



**MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION**  
***INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES***

N° 2010-36-octobre 2010

**21 PROPOSITIONS POUR RELANCER LE PARTENARIAT  
ENTRE L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES  
DANS LE DOMAINE CULTUREL**

Jérôme BOUET  
inspecteur général des affaires culturelles

# SOMMAIRE

|                                                                                                                                                                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b><u>I- L'actualité du sujet</u></b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>5</b>  |
| <i>1-La France a mis en place à partir des années 60 un «système original de gouvernance culturelle», selon les mots de René Rizzardo, qui repose sur un partenariat étroit entre l'État et les collectivités territoriales</i>                              | <b>5</b>  |
| <i>2-Ce modèle a été soutenu par un niveau élevé de financement public.</i>                                                                                                                                                                                  | <b>6</b>  |
| <i>3-Les finances publiques connaissent depuis la crise financière et économique de 2008 une situation sans précédent depuis la dernière guerre.</i>                                                                                                         | <b>7</b>  |
| <i>4-La réforme des collectivités territoriales en cours de discussion au Parlement constitue un cadre d'incitation aux mutualisations et fusions de collectivités et pourrait, à elle seule, conduire à repenser la stratégie de partenariat de l'État.</i> | <b>8</b>  |
| <b><u>II- Quelques éléments d'état des lieux du partenariat entre l'État et les collectivités territoriales</u></b>                                                                                                                                          | <b>9</b>  |
| <i>1-Une stratégie de partenariat du ministère de la culture et de la communication avec les collectivités territoriales avait été définie au début des années 2000 par les protocoles de décentralisation et n'a pas été réactualisée depuis lors.</i>      | <b>9</b>  |
| <i>2-Les directions régionales des affaires culturelles ont bien entendu poursuivi la coopération indispensable à l'accompagnement des nombreuses institutions culturelles bénéficiant de financements conjoints.</i>                                        | <b>11</b> |
| <i>3-De nouveaux acteurs apparaissent, les établissements publics.</i>                                                                                                                                                                                       | <b>11</b> |
| <i>4-Les attentes des élus entendus dans le cadre de ce rapport sont convergentes et privilégient le maintien des responsabilités partagées.</i>                                                                                                             | <b>12</b> |
| <i>5-L'action des DRAC est reconnue par les élus.</i>                                                                                                                                                                                                        | <b>13</b> |
| <i>6-Au total, ce consensus peut s'expliquer par la crainte du désengagement de l'État alors que les finances locales sont dans un état préoccupant.</i>                                                                                                     | <b>14</b> |
| <b><u>III Pourquoi renforcer le partenariat ?</u></b>                                                                                                                                                                                                        | <b>15</b> |
| <i>1-Le premier bénéfice est la convergence des politiques publiques.</i>                                                                                                                                                                                    | <b>15</b> |
| <i>2-Le deuxième bénéfice est la proximité.</i>                                                                                                                                                                                                              | <b>15</b> |
| <i>3-Le troisième bénéfice pourrait être la préparation de l'avenir.</i>                                                                                                                                                                                     | <b>16</b> |

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b><u>IV Quels pourraient être les principes d'un partenariat renouvelé ?</u></b>                                                     | <b>16</b> |
| <i>1-Un partenariat d'égal à égal.</i>                                                                                                | <b>16</b> |
| <i>2-Un partenariat adapté à chaque territoire.</i>                                                                                   | <b>16</b> |
| <i>3-Un partenariat laissant la place à l'expérimentation.</i>                                                                        | <b>16</b> |
| <i>4-Un partenariat réaliste sur le plan budgétaire et financier.</i>                                                                 | <b>17</b> |
| <b><u>V Quelles sont les principales modalités de renforcement du partenariat ?</u></b>                                               | <b>17</b> |
| <b>1-La concertation.</b>                                                                                                             | <b>17</b> |
| <b>2-La convention territoriale.</b>                                                                                                  | <b>18</b> |
| <b>3-Le copilotage.</b>                                                                                                               | <b>19</b> |
| <b>4-L'établissement public de coopération culturelle.</b>                                                                            | <b>20</b> |
| <b>5-Le renforcement de l'approche interministérielle.</b>                                                                            | <b>20</b> |
| <b>6-Le cas particulier des métropoles.</b>                                                                                           | <b>21</b> |
| <b>7-La reconduction de l'expérimentation du Lot en matière de monuments historiques.</b>                                             | <b>22</b> |
| <b>8-La clarification territoriale.</b>                                                                                               | <b>23</b> |
| <b>9-Les agences (ou associations régionales) du spectacle vivant.</b>                                                                | <b>24</b> |
| <b>10-L'appui technique.</b>                                                                                                          | <b>25</b> |
| <b>11-Les contrats d'objectifs des organismes subventionnés.</b>                                                                      | <b>25</b> |
| <b>12-L'action territoriale des établissements publics nationaux.</b>                                                                 | <b>26</b> |
| <b><u>VI-Comment retrouver de l'unité dans la diversité? La «culture pour chacun», facteur d'unité des politiques culturelles</u></b> | <b>26</b> |
| <b><u>VII-Quel doit être le pilotage par le ministère du processus de relance du partenariat ?</u></b>                                | <b>29</b> |
| <b><u>Conclusion</u></b>                                                                                                              | <b>31</b> |
| <b><u>Recommandations</u></b>                                                                                                         | <b>32</b> |

