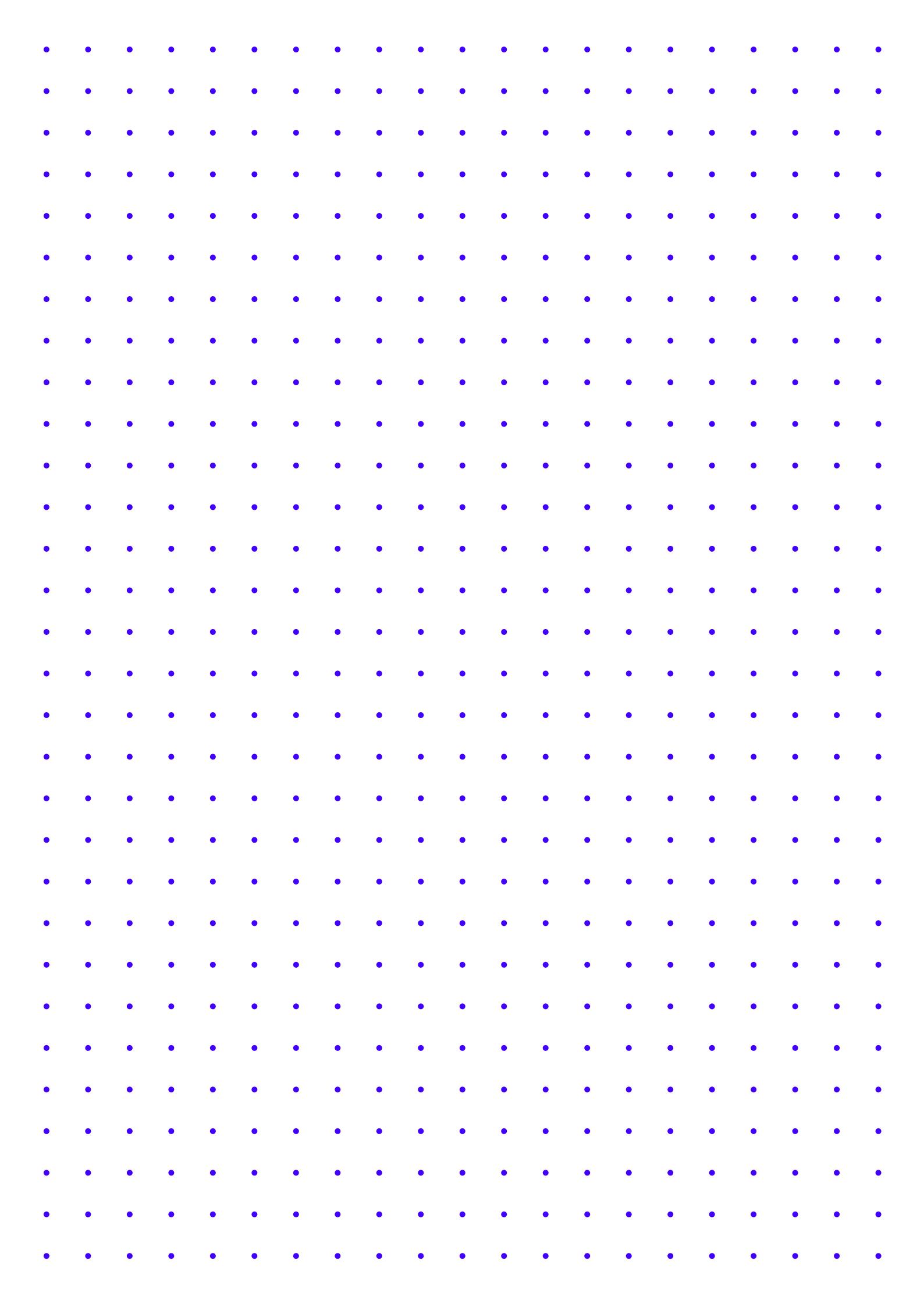
**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quelles coopérations  
entre Départements  
et EPCI pour le  
développement  
culturel des  
territoires ?

ressource  
technique





Cette ressource  
fait suite au séminaire  
des 10 Départements  
du Grand Est tenu  
en visioconférence  
les 26 novembre  
et 3 décembre 2020.

Les données territoriales  
et analyses sont issues  
de l'enquête flash menée  
par François Pouthier.

février 2021

# SOMMAIRE

Contexte	p. 5
Les relations entre les Départements* du Grand Est et leurs intercommunalités	p. 7
En guise de conclusion prospective	p. 21
Ressources et bibliographie	p. 27
Infos pratiques	p. 29
Liste des participants au séminaire des 10 Départements	p. 30
Annexes	p. 32

---

\* Département : lorsque que le mot est utilisé avec une majuscule, il s'agit de la collectivité territoriale et non du territoire géographique.

# CONTEXTE

Enjeu pour le développement culturel des territoires, la coopération entre les acteurs publics (Etat, Région, Départements, Intercommunalités, Communes) s'ajuste, s'invente, évolue.

Dans cette coopération interterritoriale, les relations entre les Départements et leurs intercommunalités sont particulièrement agiles ces dernières années.

Sont-elles à l'initiative des Départements ? Quelles en sont les modalités ? Dans quel(s) domaine(s) ? Dans quel(s) but(s) ?

Pour appréhender ces questionnements, nourrir les échanges, comprendre l'existant et réfléchir collectivement à des perspectives possibles, l'Agence culturelle Grand Est a proposé en 2020 un séminaire adressé spécifiquement aux équipes des 10 Départements (collectivité) du Grand Est s'appuyant sur deux actions :

- Les résultats d'une enquête flash menée au printemps 2020 auprès des Départements du Grand Est sur leurs pratiques de coopération auprès des EPCI<sup>1</sup>.

Confiée à François Pouthier, professeur associé à l'Université Bordeaux Montaigne, cette enquête s'appuie sur une série d'entretiens et sur un sondage en ligne.

- Des témoignages de deux Départements hors Grand Est, les Côtes-d'Armor (22) et l'Ardèche (07).

Cette ressource technique regroupe

- des informations pratiques
- les résultats de l'enquête flash

## Le Grand Est : 10 départements<sup>2</sup>, 149 EPCI

Le Grand Est compte :

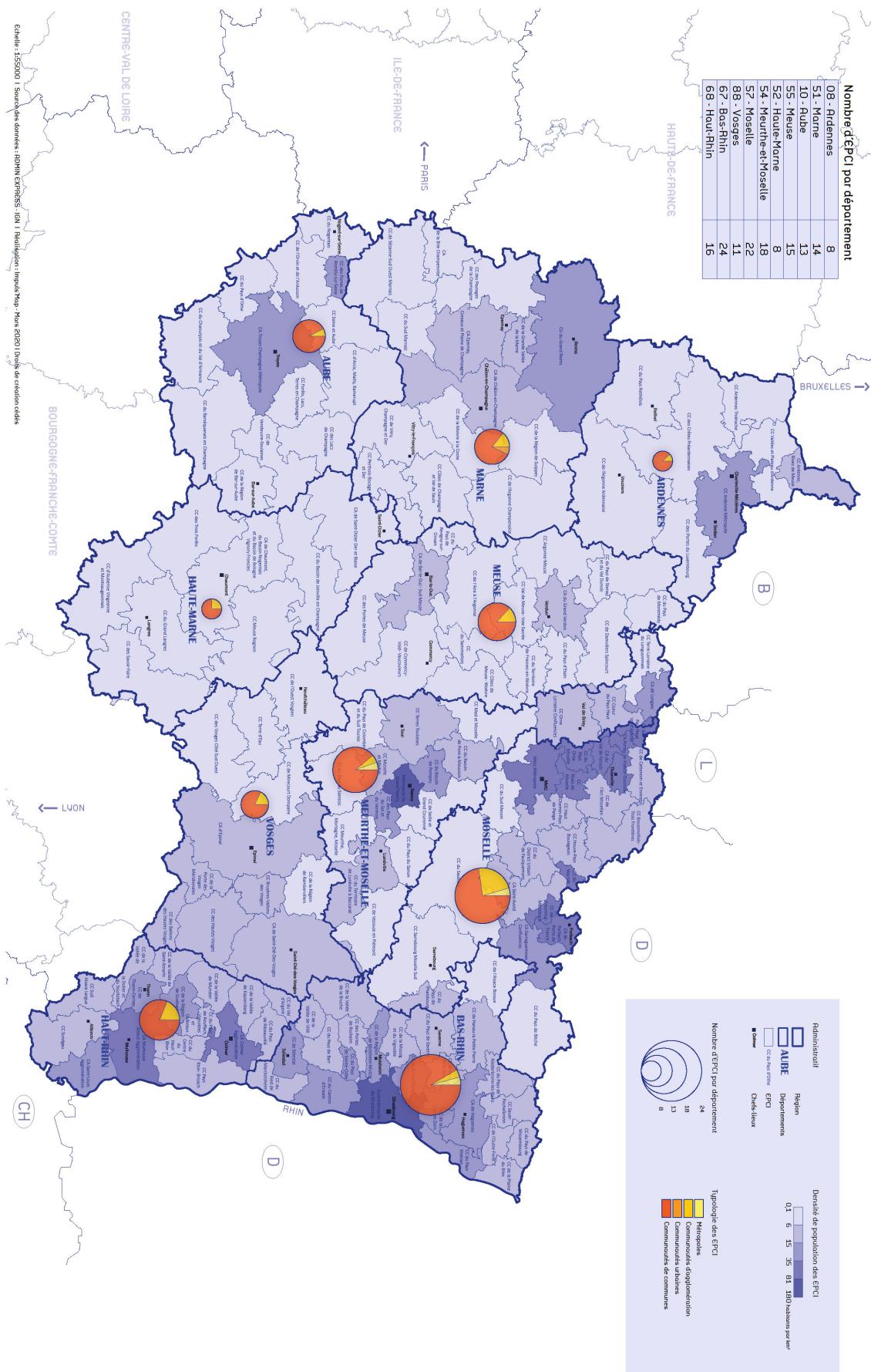
- 10 départements : Ardennes (08), Aube (10), Marne (51), Haute-Marne (52), Meuse (55), Meurthe-et-Moselle (54), Moselle (57), Bas-Rhin (67), Haut-Rhin (68), Vosges (88)
- 149 intercommunalités, dont
  - ✓ 126 Communautés de communes
  - ✓ 20 Communautés d'Agglomération
  - ✓ 1 Communauté urbaine
  - ✓ 2 Métropoles

---

<sup>1</sup> EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale (Communauté de Communes, Communauté d'Agglomération, Communauté Urbaine, Métropole)

<sup>2</sup> Au moment de la publication de cette ressource, le Grand Est s'organise désormais à travers 8 départements et une Collectivité Européenne d'Alsace

Départements et EPCI du Grand Est



# LES RELATIONS ENTRE LES DÉPARTEMENTS DU GRAND EST ET LEURS INTERCOMMUNALITÉS

*François Pouthier, Professeur associé Université Bordeaux Montaigne*

*Agence culturelle Grand Est, décembre 2020.*

Il n'a pu nous échapper que les collectivités territoriales étaient soumises à de fortes mutations politiques, mais aussi - et leurs temps de réformes en sont une traduction -, sociales, économiques et donc culturelles. Depuis près d'une quarantaine d'année, la France est entrée dans une phase de décentralisation et de nouvelle organisation territoriale de la République. Les dernières lois de réforme et la loi Liberté de Création, Architecture et Patrimoine<sup>3</sup> ont engagé plus récemment des modifications sans précédent depuis 1982 pour les premières, sans précédent pour la dernière, avec une spécialité française, le re-découpage sur bases antérieures : celui des régions, avec des hautes, des grandes et des nouvelles, celui de l'intercommunalité avec la naissance de métropoles, de communes nouvelles et la fusion d'EPCI. Les collectivités départementales et régionales ont perdu leur clause de compétence générale et pour les premières, si elles ne sont plus condamnées à disparition, sont amoindries par des charges sociales en progression et des ressources en baisse. Si ces deux entités voient se réduire leur capacité à choisir librement leurs politiques, la culture, quant à elle, demeure « une responsabilité partagée (...) exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'Etat (...) », comme par ailleurs « les compétences en matière de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire »<sup>4</sup>.

Les collectivités et les Etablissements publics se trouvent donc aujourd'hui dans l'obligation de mieux partager leurs interventions, voire à une « obligation de coopération publique » (POUTHIER, 2019). La refonte des collectivités territoriales nécessite en effet, au service d'un développement culturel territorial, d'autres outils de partage et une meilleure coordination de l'action publique. Mais les lois ne se limitent pas à produire de nouveaux cadres d'articulation. Elles impliquent également le besoin de ne pas limiter l'action publique culturelle à une vision statique de sauvegarde de secteurs ou de délimitation de périmètres, d'où l'absence de compétences obligatoires nouvelles dévolues à l'une ou à l'autre des collectivités, d'où également le risque de voir s'exprimer de manière indéfinie cette responsabilité partagée, qui la rend possiblement optionnelle en un temps de raréfaction financière. C'est donc une nouvelle « dimension » qu'il convient d'inventer « dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005 »<sup>5</sup>.