## **21 propositions pour relancer le partenariat entre l'État et les collectivités territoriales dans le domaine culturel**

L'actuelle et vraisemblablement durable crise des finances publiques fait craindre une fragilisation des politiques publiques pour la culture dans lesquelles notre pays est pourtant fortement engagé depuis plusieurs décennies. Dans ce contexte préoccupant, une voie de progrès pourrait être de conforter le lien existant entre ces politiques culturelles, les territoires et la population, dans un partenariat d'égal à égal mais renouvelé entre l'État et les collectivités territoriales.

«Nous devons tracer des perspectives, ne pas nous laisser enfermer dans une logique de crise et de repliement. Si le partenariat engagé depuis 50 ans a donné un nouveau visage culturel à notre pays, il reste beaucoup à faire pour que la culture apporte ses bénéfices à tous nos concitoyens. Pour continuer à avancer, je suis convaincu que nous devons renouveler notre partenariat, l'enrichir et l'adapter à la réalité de chaque territoire» a indiqué Frédéric Mitterrand, ministre de la culture et de la communication, lors de l'ouverture du Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel le 1er juillet 2010.

Demandé par le ministre, le présent rapport tente de formuler une analyse et des propositions sur ce sujet.

### **I- L'actualité du sujet**

***1-La France a mis en place à partir des années 60 un «système original de gouvernance culturelle», selon les mots de René Rizzardo, qui repose sur un partenariat étroit entre l'État et les collectivités territoriales.***

Ce modèle a été décrit de manière très approfondie dans l'ouvrage du comité d'histoire du ministère de la culture paru fin 2009 et intitulé : «Une ambition partagée ? La coopération entre le ministère de la culture et les collectivités territoriales (1959-2009)».

Les résultats de ce partenariat sont visibles : le paysage culturel a profondément changé, il s'est enrichi en équipements et événements sur l'ensemble du territoire. Même si certains résultats des statistiques nationales de fréquentation demeurent en deçà des espérances, l'offre de services culturels à la population est importante, quoique encore inégalement répartie (un rapport en cours d'élaboration de l'inspection générale des affaires culturelles est consacré aux «failles» de l'aménagement culturel du territoire), des espaces de création nouveaux et nombreux ont été offerts aux artistes, le patrimoine a été entretenu et embelli avec beaucoup de soin et le rapport de nos concitoyens à l'art et à la culture est devenu beaucoup plus familier.

Ce modèle est «original» du point de vue de l'équilibre institutionnel français puisque la Constitution dispose (article 72) : «les collectivités territoriales ont vocation à prendre les décisions qui peuvent le mieux être mis en œuvre à leur échelon. Dans les conditions prévues par la loi, les collectivités territoriales s'administrent librement (...). Dans les collectivités territoriales de la République, le représentant de l'État... a la charge des intérêts nationaux, du contrôle administratif et du respect des lois». L'espace ainsi défini entre les deux termes énoncés par la Constitution, d'un côté la libre administration des collectivités territoriales et de l'autre la charge des intérêts nationaux, a été pleinement occupé par des acteurs publics extrêmement actifs et se rejoignant, grâce au partenariat, sur l'essentiel.

## **2- Ce modèle a été soutenu par un niveau élevé de financement public.**

Selon les études du département des études, de la prospective et de la statistique du ministère de la culture et de la communication (DEPS), la dépense publique pour la culture était de l'ordre de 10 milliards d'euros en 2006 (5 ME pour les communes et les établissements publics de coopération intercommunale, 1,3 ME pour les départements, 0,55 ME pour les régions et 2,9 ME pour le ministère de la culture et de la communication).

Cette dépense a continuellement progressé depuis 50 ans et jusqu'à la période la plus récente. Le budget du ministère de la culture et de la communication est de 3,165 milliards d'euros en 2010, en augmentation de 4,7% par rapport à 2009 et de 26,6% par rapport à 2003. Ceci relativise la portée du discours régulièrement entendu depuis plusieurs années sur le désengagement de l'État. Il est vrai que les collectivités territoriales ont elles aussi augmenté leurs dépenses culturelles, souvent plus que l'État. Ainsi les budgets culturels des régions ont-ils augmenté de 11,6% par an entre 2002 et 2006, ceux des communes connaissant une hausse annuelle d'1,5% pendant la même période, selon le DEPS. On manque de

statistiques par région mais l'Arcade, association chargée notamment de l'observation en Provence-Alpes-Côte-d'Azur, indique que les financements publics pour la culture ont continuellement progressé jusqu'en 2009 pour atteindre dans cette région près d'un milliard d'euros.

### **3- Les finances publiques connaissent depuis la crise financière et économique de 2008 une situation sans précédent depuis la dernière guerre.**

**Pour l'État**, le niveau de déficit atteint en 2010, de 8,2% du PIB et celui de la dette, de 83,2% du PIB, conduisent à une recherche d'économies et de recettes de plusieurs dizaines de milliards d'euros par an. Le gouvernement a annoncé sa volonté de ramener le déficit à 6% en 2011, 4,5% en 2012 et 3% en 2013. Selon la plupart des observateurs, ramener le déficit à 3% en 2013 revient à trouver 95 milliards d'euros en 3 ans.

Le rapport Carrez-Thénault à la conférence des déficits réunie les 28 janvier et 20 mai 2010 a montré que **les collectivités territoriales** connaissent également une situation difficile. Le solde budgétaire de ces collectivités, positif jusqu'en 2003, s'est dégradé depuis lors (même si la dette des collectivités ne représente que 11% de la dette publique totale alors que leur dépense est de 20% de la dépense publique totale). Les transferts de l'État vers les collectivités territoriales, qui ont augmenté de 2,3% par an depuis 2003, ne pourront plus connaître ce rythme de progression car l'État veut maîtriser sa propre dépense. La réforme de la taxe professionnelle et son remplacement par d'autres impôts et par des transferts de l'État, ne doivent pas, selon l'engagement du gouvernement, porter atteinte à la capacité de dépense des collectivités mais sont pour les élus une source d'inquiétude.

En outre, **les départements** sont confrontés à une difficulté particulière du fait de la chute des transactions immobilières et de la baisse corrélative des droits de mutation à titre onéreux, ainsi que de la progression très forte des dépenses sociales obligatoires qui représentent aujourd'hui 61% de leurs dépenses de fonctionnement. L'aide aux personnes âgées atteint ainsi 4,9 milliards d'euros par an. Dans le rapport qu'il a remis au Premier ministre le 22 avril 2010, Pierre Jamet cite onze départements en situation de «fragilité financière». Selon une enquête du DEPS, 55 départements ont réduit en 2010 leurs dépenses de fonctionnement pour la culture, dans une fourchette de -0,1% à -36,6%. La baisse en valeur absolue est estimée à 32 millions (-2,4%). Les régions et les villes de plus de 100.000 habitants connaissent une situation meilleure et une croissance de leurs dépenses culturelles de fonctionnement en 2010.

Cette évolution est évidemment très préoccupante, les départements représentant un poids non négligeable (13%) dans le soutien public à la culture ; il est néanmoins trop tôt pour avoir une vision complète de l'exécution budgétaire de 2010 ; des négociations ont lieu dans certains départements pour limiter finalement l'impact négatif pour la culture. Cette fragilité inquiète les villes qui assurent l'essentiel de la dépense et ont la responsabilité des institutions culturelles (alors que les départements et les régions, comme l'État, ne font le plus souvent qu'apporter des subventions). La remontée des transactions immobilières en volume et en valeur devrait améliorer la situation financière des départements. Par ailleurs, la recherche par le gouvernement de solutions de financement de la dépendance par l'assurance pourrait à terme soulager ces collectivités.

On peut toutefois craindre que la capacité globale à maintenir le niveau public d'effort culturel soit en elle-même durablement affectée par la crise financière.

**4- La réforme des collectivités territoriales en cours de discussion au Parlement constitue un cadre d'incitation aux mutualisations et fusions de collectivités et pourrait, à elle seule, conduire à repenser la stratégie de partenariat de l'État.**

La réforme favorise la création de métropoles dotées d'une compétence culturelle (les compétences culturelles sont facultatives sauf celles, peu nombreuses, définies par la loi : les archives départementales, les bibliothèques départementales de prêt, l'enseignement artistique spécialisé, l'inventaire général du patrimoine). Les métropoles (discours de Michel Mercier le 4 mai 2010) doivent «renforcer leur présence dans les domaines économique, scientifique, universitaire, culturel et touristique» ; elles seront un «moteur essentiel de la dynamique nationale dans une société qui s'urbanise de plus en plus».

La réforme incite au rapprochement entre la région et les départements. Selon le texte adopté à l'issue de la deuxième lecture de l'Assemblée nationale (le travail parlementaire n'est pas achevé au moment de la remise de ce rapport), ces collectivités pourront continuer, à la suite d'un amendement gouvernemental à l'initiative de Frédéric Mitterrand, à exercer leurs compétences culturelles (celles-ci demeurant facultatives). «Les départements et les régions sont des acteurs majeurs pour les territoires, que ce soit en matière de développement économique ou de cohésion territoriale». Le nouveau «bloc département /région sera un point d'équilibre entre les communes et l'État».

Les financements conjoints seront limités à partir de 2015 à défaut de l'adoption par la région et les départements du «schéma d'organisation des compétences et de mutualisation des services» prévu par le projet. Cette disposition pourrait constituer un outil de clarification des rôles des acteurs publics par territoire, y

compris dans le domaine culturel.