Il est vrai qu'en ce qui concerne nos rapports à la culture, les frontières bougent et souvent se brouillent par des mutations dans les habitudes et comportements (DONNAT, 2009), la diversité des pratiques culturelles (LAHIRE, 2004), le métissage des langages artistiques et des démarches

<sup>3</sup> Loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République du 7 août 2015, dite loi NOTRe et loi N° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la Liberté de Création, à l'Architecture et au Patrimoine (LCAP).

<sup>4</sup> Article 103, de la loi NOTRe, *op. cit.*

<sup>5</sup> *Idem.*

en « mode projet » qui demandent de nouveaux assemblages de compétences entre artistes, acteurs, techniciens et élus (NEGRIER, PREAU, TEILLETT, 2008).

Nous sommes en effet à un endroit quasi abouti de la territorialisation des politiques culturelles, telles qu'entendues par la décentralisation artistique et culturelle des ministères Malraux (1959) et Lang (1982). Le domaine culturel s'est imposé comme une catégorie de l'intervention publique (DUBOIS, 1999) puis comme un « service public » assumé par l'ensemble des collectivités et leurs établissements publics : « L'Etat, à travers ses services centraux et déconcentrés, les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que leurs établissements publics définissent et mettent en œuvre (...) une politique de service public construite en concertation avec les acteurs »<sup>6</sup>. Cela se traduit par un indicateur simple mais parlant : le nombre d'établissements culturels présents dans le territoire national. Mais cette territorialisation des politiques culturelles montre aussi ses limites. Elle a démultiplié l'offre qui, au lieu de permettre inclusion, émancipation et autonomie, a parfois généré exclusion et incompréhension (WALLACH, 2006) ainsi qu'induit des dégâts collatéraux : la redistribution inflationniste des budgets publics s'est dorénavant tarie (LATARJET, 2004). La segmentation entre esthétiques et disciplines - le domaine du livre et de la lecture a bien du mal à échanger avec le spectacle vivant et inversement - a généré des étanchéités préjudiciables et artificielles. Enfin, elle s'est adressée à des publics avec une illusion démocratique (CAUNE, 2006) et a « saucissonné » les temps de vie en transformant les personnes en collégiens, en personnes en insertion, en jeunes, en vieux, en usagers, en bénéficiaires, en abonnés voire en ... clients. Ce qui devait être facteur d'intégration n'a donc pas été sans brouiller les enjeux (CHANTRÉAU & JAMET, 2001). D'autant que le développement industriel puis numérique des conditions de production et de distribution des biens a favorisé de nouvelles formes de réception et d'appropriation de l'art et de la culture. Aujourd'hui, artistes, opérateurs culturels, collectivités et autres passeurs doivent donc faire face à une évolution profonde des paradigmes qui légitimaient leur rôle et leurs manières de faire. Sans devoir être absolument congédiées, les valeurs optimistes de la modernité républicaine sur lesquelles s'est (re)construite la société occidentale de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle ne présentent plus le même caractère opératoire. L'homogénéisation de nos modes de vie, l'individuation de nos sociétés, la montée en gamme des loisirs et du récréatif, la multiplication de nos mobilités pour certains, le vieillissement des populations ainsi que leur paupérisation aussi pour d'autres, affectent tant nos rapports à l'art et à la culture que notre manière de voir et vivre les territoires.

Dans un monde en mouvement où la constance de la transformation est la seule donnée stable, l'action publique de la culture dans un territoire ne peut dorénavant se limiter à assigner, c'est-à-dire délimiter ou déterminer des dispositifs et des équipements. Nombre de collectivités publiques et nombre d'acteurs et d'opérateurs culturels s'interrogent ainsi sur la nécessité de mieux articuler leurs registres d'action pour aboutir à la construction d'une communauté fondée sur le partage, la transversalité, la territorialité.

---

<sup>6</sup> Article 3, loi LCAP, *op. cit.*

## Départements et EPCI, une association qui va de soi ?

D'autant qu'un nouvel établissement public est venu s'ajouter au « millefeuille ». La coopération intercommunale a longtemps été limitée en France. Seuls les Syndicats à Vocation Unique (1890) ou multiple (1963) disposaient d'une existence juridique. Mais ils répondaient avant tout à des questions d'ordre technique. Preuve que l'intercommunalité était plus aisée quand elle portait sur des domaines symboliquement peu valorisés (SAEZ, 1995).

Il faut attendre la relance législative de 1999 pour voir se dessiner des tentatives intercommunales mieux structurées avec un argument puissant<sup>7</sup> - une dotation d'Etat bonifiée - et une ambition nouvelle<sup>8</sup> : les « Pays », dorénavant transformés en PETR ou en voie de disparition, sont des espaces de concertation dont le périmètre d'action est celui du projet avant d'être celui de la délimitation, avec une gouvernance reposant sur la mobilisation et la participation des citoyens. Si ces lois ne posent pas comme préalable la disparition d'un échelon politico-administratif - la commune en l'occurrence -, elles ont créé de nouvelles catégories d'Etablissements Publics de Coopération Intercommunale à compétences propres. Certes, beaucoup de ces territoires intercommunaux ont émis un intérêt culturel limité, la compétence n'en était pour la plupart qu'optionnelle, l'enjeu culturel peu prioritaire et l'attachement des élus à leurs équipements et actions communales était fort. Mais nombreux se sont emparés de la culture tout autant pour suppléer les dépenses de centralité de certains segments par transferts d'équipement et de compétence (BIARD & BONNIN, 2007) ou pour identifier un « nouveau territoire », quitte à instrumentaliser la culture en une pure politique d'image (SAEZ, 1995). Aujourd'hui, et malgré leurs recompositions successives, trois quart des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale sont actifs en terme culturel. Ils représentent 20 % des dépenses du bloc local (80 % pour les communes) mais entre 2014 et 2016 leur budget culturel a augmenté de 26%, là où celui des communes se réduisait de 2%.

Collectivité ancienne, le Département - par son mode de scrutin cantonal, par son ancrage dans les mentalités citoyennes, par son implication dans la ruralité - s'affiche dans la proximité avec une dimension plus sociale que spécifiquement culturelle. Longtemps cantonné dans un rôle de complément en terme culturel tant en prolongeant les initiatives du ministère de la Culture (plan Landowski, crédits au patrimoine, ...) qu'en disposant d'une fonction redistributive destinée à soutenir les initiatives des communes, les Départements ont été les grands bénéficiaires de la décentralisation culturelle de 1982, en héritant des Bibliothèques Centrales de Prêt et des Archives nationales, devenues départementales. Annoncée comme une collectivité caduque au tournant du millénaire, l'Acte II de la décentralisation a pourtant confirmé ses prérogatives notamment dans le domaine des enseignements artistiques et du « petit patrimoine » avant que les lois de réforme des années 2010 ne viennent lui confier les compétences de solidarités humaines et territoriales, susceptibles de réactiver ses politiques culturelles, à condition qu'elles en aient les moyens au regard de leurs obligations sociales. Cette collectivité s'inscrit dans une tradition de gestion, notamment patrimoniale, forte : archives, musées, monuments parfois domaines départementaux, livre et lecture du fait de leurs Bibliothèques Départementales

<sup>7</sup> Loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale dite loi Chevènement.

<sup>8</sup> Loi n° 99-533 du 25 juin 1999 d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (LOADDT), dite loi Voynet.

représentent 39% en moyenne de son budget culturel<sup>9</sup>. La fonction de redistribution de crédits, de « cassette » (MOULINIER, 1995) demeure également : des pratiques amateurs à la vie associative, en passant par les équipements, les Départements sont encore, avec des écarts budgétaires de 1 pour 10, un des financeurs premiers des communes. Si l'émergence des villes puis des intercommunalités a pu, dans un premier temps, laissé penser à une baisse de leur influence, les Départements ont fait de la culture un des leviers de leurs politiques d'aménagement et de développement local.

## Objectifs et résultats généraux de l'enquête expresse

C'est pourquoi l'Agence culturelle Grand Est a souhaité conduire une enquête expresse auprès des départements qui composent sa région. Attachée « historiquement » à l'accompagnement culturel territorial, elle a souhaité saisir les volontés politiques et leurs traductions politico-administratives afin de mieux articuler ses propres actions et envisager ensemble les coopérations à approfondir et/ou à construire. L'objectif à terme n'est pas de fonder le primat d'une coopération publique dans de nouveaux territoires de projets, réduit à une simple rationalisation plus ou moins effective de l'action publique, mais de mieux articuler les actions « dans » et « entre » les collectivités pour ouvrir et œuvrer au dialogue dans l'objectif innovant de construire communément des projets culturels de territoire (LANDEL, 2017).

Cette enquête expresse a donné lieu à dix entretiens avec les directeurs des affaires culturelles et/ou les responsables et chargés de mission culturelle des dix départements qui composent la Région Grand-Est entre mars et juin 2020. Crise sanitaire oblige, ces entretiens semi-directifs ont été réalisés à distance et ont été consolidés par des données transmises ainsi que recollées avec des enquêtes préexistantes et/ou en cours. Ils font apparaître que quatre départements sur les dix que compte la région ont entrepris une territorialisation de leurs actions et voté une délibération en ce sens. Ce chiffre est bien inférieur à celui de l'enquête expresse nationale réalisée par Valérie Painthiaux en 2013<sup>10</sup> qui faisait apparaître que « le processus de territorialisation des politiques culturelles départementales était engagé pour 80% des Départements ayant répondu » ainsi que de celui de l'étude menée en 2020 par la Fédération Arts Vivants et Départements qui note que « 90 % des départements enquêtés déclarent que leur politique culturelle comporte un volet lié à la coopération avec les intercommunalités »<sup>11</sup>. Mais si l'on apporte un regard attentif aux deux études précédemment citées, le chiffre Grand-Est peut être rapporté à d'autres indicateurs. Pour la première, celui « du nombre d'agents départementaux attachés à des territoires (...) ou d'une déconcentration sur des territoires départementaux » ne représentait plus que 40% des répondants, pour la seconde, il correspondrait peu ou prou au « déclaratif départemental » indiquant « être très engagés » avec leurs EPCI (39%). L'enquête expresse Grand Est fait également apparaître que deux départements de plus ont engagé une territorialisation partielle ou récente de leur action. Si l'on rapproche ce nouvel élément des

<sup>9</sup> Tous les chiffres sont issus du rapport du DÉPS 2017-3, « Dépenses culturelles des collectivités territoriales : 9,3 milliards d'euros en 2014 » de DELVAINQUIÈRES J-C & TUGORES F., et de la « Note de conjoncture sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales » OPC, février 2018.

<sup>10</sup> PAINTHIAUX Valérie, « Vers une territorialisation des politiques culturelles départementales, Etude expresse réalisée pour Culture & Départements », *L'Observatoire N°43*, hiver 2013, p.76-80.

<sup>11</sup> Rapport intermédiaire *La coopération culturelle entre départements et intercommunalités*, Programme LUCAS, FAVD : juillet 2020, p.27.

chiffres de l'enquête de 2013 - « 45% des Départements ont un engagement affirmé et un impact partiel » - ou de celle de 2020 conduite par la Fédération Arts Vivants et Départements suivant l'indicateur « départements plutôt engagés » (45% des enquêtés), les départements du Grand-Est sembleraient alors plus engagés dans une territorialisation de leurs actions (6 sur 10) avec seulement 4 départements se considérant comme non concernés par un processus d'accompagnement de leurs intercommunalités.

Reste que tous ces chiffres généraux appellent de notre part une première conclusion : il convient de rester vigilant aux éléments chiffrés que nous employons. L'instabilité des indicateurs comme le déclaratif « incantatoire » de nos discours ne permet pas aujourd'hui de disposer de données suffisamment consolidées pour établir ne serait-ce que des tendances.

## Les Départements ne s'étant pas ou très faiblement engagés dans l'accompagnement de leurs intercommunalités<sup>12</sup>.

### Les raisons

La première responsabilité reviendrait en partie aux **Etablissements Publics de Coopération Intercommunale**, en raison, d'abord, du dernier « re-découpage » : les bassins de vie ou les logiques territoriales préexistantes n'ont pas toujours été respectées, les « fusions ont été bêtes et méchantes » ou encore le « découpage s'est fait sur un coin de table ». Conséquences : des EPCI de petite taille ont été maintenus - « le petit canton d'Omont dans les Ardennes est une permanence de la féodalité » - de manière extrêmement disparate - « un EPCI fait la moitié du département sur les treize que compte l'Aube » - et certaines intercommunalités n'ont pas souhaité fusionner ensembles avec des « tensions qui s'opposent ou des personnes élus sans grande légitimité ». De ce fait, les quatre départements concernés indiquent des situations très diverses avec des « EPCI de très petite taille et sans moyens financiers » face à des « villes centres avec des budgets importants » et des prises de compétences culturelles considérées comme « disparates », voire « sans responsabilité ». Tous soulignent la nécessité de laisser du temps aux intercommunalités pour « digérer leurs fusions », se structurer et monter en puissance.

La seconde est celle des **Départements eux-mêmes**. D'abord car leur « budget social explose et comme personne ne veut récupérer le social, pour nous c'est 40% d'augmentation depuis 2010 ». Ensuite pour des raisons de posture politique : « la difficulté vient en partie de nous : les conseillers sont des présidents d'intercommunalités qui ne sont pas sans parler sur la disparition du Département » ou « nous manquons de moyens et de volontés culturels ». Pourtant, certains départements sont en bonne santé financière et voient frémir une volonté : l'Aube pour exemple dispose d'un nouvel exécutif depuis 2017 qui a souhaité s'affirmer vis-à-vis des intercommunalités. Une refonte des dispositifs est en cours avec un relèvement des taux d'aide mais « une différenciation qui demeure légère pour les EPCI au regard des communes. L'entrée est très rurale avec une bonification garantissant un taux d'intervention de 20%. Nous voulions montrer que pour les communes et les EPCI, il existe une aide départementale. Mais on ne fait pas vraiment de différence, sauf que le Président rencontre les Présidents d'EPCI, ce qui n'existe pas

---

<sup>12</sup> Quatre sur les dix de la Région Grand Est : Ardennes, Aube, Marne et Meuse.

pour les communes ». Enfin, certains Départements soulignent la rivalité entre collectivités, avec leurs métropoles ou leur ambivalence : « aucune intercommunalité n'a pris véritablement de compétence culturelle » ou « ne vient frapper à notre porte ». Ce qui fait dire à beaucoup qu'ils demeurent centrés sur leurs politiques originelles (« nous avons un rôle de soutien à des équipements à rayonnement régional », « nous nous concentrons essentiellement sur des projets d'équipements en investissement ») ou inversement que la culture dans l'intercommunalité n'est interprétée que sous le couvert d'autres dimensions, comme celle de l'attractivité : « le nouveau chef de service est plein de bonnes volontés mais il vient de l'économie, du tourisme et de l'attractivité. Il y a un projet à 5 kms de la gare TGV. S'il arrive à avancer, cela permettrait d'ouvrir des brèches avec les intercommunalités concernées ».

## Les actions

Les soutiens apportés aux intercommunalités sont avant tout **centrés sur l'investissement** au-delà du seul cadre culturel : « Le Département passe des contrats de territoires avec chaque EPCI sous forme d'une enveloppe. Hier, nous nous investissons dans la protection du patrimoine et nous pouvions peser. Dorénavant, les EPCI affectent eux-mêmes l'enveloppe et là, la réhabilitation des églises n'est plus essentielle ! Sauf pour le réseau de lecture publique, ces enveloppes sont aujourd'hui suspendues pour des raisons financières ». Dans d'autres Départements, les financements d'investissement sont demeurés à la culture mais sans distinction entre approche communale et intercommunale : « le nouveau Président a dit qu'il mettait cette santé financière à disposition des EPCI : 15 millions €, puis 40 millions €, aujourd'hui 32 millions €. Mais dans le cadre de la médiathèque départementale et de son ingénierie, nous nous concentrons sur l'aide à la construction et dans le cadre du patrimoine, en lien avec DRAC, nous aidons des églises en piteux état et apportons une aide aux édifices classés et non classés ».

En outre, les **actions départementales sont souvent partialisées avec une prédominance « compétences obligatoires »**. Pour la lecture publique, « la bibliothèque départementale a déterminé des têtes de réseaux qui eux-mêmes animent leur intercommunalité. Il y a encore un endroit où il faut créer des équipements (une ville de 7000 habitants sinistrée avec des friches gigantesques) mais sinon le territoire est bien doté : les contrats de territoire ont aidé les bibliothèques en investissement (...) reste que l'enjeu est surtout aujourd'hui de former des réseaux de professionnels ». Les **enseignements artistiques** sont également soutenus mais sans distinction entre associations, communes et intercommunalités : « nous avons une mission musique dotée de 200 à 300 K€ : écoles de musiques associatives, communales et intercommunales, festivals, ... et orchestre symphonique départemental », « nous aimeraisons soutenir le Conservatoire de musique de Bar-le-Duc qui voudrait s'ouvrir à la danse (en lien avec une association) pour asseoir sa reconnaissance au niveau de l'agglo », « nous n'avons pas de schéma des enseignements artistiques, ou plutôt le schéma n'a jamais été appliqué. Mais on aide les écoles artistiques dans une ligne budgétaire « fourre-tout » : devoir de mémoire, manifestations, enseignements artistiques ».

Enfin, si certains départements n'apportent pas particulièrement d'aides spécifiques à l'intercommunalité, c'est aussi car ils ont **conservé des aides financières prioritaires à des équipements structurants à l'échelle départementale** : « nous mettons en avant le cirque (CNAC) avec des compagnies implantées et le Festival Furies et des compagnies émergentes qui

s'implantent. Cela fait notre identité culturelle », « il y a des communes très volontaristes dans le champ de la culture. Nous cofinançons des actions en milieu rural à partir des équipements communaux. Le CDN de Reims déploie cette année, avec notre soutien, une programmation hors les murs », « la marionnette est notre priorité même si cela n'est pas écrit comme tel », « nous lançons une étude pour la création d'une Micro folie greffée sur un musée pour voir comment à partir de ce noyau, de cet appât, nous pouvons inciter des CDC à intégrer le numérique », « le Département apporte son soutien aux acteurs culturels : création professionnelle, culture et handicap, résidences de créations. C'est un modèle descendant qui n'est pas dans la co-construction mais qui repose sur les acteurs et communes qui nous sollicitent ». Enfin, dans ce contexte, certains départements sont aussi des acteurs culturels : « nous sommes propriétaires d'une commanderie templière sur laquelle nous allons créer la cité du vitrail à venir ».

## Ce qu'il faut en retenir

Bien évidemment et avant tout, **une volonté politique**, apanage de l'autonomie relative de la décentralisation, relative d'une part car dictée par une situation financière préoccupante des collectivités départementales au regard de leurs charges sociales obligatoires, relative d'autre part en raison de leurs liens d'interdépendances et de proximité avec les « territoires » qu'ils soient communaux et intercommunaux, et pour ces derniers, leurs héritages des fusions et de leurs degrés de structuration.

En deuxième lieu et subséquemment, leurs **capacités à réinterroger leurs interventions publiques**. Ces départements apportent une aide à leurs opérateurs associatifs, communaux ou intercommunaux sous forme de « guichet ». Elle alimente les territoires perçus comme « bénéficiaires » mais non comme « projets », d'où l'importance des aides à l'investissement avec des plafonds d'engagements.

Il est vrai que ces départements **manquent de moyens en ingénierie** : « au sein de la DGA, j'ai une mission d'accompagnement qui m'a été rattachée mais à l'échelle du Département, une personne, c'est limité. Les EPCI peuvent puiser dans cette mission pour se faire accompagner de manière gracieuse. Mais cela s'arrête à l'étude de faisabilité et d'opportunité ainsi qu'au cahier des charges, après nous repassons à des aides de droit commun en fonctionnement suivies par les services », « hors compétences obligatoires, il n'y a pas de suivi spécifique en fonctionnement. Nous sommes partenaires des projets portés par les territoires. On ne rechigne pas pour donner un coup de main mais pas d'aide au poste ni au fonctionnement ». Par extension, ces départements sont également **peu dotés en personnels** : « le service des affaires culturelles, au sein d'une direction loisirs, mobilités, transports scolaires, culture, c'est 4 personnes sans la médiathèque et les archives pour les aides au spectacle vivant, l'éducation artistique et culturelle en collèges, le patrimoine (Grande Guerre, parcours pédagogiques sur les sites), les enseignements artistiques ». Nous sommes donc bien loin des 90 ETP identifiés par l'étude de la Fédération Arts Vivant et Départements et loin devant la réalité des services culturels des intercommunalités qui suivant la même étude seraient dotés de 48,4 ETP<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Rapport intermédiaire *La coopération culturelle entre départements et intercommunalités*, Programme LUCAS, FAVD : juillet 2020, p.29.

Conséquemment, les **liens entre services départementaux sont peu existants**, hors éducation et collèges : « avec les autres services, c'est totalement anecdotique : un peu l'enfance placée mais ce n'est pas structuré », « nous avons des liens de plus en plus importants avec la médiathèque, les archives et le social. La nouvelle directrice de la BDP a été recrutée avec une fiche de poste avec transversalité. Pour les autres services, un peu de lien avec le tourisme mais nous nous consacrons essentiellement au social car là on touche un public », « nous n'avons pas de lien pour des raisons historiques et par manque de temps. Nous travaillons en silo et je le regrette ».

La **coopération publique est faible ou limitée à des dispositifs d'Etat**. Seules les DRACs sont citées, fréquemment dans le domaine de leurs aides à l'investissement patrimonial et plus modestement via les Contrats Territoire Lecture en lien avec les Bibliothèques départementales.

Enfin, **priorité est donnée aux établissements structurants, voire aux domaines ainsi qu'aux schémas départementaux**, ce qui fait dire à une des personnes interrogées : « il faut que nous en sortions car ils sont toujours en expansion. Il faut prendre conscience de ce qui existe déjà et le mettre en dynamique ».

## Une démarche politico-inductive pour deux d'entre eux<sup>14</sup>

Nos territoires intercommunaux sont des assemblages complexes que les départements ont hérité et/ou auxquels ils ont parfois politiquement œuvré, non sans arrière-pensées. Sous couvert politique, certains, à l'image de deux du Grand Est parfois secondées de manière volontariste par des DRACs ou des agences, prennent appui sur des dispositifs existants, en ne les réduisant pas à leurs seules dimensions techniques et financières, en travaillant l'interaction politique et en s'appuyant sur des porteurs quels qu'ils soient (un élu, un DGS, un coordinateur enfance-jeunesse...), en bref, en cherchant à dépasser la notion de programme pour aller vers celle de projet.

### Les raisons

Ces Départements indiquent tout d'abord que malgré des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale de petite taille et disposant de faibles compétences culturelles, les **personnels de ces intercommunalités s'étoffent progressivement** : « il y a une direction de la culture à Saint-Dizier, mutualisée avec la communauté d'agglomération (...) et un PETR investi dans la thématique culturelle dans le sud du Département. Nous sommes à la croisée des chemins entre ceux qui se sont engagés et d'autres encore peu structurés », « les personnels des EPCI évoluent depuis 2015. Sur les 11 EPCI du Département, il y a trois Dacs, bientôt un quatrième. Quand il n'y en pas, nous avons des Vice-Présidents à la culture très investis, des DGS volontaristes, des chargés de mission qui sont devenus souvent des coordinateurs de CTÉAC, en venant de la jeunesse ou même de l'économie (!) et nous disposons aussi de professionnels de la lecture publique comme les bibliothécaires ».

---

<sup>14</sup> Haute-Marne et Vosges.

Sur le versant départemental, la **posture politique a changé, souvent à l'occasion d'un renouvellement de l'exécutif** : « nous avons un nouveau Président depuis 2017. A partir de 2018, le Département a marqué sa volonté de se rapprocher des intercommunalités notamment en terme d'investissement. Auparavant, c'était des projets aidés au coup par coup mais rapidement est apparu le souhait de contractualiser avec les EPCI en investissement », « le Département a engagé depuis 2015 un processus de contractualisation avec les EPCI. Une vraie volonté politique due à un contexte de réforme et à un changement de Président. Le précédent voyait les communes comme des acteurs privilégiés ». Cette mutation de posture s'est traduite par un travail de diagnostic conjoint avec les EPCI. Elle a engagé des procédures contractuelles, tout ceci « dans un contexte politique très resserré : les conseillers départementaux sont très impliqués dans les EPCI », « les premiers contrats ont été signés en 2016 et uniquement entre le Département et l'EPCI : une liste de projets structurants pour le territoire avec maîtrise d'ouvrage EPCI et/ou communale. Le Département opère une bonification de 10% pour les projets d'investissement public. Pour que les communes en bénéficient, il faut que cela soit partagé et validé par l'EPCI », « c'est pourquoi il est encore difficile d'en mesurer les impacts ». Enfin, dans ces deux départements, **seul un a engagé un processus de territorialisation de ces services** : « nous avons revu notre organisation territoriale pour coller au périmètre des EPCI. Les services sociaux et les actions de la Médiathèque départementale ont été construits à l'échelle des EPCI ».

## Les actions

La première concerne le **« toilettage des règlements »**. Ce dernier revêt deux caractères complémentaires : limiter le « saupoudrage » et se concentrer sur des publics ou des usagers prioritaires : « dès 2018, nous avons ciblé l'éducation artistique et culturelle, les jeunes et l'inclusion sociale avec le souhait de soutenir des projets plus structurants et moins saupoudrés ». Pour se faire, des choix ont dû être réalisés : « nous disposions de 2 millions d'euros (culture et sports) pour 800 structures. Nous avons décidé de laisser les plus petites aux EPCI ... tout en laissant la possibilité aux conseillers départementaux d'utiliser leurs *cagnottes cantonales* (rires) », « nous avons conservé notre soutien aux événementiels culturels, aux équipements, aux compagnies qui ne sont pas impliqués dans des EPCI. Nous les avons garantis mais nous avons indiqué que nous ne les augmenterions plus à moins qu'une intercommunalité ne leur apporte son soutien ».