## **II- Quelques éléments d'état des lieux du partenariat entre l'État et les collectivités territoriales.**

**1- Une stratégie de partenariat du ministère de la culture et de la communication avec les collectivités territoriales avait été définie au début des années 2000 par les protocoles de décentralisation et n'a pas été réactualisée depuis lors.**

**a- Les protocoles de décentralisation** ont été créés à l'initiative de Catherine Tasca et de Michel Duffour, puis soutenus par Jean-Jacques Aillagon.

Il s'agissait de préparer, par des expérimentations, des transferts de compétence de l'État vers les collectivités territoriales. Selon le bilan qu'en a établi l'inspection générale des affaires culturelles en 2005, ces protocoles ont effectivement été utiles à la préparation des transferts de la loi du 13 Août 2004, en particulier pour l'inventaire général et les enseignements artistiques du spectacle vivant.

**b- Les transferts de compétences** eux-mêmes ont donné des résultats mitigés. Pour l'inventaire, ces résultats sont relativement satisfaisants, dans la mesure où les régions ont donné des moyens nouveaux aux services ; les orientations générales qu'elles ont définies (tourisme, aménagement du territoire) ne semblent pas avoir porté atteinte à l'activité de recherche. En Rhône-Alpes, l'inventaire porte ainsi sur les stations de sport d'hiver, les ponts du Rhône et les lycées. Pour les enseignements artistiques, la réforme est à ce jour inachevée, même si les départements se sont fortement engagés dans la réalisation de schémas de développement de l'enseignement musical. Quant aux monuments de l'État, 65 ont été transférés à des collectivités territoriales et ces transferts, selon le rapport de Françoise Férat, sénatrice, ont produit des effets positifs, comme l'augmentation de la fréquentation. Au total, les effets des protocoles de décentralisation ont été néanmoins limités car le ministère n'en a pas tiré d'enseignements sur l'éventuelle poursuite du mouvement de transferts de compétence. «L'inventaire, et après ?», dit-on à la région Rhône-Alpes. Il est vrai que le champ des protocoles était trop étroit pour tirer des enseignements utiles à l'ensemble du secteur de la culture.

**c- Depuis 2003, le ministère**, accaparé par des sujets comme l'intermittence, la lutte contre le piratage sur internet, la révision générale des politiques publiques (RGPP), ainsi que par les besoins de développement des établissements publics nationaux, **n'a donc pas repris d'initiatives particulières pour renouveler la**



**politique de partenariat avec les collectivités territoriales.** Le phénomène pourtant massif de la montée en puissance des grandes agglomérations dans le domaine culturel et l'accès de ces cités au niveau des pôles européens n'a ainsi donné lieu à aucun dialogue spécifique avec les élus concernés. Christine Albanel a toutefois voulu réunir à nouveau régulièrement à partir de juillet 2008 le conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel (CCTDC) qui ne l'avait pas été depuis septembre 2003. Aujourd'hui, la direction générale de la création artistique est la plus avancée au sein du ministère pour réactualiser sa stratégie territoriale et elle propose aux élus et aux professionnels des «conférences régionales du spectacle vivant» dans le prolongement des Entretiens de Valois.

**d- Le ministère n'a pas non plus redéfini depuis plusieurs années sa stratégie d'aménagement du territoire.**

Les relations avec la DATAR se sont amoindries depuis la période de la construction des zéniths et du plan pour le patrimoine antique en Provence-Alpes-Côte d'Azur (la délégation contribue néanmoins à la construction de l'antenne du Louvre à Lens). Le DEPS a aujourd'hui des relations régulières avec la délégation mais celle-ci n'a plus comme jusque dans les années 90 de chargé de mission à la culture. L'évolution des territoires ruraux, dont la population, selon le rapport de la conférence du conseil de l'Europe des ministres responsables de l'aménagement du territoire (CEMAT) de décembre 2009, connaît une croissance qui s'accélère davantage que celle des territoires urbanisés de 2003 à 2008, n'a donné lieu à aucun processus de travail particulier jusqu'à ce que Frédéric Mitterrand demande au printemps 2010 le lancement d'un plan d'action en faveur du monde rural. Pourtant, dit l'association des maires de France ( AMF ), «les espaces ruraux ont une carte à jouer avec la culture si l'on ne veut pas en faire des zones d'ortoirs. Ils sont un facteur d'ancrage et de vitalité». Les relations avec la DATAR ont repris récemment de manière plus intense à propos des pôles d'excellence rurale et du suivi des contrats de projet entre l'État et les régions ( CPER ). Quant au pilotage des directions régionales des affaires culturelles ( DRAC ) par le ministère, il est fondé sur une logique d'indicateurs de la LOLF qui ne font actuellement pas de place à la lutte contre les déséquilibres territoriaux : ni pour allouer les crédits entre les DRAC, ni dans le suivi des actions d'aménagement infra régional du territoire, que les DRAC conduisent malgré tout, souvent, de leur propre initiative (en réussissant à mobiliser des crédits du fonds national d'aménagement et de développement du territoire-FNADT et de l'Europe).