Les Départements concernés se sont également appuyés sur leurs ressources existantes : ici la médiathèque départementale et les archives (« les archives sont très proches des territoires et la médiathèque départementale développe une plateforme numérique partagée avec les intercommunalités. Le nouveau plan départemental lecture publique limite la création d'antenne pour soutenir avant tout un capital humain sous forme de « correspondants »), là, en dédiant un poste départemental pour accompagner le réseau des coordinateurs EAC qui travaille en lien avec l'Éducation nationale et la DRAC: « l'objectif est que les personnes se connaissent et échangent. C'est donc plus un poste d'animateur de réseau que de formateur. Nous avons bénéficié ici de l'héritage de Vosges Arts Vivants. Karine était déjà sur le champs EAC culture et lien social, notamment en direction des Ehpad », là encore, en faisant évoluer l'association départementale : « Arts Vivants 52 qui pilotait le schéma départemental des enseignements artistiques s'est ouverte à d'autres champs de la culture. Nous souhaitons que l'association apporte son appui aux collectivités et aux projets, et nous aide à la décision et à l'évaluation des projets culturels ».

Enfin, les services culturels des Départements ont choisi de ne **pas se concentrer exclusivement sur leurs compétences dites « obligatoires »** et/ou ont cherché à faire évoluer le périmètre de leurs interventions : « nous ne nous sommes pas limitées aux compétences obligatoires, qu'elles soient départementales ou intercommunales. Certes nous n'avons pas mis en œuvre une aide à l'emploi des coordinateurs intercommunaux mais nous apportons une subvention annuelle de 8 K€ ».

## Ce qu'il faut en retenir

Là encore, le déclencheur, « l'étincelle », réside dans **une volonté politique**, qui a su s'absoudre de sa relative autonomie pour accéder à son indépendance. Ou plus exactement à son **inter dépendance avec ses territoires et ses acteurs**.

Cette inter dépendance peut être illustrée par deux exemples contextualisés : le premier concerne la Haute-Marne où une réflexion est engagée pour repositionner un domaine départemental (un château), la mission accueil est confiée à l'office du tourisme intercommunal, le Département en conservant les charges du propriétaire. Le Département a confié à Arts Vivants 52 la saison culturelle du domaine, dans le cadre d'un pilotage multi partenarial : « cela demande beaucoup de concertation et beaucoup de temps mais cela permet aussi d'interroger les compétences de chacun. La décision politique l'a emporté sur les considérations techniques ». Le second concerne les Vosges. En 2018, le Département conduit des Assises de la culture avec les acteurs. Il en ressort un schéma départemental de la culture co-construit dans le domaine des arts vivants, de la lecture et du patrimoine qui prend en compte le territorial : « comment on croise par le biais des projets culturels de territoire ».

Voilà qui oblige également à **tisser de nouveaux liens : intersectoriels** au sein même de la collectivité départementale « avec l'éducation qui gère les subventions aux collèges pour les projets éducatifs, avec le tourisme on commence à mieux s'organiser, avec le patrimoine, nous avons beaucoup de sujets en commun et avec les solidarités, c'est un travail de broderie au local : on part d'un projet concret que l'on décline dans un territoire donné avec de magnifiques résultats ... qui demanderaient à être déclinés en règlement d'interventions ! », **inter collégiaux** avec d'autres collectivités, l'Etat étant considéré comme la première d'entre elles : « il nous faut maintenant contractualiser avec la DRAC et l'Éducation nationale pour développer des CTEAC. Mais nous souhaiterions également développer avec la DRAC et la Région des contrats pluriannuels de développement culturel qui intégreraient et augmenteraient les CTEAC ».

Enfin, même disposant de moyens en personnels limités (« 3 personnes au service culturel dans l'accompagnement des projets et 4 jardiniers »), ces **démarches inductives demandent à faire évoluer les compétences de chacun et les organigrammes** : « nous devons progresser en ingénierie territoriale, accompagner les élus, investir dans des fiches de poste », « certes, il y a un nouvel organigramme mais c'est surtout dans la manière de travailler que nous devons changer. J'ai mis beaucoup de transversalité dans tout cela. C'est une autre manière aussi de manager et de piloter. Ce n'est pas toujours simple notamment avec les experts. Dans la lecture publique ou les enseignements artistiques, ce sont des experts précieux mais ils ont besoin qu'on les aide à s'ouvrir aux territoires. Pour moi, c'est le rôle central aujourd'hui de la DAC. Cela tombe bien j'ai des expériences de management dans d'autres secteurs. Pour diriger un service culturel, mieux vaut peut-être venir des RH que de la culture (rires) ».

C'est à tous ces titres que ces deux départements s'engagent aujourd'hui dans la voie de la territorialisation de leurs politiques dans un processus itératif et un partenariat co-construit « au fil de l'eau ». En s'appuyant sur l'existant ou des dispositifs hérités d'autres collectivités, tels les Contrats Territoriaux d'Éducation Artistique et Culturelle ou les Contrats Territoire Lecture, ces Départements considèrent qu'un premier pallier est aujourd'hui franchi. Il oblige politiquement à « abdiquer de sa puissance » et techniquement à considérer que « l'habit ne fait pas le moine ». Il oblige aussi à se questionner sur le sens de toute chose, y compris sur son poste et son expertise. Mais il ouvre à n'en pas douter une voie tierce et nouvelle tout autant dans l'accompagnement des territoires que dans les manières d'administrer la culture dans un département.

## Les départements en « compagnonnage » avec leurs intercommunalités, une posture politique déductive<sup>15</sup>

### Les raisons

La première de ces raisons puise dans l'[histoire de leur coopération intercommunale](#). Dès les années 2000 et les lois Chevènement et Voynet - voire pour certaines dès la loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire de 1995<sup>16</sup> -, leurs intercommunalités se structurent et s'organisent. Nombreuses sont celles qui se dotent alors d'une dimension, voire d'une compétence, culturelle. Le poids de l'héritage de la coopération intercommunale y est donc prégnant. Comme dans d'autres territoires français (Ardèche, Finistère, Gers, Gironde, ...), il a institué des manières de faire et des apprentissages collectifs de l'intercommunalité qui, dans le temps, ont su résister aux réaménagements successifs : « en Moselle, nous avons eu des mariages forcés mais nous ne sommes pas dans une situation délicate. L'impact de la loi NOTRe est assez apaisé et dessine une partie messine très métropolisée et un désert mosellan très rural qui compte beaucoup d'initiatives culturelles », « nous avons connu quelques recompositions de grande taille (en Meurthe-et-Moselle) avec des fusions forcées comme à Seilles - Grand Couronné, avec des pôles et des bassins de vie très différents mais un fonctionnement qui a joué l'intelligence territoriale ».

La seconde, sans que nous puissions analyser si elle en est une conséquence ou une cause, renvoie à la [posture globale et politique des Départements](#) : ils se sont engagés depuis souvent plus de vingt ans dans une territorialisation de leurs politiques. Pour exemple, « la personnalité de Michel Dinet a marqué notre représentation de l'aménagement du territoire ». Dès le tournant du millénaire, la Meurthe-et-Moselle est un département précurseur dans la territorialisation de ces politiques publiques. En 2010-2012, « à travers différents plans qui correspondaient plus ou moins à des mandats et ou des parties de mandats, des commissions territoriales d'élus (départementaux, intercommunaux et communaux) siégeaient pour définir priorités et enveloppes financières qui couvraient l'ensemble des politiques publiques tant en investissement qu'en fonctionnement ». Pour les deux départements qui formeront la Collectivité Européenne d'Alsace au 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'histoire de la territorialisation a connu des évolutions depuis ces dernières

<sup>15</sup> Bas-Rhin, Haut-Rhin, Meurthe-et-Moselle, Moselle.

<sup>16</sup> Loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire dite loi Pasqua.

années, du fait des fortes contraintes financières pesant sur le département. Le Conseil départemental (du Haut-Rhin) est passé d'une logique de contractualisation à l'échelle de territoires de vie, à une logique de soutien financier, sans contractualisation, sur des territoires de vie dont le périmètre a évolué avec le nouveau découpage des intercommunalités. Le soutien du département porte tant sur les communes que les intercommunalités, sur des projets culturels mais également sur l'ensemble des politiques publiques ». Le Bas-Rhin s'est engagé pour sa part « depuis de nombreuses années sur un projet qui rapproche la décision politique des territoires. Cette posture s'est encore renforcée à compter de 2015 ».

Cette ancienneté dans les démarches de coopération culturelle s'est également traduite par une **déconcentration** : dans le Haut-Rhin, « l'exécutif a souhaité à partir de 2018 renforcer sa politique territoriale avec une meilleure prise en compte des projets émanant des territoires. Quatre territoires de vie ont été définis, correspondant à des aires géographiques et démographiques calées sur le découpage des intercommunalités, avec un équilibre entre ces territoires de vie, dans le nombre d'habitants et de communes. Deux dispositifs de soutien aux investissements sur ces territoires de vie ont été votés : l'un - politique de développement territorial - doté de 12 millions d'euros sur 3 ans, l'autre - le plan patrimoine - doté de 9 millions sur 3 ans. Des commissions territoriales réunissant les conseillers départementaux de ces territoires de vie, émettent un premier avis sur les dossiers soumis, avant validation par la commission thématique départementale de la culture et du patrimoine. Cette nouvelle politique se fait sans contractualisation : il s'agit de soutenir financièrement des projets et qui ont été développés par les villes et les intercommunalités ». Le Bas-Rhin, quant à lui, est « territorialisé, en quatre zones, avec des Vice-Présidents de territoire et des Vice-Présidents thématiques. Ces Vice-Présidents animent des commissions territoriales (pour information) et des commissions thématiques (pour avis) quand nous instruisons nos politiques sectorielles et inversement quand nous analysons les politiques transversales ». En Meurthe-et-Moselle, le département est découpé en six territoires qui correspondent peu ou prou aux délimitations de Pays. Le Département avait d'ailleurs contractualisé des conventions de développement culturel avec les Pays « avec des financements pour les acteurs culturels, sur la base de 1 € pour 1 €. Cela a obligé dès 2010 à revoir notre découpage dans le domaine social : des Maisons de Département avec une direction des services territoriaux sous la responsabilité d'un DGA solidarités - aménagement du territoire, elles-mêmes « têtes de réseaux » de Maisons de la Solidarité (17) et d'antennes à l'échelle des EPCI ».

## Les actions

Outre la territorialisation de leurs actions - parfois traduites par la création de nouvelles entités spatiales -, les Départements ont rapidement **contractualisé avec leurs territoires intercommunaux** : « nous avons établi des diagnostics partagés avec des chargés de missions qui croisent avec le référent territorial. Ainsi, nous établissons une fiche d'identité pour le Département et les nouveaux élus des intercommunalités. Ce dialogue est et a été fructueux. Il permet d'engager une contractualisation culturelle avec des fonds d'aides. A l'automne 2020, nous disposerons de quatre contrats. Pour exemple, celui de l'Alsace-Bossue a permis de mettre à disposition de l'EPCI des dumistes issus du CFMI pour accompagner sa politique petite-enfance ». Dans le Haut-Rhin, « en complément du soutien financier en investissement, une ligne de crédit en fonctionnement a perduré, malgré les contraintes financières, dans le budget de la culture et du patrimoine. Dotée d'un peu plus de 200 K€, elle encourage les dynamiques de projets culturels de territoires portés par les intercommunalités. Celles-ci sont ainsi également soutenues en fonctionnement par le

Département, quelques fois dans le cadre de contrats de développement culturel également soutenus par la DRAC ». La Moselle enfin s'est découpée en 5 grands territoires y compris l'aire urbaine messine : « on a travaillé en terme de bassins de vie avec histoire sidérurgique, rurale et urbaine avec des musées et des espaces naturels sensibles dans tous les territoires. Cela reprend les découpages d'ÉPCI qui ont les mêmes problématiques. Nous avons engagé, après diagnostics préalables, des contrats de territoire portés par le Département ». Toutefois, le processus diagnostic-contractualisation présente quelques limites : d'une part, il limite parfois le Département dans ses initiatives propres (« on va de plus en plus vers l'accompagnement de projets territoriaux et de moins en moins vers des initiatives propres comme par exemple des résidences d'artistes en collèges »), d'autre part, l'intercommunalité conduit parfois des démarches *a posteriori* « auxquelles on aimerait bien être associées. On aurait pu intervenir sur des crédits territoriaux dans la phase d'études puis dans le soutien aux actions. C'est pourquoi j'essaye de m'incruster dans les réunions projets de territoire et je m'y lie avec le délégué territorial ».

À ces contractualisations se sont bien évidemment adjoints des **moyens financiers et humains** : « on croise une approche sectorielle avec éventuellement des soutiens aux équipements. Dans l'aide au fonctionnement, nous sommes vraiment en soutien des intercommunalités en déclinant la politique départementale : soutien à la création et à la diffusion, pratiques amateurs, collèges et action sociale, ... Avec la médiathèque départementale, qui est référent de territoire, nous développons une antenne à dimension intercommunale à Altkirch avec une véritable réussite », « on met beaucoup d'argent dans la culture : patrimoines, domaines départementaux, musées (Maison des Illustres, Gravelotte, du sel, Georges de la Tour, ...), nous sommes aussi présents dans les scènes nationales, ... En terme de moyens humains, certains Départements ont soutenu des postes de coordinateur au sein des ÉPCI jusque dans les années 2014-2015 avant d'abandonner ce financement. Cette disparition des aides aux postes peut s'interpréter d'une part comme un besoin dorénavant pourvu (« beaucoup d'ÉPCI dispose dorénavant de postes de coordinateur et/ou de chargés de mission ») et d'autre part, comme un apport substitutif des Départements en capital humain indirect : « nous manquons parfois de répondant dans les ÉPCI mais il y a de nouvelles habitudes de travail qui permettent de faire levier avec le Département », « ces postes n'existent plus mais ce qui a changé c'est la complémentarité d'intervention avec un double regard, territorial et central. Nous avons changé de métiers : nous sommes plus des aménageurs et des accompagnateurs que des instructeurs de dossiers ».

Enfin, ce « compagnonnage » ouvre parfois de **nouveaux terrains d'expérimentations**. Citons par exemple la friche de Bataville en Moselle où « à partir de deux artistes qui ont pris possession des lieux de l'ancienne usine de chaussures, nous travaillons tous ensemble avec la DRAC, la Région et la Communauté de Communes pour créer un équipement culturel de nouvelle génération ».

## Ce qu'il faut en retenir

D'abord, la **dimension politique de la territorialisation**. Dans ce dernier cadre, elle reflète non seulement un volontarisme mais surtout une vision et une ambition qui s'inscrit, s'approfondit et résiste au temps malgré les « montagnes russes » vécues tant par les ÉPCI que par les départements. À ce titre, quatre départements du Grand Est, preuve que cette collectivité que l'on disait caduque, ont joué un rôle culturel pivot à la croisée de nouveaux et vastes espaces régionaux et de territoires intercommunaux aux limites sans cesse mouvantes. Il est vrai que le Département

a été la seule collectivité sans bouleversement spatial et, bien que perdant sa clause de compétence générale, a hérité de responsabilités essentielles en terme de solidarités humaines et territoriales.

Ces démarches montrent également le besoin, au-delà d'une transversalité parfois incantatoire, de mettre en œuvre des moyens intersectoriels à l'échelle des territoires. Si dans le Haut-Rhin, cette intersectorialité demeure centralisée au sein du Département (avec l'éducation, le tourisme, les solidarités), dans le Bas-Rhin, c'est par « l'entrée territoire que s'établit l'intersectoriel par des coordinateurs de territoire au niveau du DGS. Dans chaque direction, nous avons des référents culturels territoriaux mais l'articulation reste entre coordinateurs de territoire et élus locaux ». En Meurthe-et-Moselle, « nous jouons sur les deux tableaux avec des délégués contractualisés qui ont une instruction globale et dynamique des territoires. C'est une vision multi-acteurs qui est très pertinente. Cela demande beaucoup d'énergie mais avec quelques petites victoires à l'échelle inter services ». Des difficultés demeurent toutefois, y compris dans « son propre camp » : « il y a peu d'appropriation des Vice-Présidents sur certains sujets » ; « nous n'avons pas de lien avec des établissements culturels pourtant pilotés en régie par la collectivité, et cela ne va pas toujours de soi avec les archives et la médiathèque départementale ».

Si des résistances sont rencontrées, c'est aussi parce que cette dimension intersectorielle à l'échelle des intercommunalités oblige à revoir son organisation interne conçue historiquement de manière verticale et hiérarchique. Trois départements sur quatre cherchent ainsi à **développer une organisation matricielle** : « cela a interrogé la manière de fonctionner du Département. Les services centraux sont restés concentrés sur le fonctionnement des équipements conventionnés, les aides aux compagnies et aux festivals à rayonnement à minima départemental mais la territorialisation a généré des rôles complémentaires dans les territoires : une compagnie de théâtre peut être aidée à la création au niveau central et au niveau territorial pour ses ateliers. Dès 2012, un acteur avait affaire au central comme au territorial. Il nous a fallu trois ou quatre années pour se caler », « nous avons créé des brigades, des chefs de territoire pour être encore plus prêts dans la construction mais notre direction est encore en posture de *Sphinx* ». Cette organisation matricielle est à la fois, verticale et en silo et, à la fois horizontale et territoriale. Se positionner au « nœud » permet d'être à l'intersection des flux d'informations et de décisions (« J'aimerai avoir un cadre costaud qui m'alerte sur la mise en puissance des projets ») avec le risque de devoir traiter des injonctions paradoxales et générer une souffrance au travail : « cela demande des changements pour les personnels fonctionnaires. J'ai mené cette manière d'encadrement transversal au fil de l'eau. Il faut avoir une vision sectorielle et une plus stratégique, c'est un double défi. J'ai appliqué une méthode itérative et insisté beaucoup sur le retour d'expériences, l'évaluation en continue, les savoirs partagés, une culture commune. C'est indispensable également dans le portage politique qui a pu être plus ou moins confus ». Dans le Haut-Rhin, l'organigramme a bougé en 2015, 2016 et 2018 avec des équipes très restreintes et « avec la perspective de la fusion des deux départements pour créer la Collectivité européenne d'Alsace, une nouvelle approche de la territorialisation de l'action publique à l'échelle du territoire alsacien sera définie par le futur exécutif ».

Car dans tous ces Départements, **l'inter territorialité demande encore à se construire** - « nous sommes en lien étroit avec la DRAC mais avec la Région, c'est plus compliqué » - , d'autant qu'elle est perpétuellement interrogée : « dans l'ADN de la Collectivité européenne d'Alsace, il y a la

perspective rayonnement - attractivité et transfrontalière, comment la politique culturelle des EPCI peut-elle jouer ? ». En Moselle, « nos politiques sont bouleversées continuellement par des réorganisations territoriales. D'ailleurs, nous rencontrons des problématiques spécifiques avec les EPCI à cheval sur les départements de la Moselle et de la Meurthe-et-Moselle : aucune plus-value n'est créée ». Enfin, tous les départements rencontrent des difficultés du fait de l'émergence des métropoles : « nous avons transféré une partie du schéma départemental pour donner le change mais ce n'est pas du tout opportun car aujourd'hui on se retrouve avec une métropole qui pilote le conservatoire de région alors que toutes les écoles de musique associatives sont en opposition », « il est envisagé de créer une métropole Metz-Thionville pour une force de frappe vis-à-vis du Luxembourg. Sincèrement, l'avenir est à la réduction des Départements car les métropoles prendront nos compétences », « pour un élu : c'est compliqué d'entrer dans cette dilution. Une municipale c'est lisible, c'est à hauteur d'engueulade ! (rires) ».

## EN GUISE DE CONCLUSION PROSPECTIVE

La construction de politiques territoriales nécessite des dialogues reconnaissant les missions de chacun tout en étant en mesure de les conjuguer. Elle se heurte pourtant à la manière dont les politiques publiques françaises se sont construites. Si les sociétés traditionnelles sont fondées sur une logique territoriale et communautaire, celles qui ont émergé à la chute de la Monarchie sont fondées sur l'individu et le secteur. C'est pourquoi nos politiques publiques sont marquées par une approche sectorielle (MULLER, 2018). L'aménagement territorial français conçu en égalité des droits - assumée par un Etat jacobin (re)distributeur - s'est alors, d'une part, mué en égalité des places avant de se dissiper au profit d'une égalité des chances pour les pertes et bénéfices des pouvoirs locaux (ESTEBE, 2015). D'autre part, si le législateur a souhaité dans le temps simplifier en transférant quelques compétences devenues obligatoires, constat est fait que son action relève du fantasme. L'organisation territoriale de la culture en France d'hier comme d'aujourd'hui est donc imparablement complexe d'autant que les simplifications attendues se font attendre.

**Notre société moderne a donc vu s'accroître sa dépendance par rapport à ses propres outils :** « cela signifie que de nombreuses politiques publiques n'auront d'autre objet que la gestion des désajustements induits par d'autres politiques sectorielles (...). En ce sens, les sociétés modernes sont devenues des sociétés auto référentielles, ce qui signifie qu'elles doivent trouver en elles-mêmes le sens de leur action sur elles-mêmes »<sup>17</sup>. Or, le territoire c'est le passage de normes sectorielles et professionnelles à l'assemblage intersectoriel d'intérêts culturels, sociaux, économiques, environnementaux. Au travers des entretiens réalisés dans le Grand Est, constatons que la réussite d'un accompagnement territorial dépend alors de la capacité des personnes à s'investir, tisser des liens entre eux ainsi qu'entre services et collectivités pour produire un projet global et territorial : « nous avions une culture de guichet et nous devons être maintenant dans un accompagnement à 360° », dit un des interviewés. Cette *politique de la relation* demande une interconnaissance entre personnes. **Cette interconnaissance engage une intersectorialité entre missions de service public.** Cette dimension intersectorielle des Départements du Grand Est est encore en construction, comme par ailleurs pour nombre de collectivités en France. Preuve en est

<sup>17</sup> MULLER Pierre (2018), *Les politiques publiques*, Paris : PUF, coll. Que Sais-Je ?

l'étude de la Fédération Arts Vivants et Départements qui souligne que seuls « 19% des Départements interrogés déclarent être très engagés et 61% plutôt engagés dans le chapitre de la coopération culturelle intersectorielle »<sup>18</sup>. D'autant que les intersectoriels décrits dans cette dernière étude « s'incarnent principalement dans la lecture publique, l'éducation artistique et culturelle, le spectacle vivant et le patrimoine »<sup>19</sup> et appartiennent déjà au champ de la culture, lui-même segmenté. Aborder les territoires, c'est donc dépasser la logique de dispositifs, d'équipements et de « tuyaux » pour aller vers celle de projets. **Cette capacité de produire des plus-value intersectorielles demande alors une autre gouvernance** qui mise sur une horizontalité des pratiques et l'agencement d'une pluralité d'acteurs comme des échelles d'intervention, ce qui n'est pas sans questionner un gouvernement d'experts, principe d'une gestion technocratique. L'intersectoriel est donc aussi un interprofessionnel.

Cet inter sectoriel produit une **interdépendance entre pouvoirs publics**. Quand on sait comment les actions sont aujourd'hui fragmentés et réduites à de seuls financements croisés, il faut en effet une bonne dose d'engagement et de volontarisme politique et technique de(s) collectivités motrices. Ces nouvelles formes de coopération peuvent se réaliser soit de manière inductive - par des Contrats territoriaux d'Éducation Artistique et Culturelle qui, en « ramassant les morceaux », intègrent les enseignements artistiques et la lecture publique, comme dans certains départements du Grand Est ou en Ardèche pour exemple -, soit de manière déductive : la Meurthe-et-Moselle et le Bas-Rhin répondent, à l'image des Côtes d'Armor, à une injonction politique départementale. Cette interdépendance qui engage à reconnaître et se reconnaître dans une inter collégialité où chacun(e) revêt les habits du médiateur, font apparaître les **départements comme des assembliers territoriaux** (POUTHIER, 2013). Ils épousent là une posture d'intendants de leur territorialité : cette « intendance ne peut pas être seulement l'affaire d'un organisme de conservation, c'est l'affaire d'un commun assez divers dont on peut, sans le brusquer, accompagner le développement »<sup>20</sup>.

Pour reprendre les termes du chercheur en intelligence collective au CIRI Jean-François Noubel (MICHON, 2019), cet assemblage s'effectue d'une part « en essaim », en réduisant certes la liberté de chaque établissement et collectivité mais en solidarisant une communauté qui renforce son adaptabilité et sa résilience, et, d'autre part, de manière « hétérogénéité » (GLISSANT, 2001), son organisation émergeant des personnes et de leurs interactions horizontales où « la compétition est moins présente que dans l'organisation pyramidale ». Les **départements peuvent en retirer une nouvelle légitimité**. Il est vrai qu'elle a été la seule collectivité sans bouleversement spatial et bien que perdant sa clause de compétence générale, a hérité de responsabilités essentielles en termes de solidarités humaines et territoriales. Ces dernières sont insuffisamment définies en terme juridique : un « droit gazeux » aurait pu dire le Conseil d'Etat<sup>21</sup>. Mais comme le non prévu est aussi le non limité (PONTIER, 1996), elles ouvrent des espaces nouveaux et des « extensions » tout aussi bien à des programmes d'éducation artistique et culturelle conjuguant enseignements et pratiques en amateurs, qu'à des politiques patrimoniales conciliant

<sup>18</sup> Rapport intermédiaire *La coopération culturelle entre départements et intercommunalités*, Programme LUCAS, FAVD : juillet 2020, p.35.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> LEPART Jacques (2019), « De la préservation de la nature à l'intendance du territoire : la difficile renaissance du commun », in MICHON Perrine (2019) (dir.), *Les biens communs. Un modèle alternatif pour habiter nos territoires au XXI<sup>e</sup> siècle*, Rennes : PUR, p.93-130.