**2- Les directions régionales des affaires culturelles ont bien entendu poursuivi la coopération indispensable à l'accompagnement des nombreuses institutions culturelles bénéficiant de financements conjoints,** principalement les scènes

nationales, centres dramatiques et chorégraphiques nationaux, opéras, orchestres, fonds régionaux d'art contemporain, centres d'art.

Les institutions labellisées du spectacle vivant ont ainsi conclu avec l'État des conventions d'objectifs pour 67% d'entre elles en 2009.

En revanche, le nombre et la portée des conventions conclues avec des collectivités territoriales ont été nettement réduits par rapport aux niveaux des années 80 et 90. Le CPER demeure l'un des derniers outils contractuels mais il a montré ses limites. Préparé dans des conditions de forte contrainte budgétaire et de calendrier, il laisse peu de place à la concertation stratégique et ne porte, pour l'essentiel, que sur la construction d'équipements culturels et l'entretien du patrimoine. Le ministère n'est engagé qu'à hauteur de près de 360 millions d'euros dans les CPER 2007-2013 (soit 2 % de son budget). Dans le cadre de la politique de la ville, les CUCS (contrats urbains de cohésion sociale) ne font plus figurer la culture dans les thèmes prioritaires depuis 2007. Seul le CLEA (contrat local d'éducation artistique), qui réunit les acteurs culturels d'un territoire pour bâtir un projet éducatif, est revendiqué par les directeurs régionaux comme un outil actif et utile.

Certaines DRAC ont toutefois conclu récemment ou préparent des conventions de développement culturel (ou l'équivalent) avec des départements : l'Ardèche, les Landes, le Cantal ainsi qu'avec des communes ou leurs regroupements : le Vendômois, La Châtre dans l'Indre, l'Ile d'Yeu, le Pays d'Ancenis dans les Pays de la Loire, le Pays de Briey en Lorraine. Mais globalement et contrairement aux idées reçues, la culture est un domaine aujourd'hui relativement peu contractualisé.

### **3- De nouveaux acteurs apparaissent, les établissements publics**

Certains établissements publics nationaux pour qui la coopération avec les collectivités territoriales n'a longtemps été «ni stratégique ni même naturelle» (Dominique Wallon à propos du Centre national du cinéma) sont fortement engagés dans des partenariats innovants. Le CNC a lui-même bâti depuis près de 20 ans un partenariat extrêmement fructueux avec les régions, notamment pour la production cinématographique, y consacrant 15 millions d'euros en 2010. Outre les bénéfices économiques, on voit la France au cinéma comme on ne l'a jamais vue (ce qui a aussi un impact économique!). C'est sans doute le choix le plus singulier des politiques culturelles régionales. Paradoxe intéressant, certaines régions demandent une coordination accrue du CNC. La Réunion des musées nationaux veut développer l'offre de services aux communes comme elle l'a fait en 2009 à Aix-en-Provence pour l'exposition Cézanne (mais elle vise aussi des formats plus modestes). Le Centre des monuments nationaux souhaite ouvrir les monuments de l'Etat aux propositions des élus, comme il vient de le faire au château d'Angers et l'envisage à Ferney, Nohant, Saorge, la Motte-Tilly, à l'abbaye de Cluny ou à

Marseille pour le Château d'If. La Bibliothèque nationale de France a mis en place dès sa création dans les années 90 une politique de pôles associés toujours active. Le Centre national des variétés et l'Office national de diffusion artistique (qui est une association) déploient eux aussi une activité sur tout le territoire. Les initiatives du Louvre-Lens ou du Centre Pompidou à Metz sont particulièrement passionnantes. Elles s'inscrivent dans des stratégies globales des deux établissements. Le Centre Pompidou a ainsi défini un projet d'exposition itinérante d'une quinzaine de chefs d'œuvre autour d'un thème -le premier sera la couleur- conçu pour être aisément accessible. Ce «centre Pompidou mobile» sera marqué par une architecture innovante et devrait commencer son parcours en 2011. Le Louvre a inscrit dans son contrat de performance des objectifs précis comme le nombre d'expositions réalisées en partenariat avec des musées des régions ; l'établissement a noué des relations régulières avec des musées comme celui des Beaux arts de Lyon ou de l'Arles antique.

**4- Les attentes des élus entendus dans le cadre de ce rapport sont convergentes et privilégient le maintien des responsabilités partagées.**

Les collectivités territoriales, notamment à travers leurs associations représentées au CCTDC, expriment beaucoup d'inquiétude et souvent de l'insatisfaction à l'égard de l'État. Elles disent ne pas comprendre la stratégie territoriale de l'État. Mais elles sont prudentes, pleinement conscientes des contraintes budgétaires globales qui pèsent sur le pays, soucieuses dans leurs analyses de ne rien dire qui puisse inciter l'État à penser qu'une porte est ouverte au désengagement ; en particulier, aucune demande de transfert de compétences culturelles n'est énoncée. L'association des directeurs des affaires culturelles des régions (en cours de constitution) souhaite néanmoins que celles-ci jouent un rôle de gouvernance plus actif. Parmi les organismes professionnels rencontrés, seul le Syndeac exprime une position comparable.