<sup>21</sup> Le terme a été employé par le Conseil d'Etat en 1967 pour qualifier le décret de création des Parcs naturels régionaux.

conservation de lieux de cultes et valorisation des patrimoines culturels immatériels. Mais pour cela, elles demandent aux départements de faire preuve d'agilité, de prendre connaissance et reconnaissance de leurs ressources et de celles des territoires concernés, enfin de s'accepter comme « rotules » de l'aménagement de leurs territoires. Nous avons pu constater que cette posture départementale dans le Grand Est - comme dans d'autres territoires invités lors des rencontres de décembre - agrège différents outils : un pacte fondateur, sous la forme d'un contrat ou mieux encore d'une charte, une équivalence entre parties prenantes<sup>22</sup>, des règles de la participation et une méthode, enfin, la définition d'un **intérêt général mutuel relevant d'une construction protéiforme, ouverte et permanente, en un mot itérative**.

Mais comment évaluer en quoi elle interroge nos « mythes fondateurs des politiques culturelles » (DONNAT, 2003), **comment, plus simplement, mesurer cette construction territoriale et avec quels indicateurs départementaux** ? Si l'on s'appuie sur du « hardware », la taille des départements, leur densité, la présence ou non de grandes villes voire de métropoles, les compétences obligatoires ou non des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, l'exemple des départements du Grand Est, comme d'ailleurs ceux de l'Ardèche ou des Côtes d'Armor, montre que ces indicateurs sont peu efficaces : certes, le Haut et le Bas-Rhin, la Meurthe-et-Moselle ou la Moselle sont des Départements peuplés, mais cela est moins vrai pour les Vosges, l'Ardèche ou la Haute-Marne, certes, l'on pourrait penser que la présence d'un semis de petites et moyennes villes faciliterait la relation et la coopération mais ce n'est pas explicite dans le Bas-Rhin avec la présence de la métropole strasbourgeoise ou à l'inverse dans les Ardennes, enfin, l'on pourrait penser que moins les EPCI sont nombreux et donc a priori plus importants comme dans les Côtes d'Armor, la posture du Département serait alors plus facilement interrogée : mais ce n'est aucunement le cas aussi bien en Ardèche que dans les Vosges ou la Haute-Marne. Ce sont donc d'autres indicateurs départementaux<sup>23</sup> que nous avons utilisés dans la présente enquête expresse et que nous soumettons ici-même à questionnements et à interrogations.

---

<sup>22</sup> Une « égalité de la relation » pour reprendre les termes Pierre Rosanvallon. ROSANVALLON Pierre (1995), *La Nouvelle Question sociale. Repenser l'Etat-providence*, Paris : Seuil.

<sup>23</sup> Histoire de la coopération et ambition politique, déconcentration ou non des services départementaux, désectorisation ou non des politiques culturelles départementales, présence d'équipements départementaux, « toilettage » des règlements, intersectorialité des actions et moyens humains.

	8	10	51	52	54	55	57	67	68	88
<b>HISTOIRE DE LA COOPERATION</b>										
Volonté => vision	0	0	0	1	3	0	3	3	1	2
Intercos - compétences	1	2	1	1	3	1	1	2	2	2
Temps	1	1	1	1	3	1	2	2	2	1
<b>DECONCENTRATION SERVICES DEP.</b>										
Social	0	0	0	1	3	0	3	3	3	0
Culture	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Tous	0	0	0	0	2	0	1	2	1	0
<b>CULTURES DEPARTEMENTALES DESECTORISEES</b>										
Avec Bibliothèques Dep.	0	1	0	1	2	2	1	2	2	1
Avec Archives - Musées	0	0	0	1	2	1	1	2	1	1
Hors Investissements	0	0	0	1	2	2	1	2	2	2
<b>EQUIPEMENTS DEPARTEMENTAUX</b>										
Pas de Domaines	0	0	0	1	2	1	0	1	2	2
Pas équipements structurants délégues	0	1	0	1	2	0	2	2	2	1
<b>INTERSECTORIALITE</b>										
Education	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Environnement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Social	0	0	0	1	1	0	0	1	2	1
Autres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOILETTAGE DES REGLEMENTS INTERVENTIONS</b>										
Oui	0	0	0	1	3	0	2	3	2	2
<b>MOYENS HUMAINS</b>										
Nouvel Organigramme	0	0	0	1	3	0	2	2	1	2
Ingénierie territoriale	0	0	0	0	3	0	2	4	1	1
Management collaboratif	0	0	0	1	2	0	1	2	1	1
<b>TOTAL OCCURRENCES</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>75</b>	<b>16</b>	<b>45</b>	<b>71</b>	<b>50</b>	<b>39</b>

Fig.1 : Indicateurs et degré de territorialisation des départements du Grand est

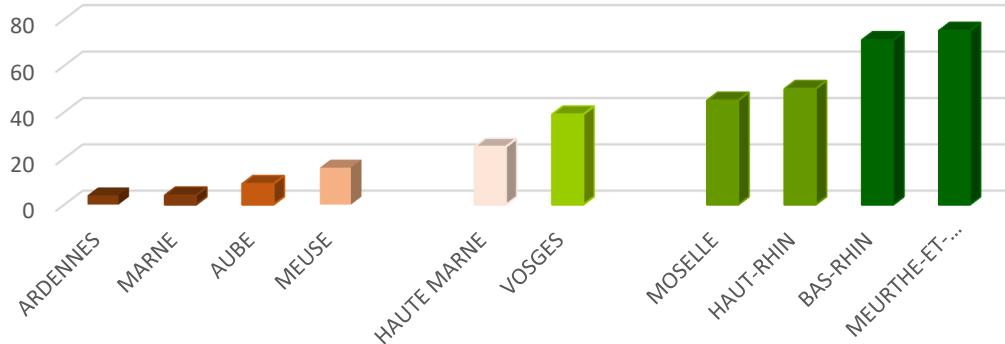


Fig.2 : Degré de relation entre les départements et leurs intercommunalités

Mais en quoi ces indicateurs nous assurent-ils une rénovation tant attendue de nos politiques culturelles publiques ? Rapprocher les instances de décision et d'action des problèmes traités pourrait certes laisser à penser que cette proximité participe à une meilleure efficacité et une meilleure appréhension et adéquation des besoins et des questions culturelles territoriales. Pourtant, d'après Philippe TEILLETT (2008), la territorialisation peut entraîner une relative uniformisation : « les normes d'équipements et d'actions ont été reconduites d'un territoire à un autre, les collectivités territoriales ont recours aux mêmes outils pour servir leur rayonnement, les professionnels ont déployé sur tout le territoire national des façons d'être, de penser et de faire

relativement uniformisées »<sup>24</sup>, comme si, une fois encore, « l'impression du catalogue traduisait le mode d'action »<sup>25</sup>. **Les projets culturels de territoire doivent donc participer à une autre façon de penser notre monde agencé et assigné.** Et la culture peut y occuper une place singulière car « elle permet de dépasser les cloisonnements sectoriels et de rassembler des partenaires qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble »<sup>26</sup>. Mais, elle demande aussi de réinterroger nos politiques publiques, nos manières de travailler, nos représentations professionnelles, (voire personnelles) et spatiales car les périmètres de toutes les collectivités sont interrogés.

Il est ainsi frappant de constater que les « droits culturels » n'ont pas été abordés dans cette enquête expresse. Ils sont pourtant devenus, depuis 2015 pour l'aménagement du territoire et 2016 pour la culture, une obligation législative. A la question « droits culturels dans votre collectivité », les réponses ont oscillé entre « le terme est inexistant au Département » ou « on n'en parle jamais ou pas », à « pour l'instant, elle fait peur » ou « il faut faire liant consensuel », en passant par « la notion n'est pas portée ni par les élus ni par les techniciens » ou « nous tentons de le disséminer au sein de nos interventions sans être aller loin ».

Pourtant, la reconnaissance de l'altérité, les enjeux du vivre ensemble avec des « communautés de vie multi religieuses, en présence d'un concordat » ou en « cherchant à redonner du pouvoir agir », sont en pleine résonance avec des projets culturels de territoire où « tout le monde sait que l'on ne peut pas faire sans l'autre ». Voilà qui montre que, malgré des collectivités départementales volontaristes dans la territorialisation de leurs politiques, attentives au développement des territoires, **les paradigmes qui ont fondés notre compréhension et appréhension de la culture demeurent profondément enfouis.** S'il a été constaté que le soutien aux grands équipements comme les politiques de conservation patrimoniale héritées de l'Etat étaient encore bien vivaces, la contribution et la participation des personnes et de leurs structures associées demeurent encore un angle mort des politiques publiques de la culture, d'où la nécessité de s'acculturer à la terminologie avec des risques incantatoires ou de « rights washing », d'où plus modestement les intégrer aux évaluations territoriales présentes et à venir.

L'enjeu est de taille même s'il est difficile à traduire. Car, il ouvre de nouvelles capacités à inventer et innover socialement dans le champ de la culture. Mais pour cela, il demande à prendre en compte tant les personnes qui habitent que celles qui œuvrent dans les territoires, et notamment les « forces vives » culturelles. Construire un projet culturel de territoire, c'est réussir à **combiner une approche « ascendante » du développement territorial portée par une société civile - une « complexité désorganisée » - et une approche programmatique de pouvoirs publics** qui génère elle-même sa propre « complexité organisée » (MORIN, 1991). De ces « complexités désorganisées et organisées » naissent - malgré des financements limités - de nouvelles formes d'émergence organisationnelles qui ne sont pas sans renouveler les approches du développement territorial.

---

<sup>24</sup> NEGRIER Emmanuel & TEILLETT Philippe (2008), « La monté en puissance des territoires : facteur de recomposition ou de décomposition des politiques culturelles ? », *Culture et Société : un lien à recomposer*, Toulouse : éditions de l'Attribut, p. 91-108.

<sup>25</sup> FRIEDBERG Erhard, URFALINO Philippe (1984), *Le jeu du catalogue, les contraintes de l'action culturelle dans les villes*, Paris : La Documentation française, Centre de Sociologie des organisations.

<sup>26</sup> AUCLAIR Elisabeth (2003), « Le développement culturel comme outil de promotion d'une identité territoriale », in *Lieux de culture, culture des lieux, production(s) culturelle(s) locale(s) et émergence des lieux*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, Coll. Espaces et Territoires.

Cette « reliance » (BOLLE DE BAL, 2009) demande à chacun un « pas de côté », un « écart » (JULLIEN, 2008) qui ouvre et œuvre à une voie tierce et innovante. Avec pragmatisme, il s'agira alors dans un territoire de rassembler les différents acteurs pour élaborer en « communs » (DARDOT & LAVAL, 2014), sur la base d'un intérêt général partagé, un projet mutuel qui traverse et transperce les territoires institués.

# RESSOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

Documentées par François Pouthier

- BIARD Jean-Louis, BONNIN Jean-Luc (2007), *Les villes et l'administration de la culture*, Revue de l'Observatoire N°32, été 2007, pp. 18-25.
- BOLLE DE BAL Marcel (2009). « Éthique de la reliance : une vision duelle illustrée par Edgar Morin et Michel Maffesoli ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), p.187-198 ,
- CAUNE Jean (2006), *La démocratisation culturelle : Une médiation à bout de souffle*, Grenoble : PUG.
- CHAINTRÉAU Jean-françois, JAMET Dominique (2001), « Education artistique et culturelle », in *Dictionnaire des Politiques culturelles*, sous la direction d'Emmanuel de Waresquel, Paris : Larousse, pp. 244-250.
- DARDOT Pierre, LAVAL Christian (2014), *COMMUN, essai sur la révolution du XXIème siècle*, Paris : La Découverte.
- DONNAT Olivier (2003), « La question de la démocratisation dans la politique culturelle française », *Revue Modern & Contemporary*, Volume 11, number 1.
- DONNAT Olivier (2009) *Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique*, Paris : La Découverte.
- DUBOIS Vincent (1999), *La politique culturelle, genèse d'une catégorie de l'intervention publique*, Paris : Belin.
- ESTÈBE Philippe (2015), *L'égalité des territoires, une passion française*, Paris : PUF, Coll. ville en débat.
- FAVD (2020), Rapport intermédiaire *La coopération culturelle entre départements et intercommunalités*, Programme LUCAS, FAVD : juillet 2020.
- GLISSANT Edouard (2001), *Le Discours antillais*, Paris : Gallimard.
- JULLIEN François (2008), *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Paris : Points Essais Fayard.
- LAHIRÉ Bernard (2004), *La culture des individus, dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris : La Découverte.
- LANDEL Pierre-Antoine, (2017), « Quatre figures de la mobilisation de la culture dans les dynamiques territoriales », in LA NACRE, *Territoires de cultures, cultures de territoires : quand élus, artistes et habitants co-investissent les territoires ruraux*, juin 2017.