Il existe toujours une demande d'État de la part des élus. Elle s'exprime de manière diverse : beaucoup souhaitent au moins un État expert, qualitatif, garant de l'équité territoriale. Certains veulent un État animateur, fédérateur ou même stratège, en particulier pour les sujets d'avenir : le numérique, la formation, les industries créatives. On ajoute qu'un État sans moyens ne serait plus crédible. Même lorsqu'il existe une stratégie institutionnelle ambitieuse de regroupement de collectivités (cas de l'Alsace) et une volonté d'élus d'intervenir plus fortement dans le secteur culturel, l'État doit demeurer le «garant de la qualité et de l'équité». On a besoin d'un «regard extérieur, d'un État fort, garant de l'exigence», dit une élue d'une grande ville du Nord. Pour l'AMF, l'État doit être en charge «de l'impulsion, de l'innovation, des corrections à apporter au marché, de la cohérence des

politiques à l'échelle locale et de la péréquation culturelle des territoires».

Les élus sont également préoccupés par les effets de la crise sur les relations entre collectivités territoriales. Les départements, qui connaissent la contrainte financière la plus forte, ont été obligés de prendre des décisions de retrait en 2010. Les régions et les villes en subissent les contrecoups et doivent faire face à des demandes de substitution auxquelles elles ne peuvent pas répondre car leurs budgets culturels sont au mieux maintenus. Par ailleurs, la tension entre les zones métropolitaines et non métropolitaines s'accroît : «l'effort de rayonnement métropolitain n'est pas accompagné», dit un élu d'une grande ville du Sud-Est. Pour la Fédération des maires des villes moyennes, ces «villes ne veulent pas être métropolisées mais rester humaines et défendre le bien vivre ensemble».

##### **5- L'action des DRAC est reconnue par les élus.**

Ces avis globalement positifs, relayés par les préfets, ont contribué à ce que les DRAC soient maintenues parmi les huit directions régionales de l'État au titre de la RGPP. «Les DRAC sont compétentes», dit un préfet de région. Elles ont «une connaissance très fine de leur territoire», estime-on au ministère de l'intérieur. Pour la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture ( FNCC ), «il y a une attention aux politiques culturelles des collectivités territoriales». Un élu du bassin minier dans le Nord, qui travaille à l'inscription de ce patrimoine exceptionnel sur la liste de l'UNESCO, apprécie la «vision et l'écoute» de la DRAC. Le maire d'une ville moyenne de Franche-Comté se dit «reconnaissant à la DRAC d'avoir montré la voie» de l'accueil d'artistes en résidence, comme une compagnie de danse contemporaine qui a réalisé un travail «extraordinaire» avec des handicapés. A Auxerre, l'élu à la culture se réjouit de la résidence, accompagnée par la DRAC, de l'ensemble baroque «La Fenice» qui conduit des actions dans les quartiers sensibles. Un élu de la Seine Saint-Denis, se dit «satisfait de la qualité de la relation avec la DRAC».

Quand des critiques sont énoncées, c'est pour regretter que des DRAC n'assurent pas assez la fonction d'animation (par exemple pour construire un pôle d'enseignement artistique supérieur). On souligne parfois une trop grande spécialisation des DRAC et leur difficulté à conduire des projets complexes impliquant l'économie ou le développement en général. Des directeurs des affaires culturelles de ville disent vouloir solliciter directement les compétences des services centraux sur des sujets pour lesquels les DRAC ne sont pas suffisamment armées. Des administrateurs territoriaux insistent sur le fait que l'«État culturel», ce sont aussi les préfets, les services centraux et les établissements publics. Au sein de l'association des régions de France ( ARF ), certains estiment que les DRAC «doublonnent» les services culturels des régions mais cette analyse n'est pas reprise par l'association qui a, selon le président Alain Rousset, «adopté une

ligne pragmatique».

**6- Au total, ce consensus peut s'expliquer par la crainte du désengagement de l'État alors que les finances locales sont dans un état préoccupant.**