- LATARJET Bernard (2004), *Introduction à la 1<sup>ère</sup> Biennale du Spectacle Vivant*, Nantes : 2004 (non publié).
- MICHON Perrine (2019) (dir.), *Les biens communs. Un modèle alternatif pour habiter nos territoires au XXI<sup>ème</sup> siècle*, Rennes : PUR.
- MORIN Edgar (1991), *La méthode IV, Les idées : leur habitant, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, Paris : Le Seuil.
- MOULINIER Pierre (1995), *Politique culturelle et décentralisation*, Paris : CNFPT La Documentation Française.
- MULLER Pierre (2018), *Les politiques publiques*, Paris : PUF, coll. Que Sais-Je ?
- NEGRIER Emmanuel, PREAU Julien, TELLIER Philippe (2008) (dir.), *Intercommunalités : le temps de la culture*, Grenoble : Observatoire des Politiques Culturelles.
- PAINTHIAUX Valérie (2013), « Vers une territorialisation des politiques culturelles départementales, Etude expresse réalisée pour Culture & Départements », *L'Observatoire* N°43, hiver 2013, p.76-80.
- PONTIER Jean-Marie, RICCI Jean-Claude, BOURDON Jacques, (1996), *Droit de la culture*, Paris : Dalloz.
- POUTIER François (2017), « Coopération publique et recomposition territoriale, de la nécessité de déplacer les bornes », *Revue de L'Observatoire* N°43, Hiver 2013, p.71-75.
- POUTIER François (2019), « Les projets culturels dans les intercommunalités. La frontière n'est pas une limite mais la zone de l'échange », in *Revue de l'Observatoire* N°54, été 2019, pp.65-68.
- POUTIER François, MIQUEU Christophe (2019) (dir.), *La fabrique territoriale de l'éducation artistique et culturelle*, Sarrant : La librairie des Territoires
- ROSANVALLON Pierre (1995), *La Nouvelle Question sociale. Repenser l'Etat-providence*, Paris : Seuil.
- SAEZ Jean-Pierre (dir.) (1995), *Identités, cultures et territoires*, Paris : Desclée de Brouwer.
- WALLACH Jean-Claude (2006), *La culture, pour qui ? : Essai sur les limites de la démocratisation culturelle*, Toulouse : éditions de l'Attribut.

# INFOS PRATIQUES

## FRANÇOIS POUTHIER

Professeur associé à l'Université de Bordeaux Montaigne  
[Francois.Pouthier@u-bordeaux-montaigne.fr](mailto:Francois.Pouthier@u-bordeaux-montaigne.fr)

## DÉPARTEMENT DE L'ARDÈCHE

Ardèche : 325 000 habitants - 60 hbts/km<sup>2</sup> - 19 EPCI - région Auvergne-Rhône Alpes

### ANAÏS MORAND

04 75 66 79 39 - 06 38 72 46 19  
[amorand@ardeche.fr](mailto:amorand@ardeche.fr)

Cheffe de service pôle transversalités, accompagnement des acteurs et des territoires  
DGA Citoyenneté et Transition des Territoires - Direction de la culture

## DÉPARTEMENT DES CôTES D'ARMOR

Côtes-d'Armor : 600 000 habitants - 87 hbts/km<sup>2</sup> - 8 EPCI - région Bretagne

### ARNAUD VIGNERON

02 96 62 50 49  
[Arnaud.VIGNERON@cotesdarmor.fr](mailto:Arnaud.VIGNERON@cotesdarmor.fr)

Chef du service culture  
Direction de la citoyenneté

# LISTE DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE DES 10 DÉPARTEMENTS DU GRAND EST

Deux rendez-vous thématiques en visioconférence

## **Départements-ÉPCI : quels enjeux et modalités de coopération en Grand Est ?**

**JEUUDI 26 NOVEMBRE 2020**

### **Département de l'Aube (10)**

Isabelle DARNEL, Directrice générale adjointe pôle développement des territoires.

Anne-Sophie REYDY, Directrice de la Médiathèque départementale.

### **Département de la Marne (51)**

Cécile Camilleri, Directrice des Affaires Culturelles.

### **Département de la Haute-Marne (52)**

Marion PITOT, Directrice de la Médiathèque départementale de la Haute-Marne.

Caroline POINSOT-FRECON, Directrice de la culture, des sports et du monde associatif.

Remi SABRAN, Directeur d'Arts vivants 52.

### **Département de la Meurthe-et-Moselle (54)**

Richard COLIN, Chargé de mission à la Direction de la Programmation Artistique et Culturelle.

### **Département de la Meuse (55)**

Marie-Christine JACQUINET, Directrice de la Bibliothèque départementale.

Nathalie MÉUNIER, Conseillère départementale au développement culturel et artistique, service des affaires culturelles et tourisme.

### **Département de la Moselle (57)**

Philippe CHANCOLON, Responsable du Service Actions et ingénierie culturelles.

Anne THOMAS-BEDEL, Chargée de mission éducation et territoires.

### **Département du Bas-Rhin (67)**

Céline CORBIÈRES-SIGRIST, Responsable du territoire Sud pour la BDBR.

### **Département du Haut-Rhin (68)**

Chantal STRUSS, Directrice du Pôle Création-Diffusion et Pratiques artistiques de la Collectivité européenne d'Alsace (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021).

### **Département des Vosges (88)**

Delphine CAPÉYRON, Directrice de la Culture, du Sport et de la Jeunesse.

Laurence FRANÇOIS, Cheffe adjointe de service à la Médiathèque départementale des Vosges.

Carine SEIGNER, Chargée de mission éducation artistique et culturelle et culture et lien social.

Emmanuelle AFANASSIEFF, Adjointe au chef de service à l'Action culturelle et territoriale.

## Départements-ÉPCI : éclairage sur les dynamiques mises en place dans les Côtes-d'Armor et en Ardèche

JEUDI 3 DÉCEMBRE 2020

### Département de l'Aube (10)

Anne-Sophie REYDY, Directrice de la Médiathèque départementale de l'Aube.

### Département de la Marne (51)

Agathe BLONDELLET, Directrice de la Bibliothèque départementale de la Marne.

Cécile CAMILLERI, Directrice des Affaires Culturelles.

### Département de la Haute-Marne (52)

Marion PITOT, Directrice de la Médiathèque départementale de la Haute-Marne.

Caroline POINSOT-FRECON, Directrice de la culture, des sports et du monde associatif.

Rémi SABRAN, Directeur d'Arts vivants 52.

### Département de la Meurthe-et-Moselle (54)

Richard COLIN, Chargé de mission à la Direction de la Programmation Artistique et Culturelle.

### Département de la Meuse (55)

Marie-Christine JACQUINET, Directrice de la Bibliothèque départementale de la Meuse.

Nathalie MÉUNIER, Conseillère départementale au développement culturel et artistique, service des affaires culturelles et tourisme.

### Département de la Moselle (57)

Philippe CHANCOLON, Responsable du Service Actions et ingénierie culturelles.

Anne THOMAS-BEDEL, Chargée de mission éducation et territoires.

### Département du Bas-Rhin (67)

Céline CORBIÈRES-SIGRIST, Responsable du territoire Sud pour la BDBR.

### Département du Haut-Rhin (68)

Isabelle PIERRÉ-SIEGENDALER, Cheffe de service à la Lecture Publique.

### Département des Vosges (88)

Delphine CAPEYRON, Directrice de la Culture, du Sport et de la Jeunesse.

Laurence FRANÇOIS, Cheffe adjointe de service à la Médiathèque départementale des Vosges.

Carine SEIGNER, Chargée de mission éducation artistique et culturelle et culture et lien social.

Emmanuelle AFANASSIEFF, Adjointe au chef de service à l'Action culturelle et territoriale.

## ANNEXES

### TABLEAU - DÉPARTEMENTS ET TYPOLOGIES D'INTERCOMMUNALITÉS DU GRAND EST

Classement par ordre croissant du nombre d'intercommunalités par département

	EPCI	Détails EPCI				Population	Surface km <sup>2</sup>
		CC	CA	CU	Métropole		
Haute-Marne (52)	8	6	2	0	0	178 000	6 200
Ardennes (08)	8	7	1	0	0	275 400	5 200
Vosges (88)	11	9	2	0	0	369 600	5 900
Aube (10)	13	12	1	0	0	308 900	6 000
Marne (51)	14	11	2	1	0	570 900	8 200
Meuse (55)	15	13	2	0	0	189 000	6 200
Haut-Rhin (68)	16	13	3	0	0	762 700	3 500
Meurthe-et-Moselle (54)	18	16	1	0	1	733 800	5 200
Moselle (57)	22	17	5	0	0	1 045 300	6 200
Bas-Rhin (67)	24	22	1	0	1	1 121 400	4 800
	149	126	20	1	2		

En bleu : chiffres les plus bas / en rouge : chiffres les plus hauts

# ENTRETIENS RÉALISÉS

**Stéphane ANDRE**, Directeur des Affaires Culturelles du Département des Ardennes  
30 mars 2020

**Xavier BAUMANN**, Directeur de la Culture et du Tourisme et **Richard COLIN**, Direction de la Programmation Artistique et Culturelle du Département de la Moselle  
17 juin 2020

**Cécile CAMILLERI**, Directrice des Affaires Culturelles du Département de la Marne  
17 juin 2020

**Delphine CAPEYRON**, Directrice de la Culture, du Sport et de la Jeunesse du Département des Vosges  
20 mars 2020

**Laurence CAUSSIN-DELRUÉ**, Directrice de la Culture et Patrimoine du Département de la Meuse, en poste jusqu'à fin mars  
30 mars 2020

**Isabelle DARNEL**, Directrice générale adjointe pôle développement des territoires du Département de l'Aube  
9 avril 2020

**Philippe CHANCOLON**, Responsable du Service Actions et ingénierie culturelles du Département de la Meurthe-et-Moselle  
3 juillet 2020

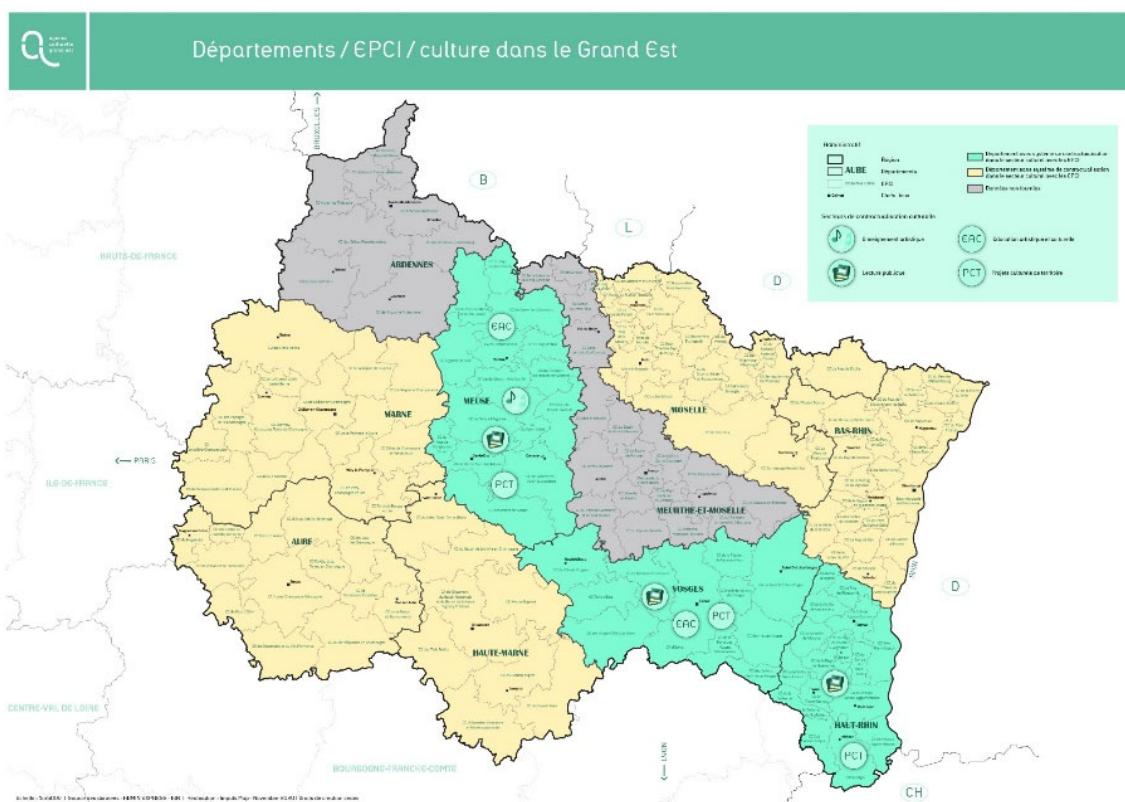
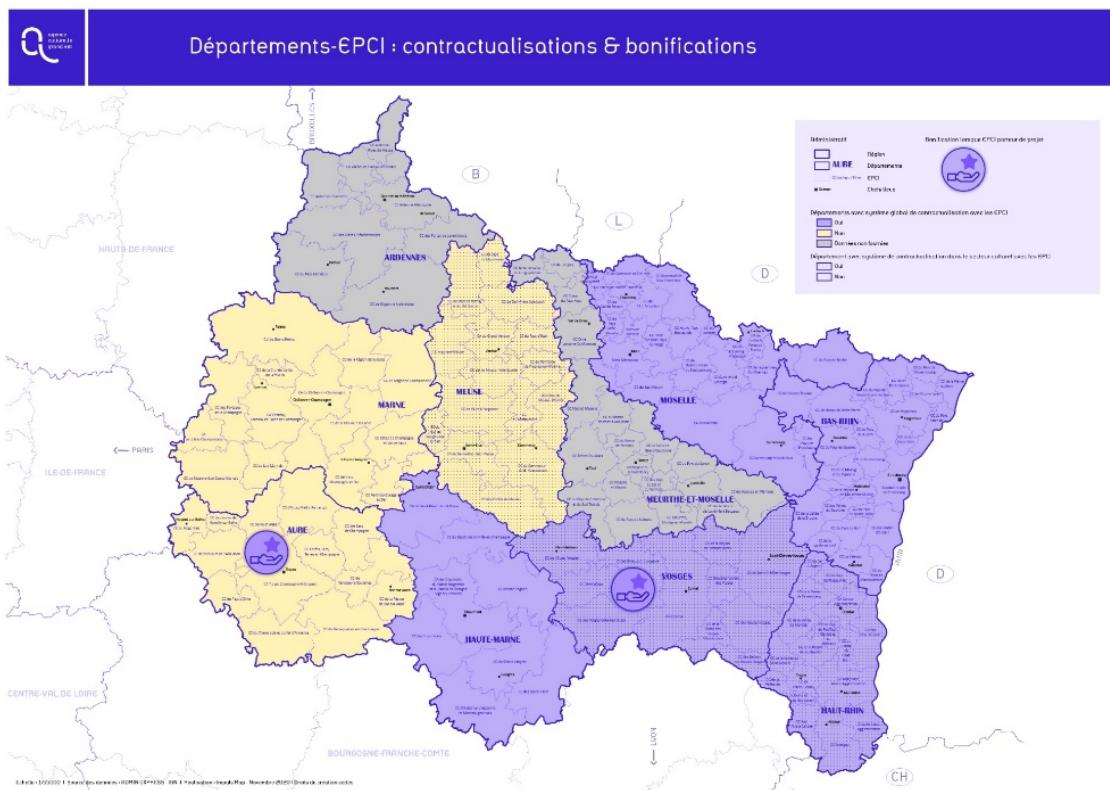
**Olivier MEROT**, Directeur de la mission Culture et Tourisme du Département du Bas-Rhin  
7 avril 2020