Mais il a pour effet de reporter à plus tard la réflexion sur une plus grande prise de responsabilités des collectivités territoriales. Dans l'ouvrage précité du comité d'histoire du ministère, trois responsables qui sont de très bons connaisseurs de la vie culturelle s'expriment nettement en faveur de l'émancipation des collectivités territoriales. Pour François de Mazières, l'État «ne doit plus être celui qui impose, mais celui qui fixe les règles» ; Abraham Bengio souhaite «une République décentralisée, où les Régions et les agglomérations exerceront l'essentiel des compétences culturelles, à l'exception de quelques domaines régaliens, dans les domaines du patrimoine et de l'action extérieure». François Barré considère que «l'État doit avoir un rôle de prescription générale, d'orientation mais que l'essentiel de l'initiative vient de la base, c'est à dire des collectivités locales». Mais ces positions ne se traduisent pas aujourd'hui en revendication politique. La déclaration d'Avignon (16 juillet 2010) de onze associations d'élus intitulée : «Pour une République culturelle décentralisée : l'engagement solidaire des collectivités territoriales», en dépit de son intitulé, s'inscrit davantage dans une logique de partenariat que de décentralisation (au sens du transfert de responsabilités). La marge est pourtant grande, à la mesure des pouvoirs de l'État qui demeurent importants : certains sont partagés comme la nomination d'un grand nombre de responsables d'institutions culturelles, la fixation des cahiers des charges ; d'autres sont de la compétence exclusive de l'État : c'est le cas des prescriptions patrimoniales, de l'attribution de labels, de l'allocation de ses moyens, de l'évaluation. Le secteur est-il fragile comme on le dit parfois ? Son ancrage dans la société est pourtant solide, il constitue un véritable secteur d'activité économique et d'emploi ; en outre, il se défend très bien, ses organismes professionnels et ses syndicats ont une capacité à mobiliser rapidement, y compris les grandes voix qui pèsent dans tout débat national. Ce qui est souvent considéré comme fragile en revanche, c'est la chaîne de solidarité entre les acteurs publics : elle pourrait être mise à mal par la défaillance de certains d'entre eux. D'où la crainte d'une nouvelle loi de répartition des compétences qui, outre la difficulté réelle de son écriture (pour Jean-Jack Queyranne, «la culture n'est pas réductible à un esprit de système»), risquerait pour certains d'apporter une minoration du soutien public global à la culture.

Gel des perspectives institutionnelles, prudence budgétaire, anticipations négatives, nécessité de maintenir les acquis de plusieurs décennies de politiques fécondes, tout cela doit concourir à la relance du partenariat. Dans une situation de crise, les acteurs publics ont plutôt intérêt à accroître leur coopération qu'à la

réduire.

### **III Pourquoi renforcer le partenariat ?**

Quels peuvent être les bénéfices attendus d'un renforcement du partenariat ?

**1- Le premier bénéfice est la convergence des politiques publiques**, qui n'est ni l'uniformité ni la subordination des collectivités territoriales à l'État mais la fixation en commun, sur des sujets essentiels, d'objectifs et de moyens pour les atteindre. Le partenariat a montré ses effets positifs; sans doute devient-il une nécessité en situation de crise budgétaire parce que les politiques publiques ne peuvent durablement et fortement diverger. Le coût de la divergence est élevé. Si par exemple les politiques de soutien au spectacle vivant divergeaient fortement, cela pourrait nuire à la structuration du secteur et mettre en cause la survie du mécanisme de protection sociale de l'intermittence. Les convergences existent d'ores et déjà, elle sont même le cas le plus fréquent. La politique de l'emploi dans le spectacle vivant proposé par le ministère à la suite de la crise de l'intermittence en 2003 et poursuivie aujourd'hui a rencontré les préoccupations de nombreuses collectivités territoriales, comme par exemple en Rhône-Alpes, en Languedoc-Roussillon ou en Aquitaine. En revanche, les politiques d'éducation artistique et culturelle de l'État et des collectivités territoriales (enjeu primordial selon beaucoup d'élus) auraient intérêt à mieux converger pour gagner en efficacité : les efforts très importants déployés depuis plus de 25 ans (et poursuivis jusqu'à aujourd'hui comme le montre la réalisation récente du site sur l'histoire des arts conduite par les deux ministères chargés de l'éducation et de la culture) auraient ainsi un impact beaucoup plus fort sur la population scolarisée.

**2-Le deuxième bénéfice est la proximité** : au fil du temps, des politiques mises en œuvre par l'État, comme la restauration des monuments historiques ou le soutien au spectacle (qui représentent à elles deux l'essentiel de l'effort budgétaire en direction des territoires) ont acquis une plus grande densité ; entraînées par leur propre logique, elles ont pu donner parfois l'impression que leur lien avec le territoire et la population se distendait. L'application de normes prévaut. Un partenariat renforcé avec les élus ramènerait l'État à l'essentiel, la recherche des bénéfices apportés à la population. La restauration du patrimoine est indispensable (l'État a augmenté ses moyens à ce titre à partir de 2009 pour les porter à 400 millions d'euros par an) mais elle ne prend tout son sens que si elle est accompagnée d'une démarche d'animation, de valorisation, de vie et de forte relation des monuments à leur environnement.

**3-Le troisième bénéfice pourrait être la préparation de l'avenir**, notamment la préparation du passage, qui paraît probable, à une plus grande maîtrise de leurs propres choix culturels par les collectivités territoriales de plus grande taille. «Qu'on nous laisse prendre des initiatives», dit le maire d'une grande ville du Nord. Le partenariat doit être adapté à la taille des collectivités territoriales. Les métropoles devraient faire l'objet d'une attention particulière compte tenu de l'enjeu qu'elles représentent pour la construction européenne. «La grande affaire de l'Europe, ce sont les villes, comme le montre le succès du label de capitale européenne de la culture», dit le responsable d'une association culturelle européenne.