**Caroline POINSOT - FRECON**, Directrice de la culture, des sports et du monde associatif du Département de la Haute-Marne  
28 avril 2020

**Sébastien PRIOUL-BERNARD**, Directeur de l'éducation, de la culture et du sport du Département du Haut-Rhin  
23 mars 2020

## CARTES - RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE FLASH

Les deux cartes ci-dessous sont élaborées à partir des résultats de l'enquête en ligne (date des données : printemps 2020).



# FORMULAIRE - QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE FLASH

Formulaire en ligne réalisé en vue du séminaire, disponible du 26 février au 15 septembre 2020.

4 questions courtes ont été adressées aux Directions Culture des 10 Départements du Grand est, 8 sur 10 ont effectivement répondu.

1- Votre Département

2- Votre Département a-t-il un dispositif générique de contractualisation avec les EPCI ? (c'est-à-dire un dispositif de contractualisation type contrat de territoire ou d'aménagement au-delà du seul champ culturel)  oui  non  autre

2a- Si autre, précisions ou commentaires éventuels (fonctionnement, investissement...)

3- Votre Département a-t-il un dispositif de contractualisation avec les EPCI dans le secteur culturel ? (quel que soit ce secteur : enseignement artistique, éducation artistique et culturelle, patrimoine...)  oui  non

3a- Si oui, préciser le secteur

- Enseignement artistique
- Bibliothèque
- Éducation artistique et culturelle
- Patrimoine
- Projet culturel de territoire
- Autre

3b- Commentaires/précisions

4- Dès lors que le projet est porté par un EPCI, votre Département a-t-il un système de bonification ?  oui  non

4a- Si oui, préciser le secteur

- Enseignement artistique
- Bibliothèque
- Éducation artistique et culturelle
- Patrimoine
- Projet culturel de territoire
- Autre

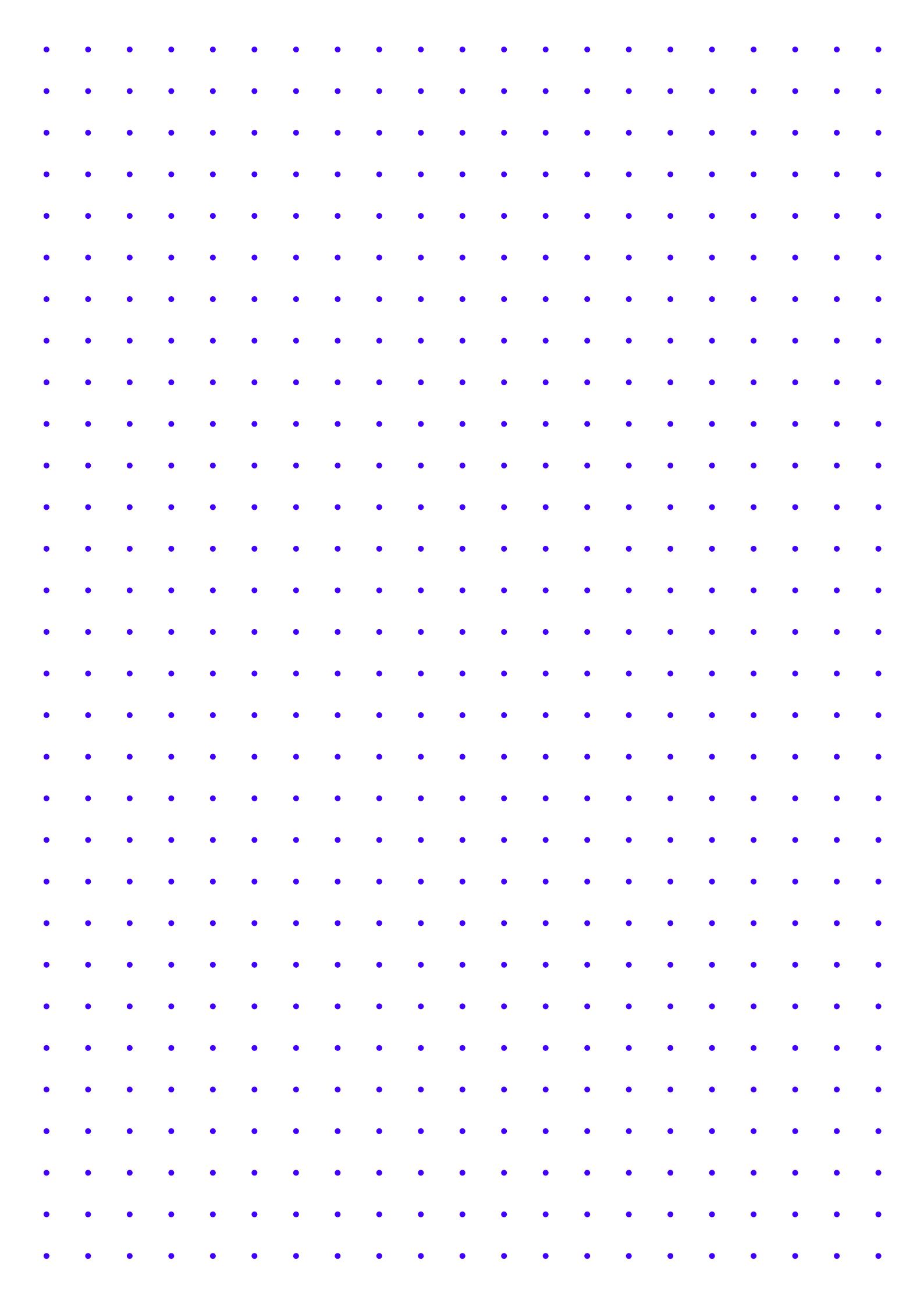
4b- Commentaires/précisions

## FONCTION DE LA PERSONNE RÉPONDANT A L'ENQUÊTE

Nom / Prénom

J'autorise l'Agence culturelle Grand Est à utiliser les informations transmises pour produire des fiches ressources et supports cartographiées présentés lors du séminaire Départements-EPCI

J'accepte



- L'Agence culturelle Grand Est est un outil au service de la politique culturelle de la Région Grand Est missionnée par le ministère de la Culture (DRAC Grand Est) et la Collectivité Européenne d'Alsace. Elle intervient, accompagnée de ses partenaires, dans le domaine du spectacle vivant, du cinéma et de l'image animée.
  - Elle apporte au acteurs et opérateurs culturels son soutien dans le domaine de l'information, de l'ingénierie, de l'accompagnement artistique, des moyens techniques.
  - Elle contribue à une meilleure qualification des acteurs culturels en assurant des missions de formation et de conseil. Lieu de concertation et de réflexion, l'Agence culturelle participe d'une manière générale au développement culturel du territoire dans une perspective d'aménagement de celui-ci, d'élargissement des publics, de qualification des pratiques professionnelles. Elle favorise la concertation entre les acteurs de la vie culturelle de la région Grand Est mais aussi avec d'autres territoires en France et transfrontaliers.
  - Auprès des élus et agents des collectivités, l'Agence culturelle participe à la consolidation et au dynamisme de l'action publique en matière culturelle par des apports en conseil et ingénierie, des rencontres professionnelles et par la production de ressources d'aide à la décision politique.

## Conditions d'utilisation

L'ensemble de cette ressource constitue une œuvre protégée par la législation française et internationale en vigueur sur le droit d'auteur et d'une manière générale sur la propriété intellectuelle et industrielle.

**Tous les droits de propriété intellectuelle et industrielle** (droits d'auteur, brevets, marques), dont en particulier les droits d'exploitation, les droits de reproduction et d'extraction du support, ou d'une partie des données, et tous éléments figurant dans les pages de la publication, ainsi que les droits de représentation et droits de reproduction sur tout support, les droits de modification, d'adaptation ou de traduction, **sont réservés exclusivement à l'Agence culturelle Grand Est** - et à ses éventuelles tutelles - les représentations graphiques, iconographiques, photographiques, numérique, et ce, sous réserve des droits préexistants de tiers ayant autorisé la reproduction par l'Agence culturelle Grand Est, de leurs œuvres de quelque nature qu'elles soient. La reproduction partielle ou intégrale des éléments précités et d'une manière générale, la reproduction de tout ou partie de cette publication sur un support électronique quel qu'il soit, est formellement interdite, sans l'accord écrit et préalable de l'Agence culturelle Grand Est.

La reproduction des textes sur un support papier demeure autorisée, sous réserve du respect des conditions cumulatives suivantes : gratuité de la diffusion, respect de l'intégrité et de la finalité des documents reproduits (ni modifications, ni altérations), respect de la finalité du document dans l'utilisation de ces informations et éléments, citation claire et lisible de la source avec mention du nom de la publication et du copyright Agence culturelle Grand Est.

Par ailleurs, toutes les marques citées et logos représentés sur cette publication sont propriété de leurs titulaires respectifs.



1 route de Marckolsheim  
67600 Sélestat

Saint-Martin-sur-le-Pré  
(Châlons-en-Champagne)  
Épinal  
Nancy  
Reims  
Sélestat

T. 03 88 58 87 58  
culturegrandest.fr

Remerciements :  
William Domenech / François Pouthier /  
Anaïs Morand / Arnaud Vigneron.  
Stéphane André / Xavier Baumann /  
Cécile Camilleri / Delphine Capeyron /  
Laurence Caussin-Delrue /  
Philippe Chancalon / Richard Colin /  
Isabelle Darnel / Olivier Mérot /  
Caroline Poinsot-Frécon /  
Sébastien Prioul-Bernard  
Conseil départemental  
de Meurthe-et-Moselle  
initialement mobilisé pour le  
séminaire prévu en présentiel.

Février 2021

Directeur de la publication  
et rédaction :  
Francis Gelin

Responsable éditoriale :  
Sabine Frantz d'Ours

Coordination éditoriale :  
Julie Clain, Alice Bertin

Relecture et corrections :  
Isabelle Bia

Maquette :  
Romain Stroh

Rédaction des pages 7 à 26,  
bibliographie pages 27 et 28,  
entretiens :  
François Pouthier

Cartographie :  
Impulsmap

Photo page de couverture :  
© Agence culturelle / B. Segura



L'Europe s'invente chez nous



Liberté  
Égalité  
Fraternité