#### **IV Quels pourraient être les principes d'un partenariat renouvelé ?**

**1- Un partenariat d'égal à égal** : cela semble évident mais doit être constamment rappelé. L'État est beaucoup moins prescripteur que par le passé (sauf en matière patrimoniale et d'enseignement artistique spécialisé) et n'est plus le directeur de la vie artistique et culturelle, s'il l'a jamais été. Cela suppose une grande prise en considération des élus par le ministère. Il est vital de maintenir une capacité, une méthode et une habitude de dialogue régulier et constructif avec les représentants des collectivités territoriales. Les élus demandent à être consultés plus en amont des réformes, à être mieux associés à la préparation des décisions. La réactivation du CCTDC est saluée par tous mais son fonctionnement n'est pas parfaitement satisfaisant : beaucoup de sujets d'intérêt inégal y sont traités et l'ordre du jour dépend trop du ministère ; les sujets ne font pas toujours l'objet d'un travail de fond. Exemple contraire, le ministère (direction générale des médias et des industries culturelles) a suscité un dialogue très précoce avec les élus sur la mise en place de la télévision numérique en 2011 parce que les risques politiques étaient importants.

**2- Un partenariat adapté à chaque territoire** : on ne doit pas chercher à appliquer un modèle de partenariat uniforme sur l'ensemble du territoire. Le réflexe égalitaire, censé préserver l'unité nationale, est antinomique de l'idée même de partenariat qui présuppose l'acceptation de la diversité. Chaque territoire régional doit inventer son modèle de partenariat.

**3-Un partenariat laissant la place à l'expérimentation** : elle peut être un moteur du changement. Elle doit être concertée, concrète, organisée et évaluée. Le choix des lieux et des objets d'expérimentation devrait lui-même être concerté. Des élus prennent l'initiative. Ainsi, le conseil régional du Nord-Pas-de-Calais envisagerait-

il avec intérêt une expérimentation portant sur la conduite d'actions de démocratisation autour du Louvre-Lens. Le président du conseil régional de Rhône-Alpes se dit intéressé par des partenariats expérimentaux sur la célébration du tricentenaire de la naissance de Rousseau, sur le patrimoine, sur la culture à l'université. Pour le patrimoine, la région souhaiterait être associée à la réflexion sur la protection, à la programmation des travaux, à l'animation comme par exemple l'accompagnement du réseau des villes et pays d'art et d'histoire. La région Poitou-Charentes serait intéressée par une expérimentation sur le soutien aux industries créatives.

**4- Un partenariat réaliste sur le plan budgétaire et financier** : le partenariat a lui-même un coût, constitué du temps de travail des fonctionnaires consacré aux négociations, au suivi de la mise en œuvre des accords, à leur évaluation, à la préparation des travaux de commissions, à la gestion des dossiers de subventions dont le nombre est évidemment directement proportionnel à celui des acteurs publics intervenant dans le financement d'un projet ou d'une institution. A l'heure de la RGPP et de la nécessaire maîtrise des effectifs publics, la prise en compte de ce coût doit participer au processus d'aide à la décision. Le partenariat, lorsqu'il a une traduction en actes administratifs coûteux, doit donc être réservé à ce qui est le plus utile. Les engagements pris par l'État dans le cadre d'un partenariat, par exemple d'une convention, doivent être eux-mêmes rigoureusement mesurés et obéir à la nécessaire prudence qu'impose le contexte budgétaire.

## **V Quelles sont les principales modalités de renforcement du partenariat ?**

De quoi peut-être composée la **boîte à outils** à utiliser pour que chaque territoire invente son modèle de partenariat ?

**1-Dans le socle minimal, on trouve bien sûr la concertation.** Cela paraît évident mais en fait la concertation pourrait être améliorée. Elle est le plus souvent bilatérale ; elle porte au minimum sur le copilotage des institutions subventionnées, comme une scène nationale, plus rarement sur les enjeux stratégiques à l'échelle d'un territoire. Dans le secteur du spectacle vivant, on a su mettre en place depuis 2003 des processus de concertation fort utiles : les conférences régionales des professions du spectacle (COREPS) qui se sont consacrées aux questions de formation et d'emploi et ont parfois débouché sur de véritables accords entre collectivités publiques et partenaires sociaux comme le «contrat emploi formation» signé en Rhône-Alpes en 2006. Les conférences régionales du spectacle vivant se proposent aujourd'hui d'élargir le champ de la discussion aux cahiers des charges des établissements subventionnés, aux



possibilités de mutualisation entre établissements, à l'éventuel décroisement de subventions, peut-être aussi - ce serait très utile - aux actions de démocratisation culturelle. En Languedoc-Roussillon, on semble prêt à mettre sur la table l'aide à la création. Ces démarches nécessaires doivent être soutenues même si le fonctionnement concret des réunions et des groupes de travail peut être amélioré. Elles doivent donner lieu à de réels échanges d'analyses et de propositions et ne pas se résumer à une demande de validation des propositions de l'État. La concertation pourrait être étendue à d'autres secteurs culturels comme les patrimoines ou les arts plastiques. Il est par ailleurs envisagé de mettre en place des commissions régionales des enseignements artistiques. Chaque région devrait (**recommandation n°1**) inventer un mode de concertation stratégique (depuis le club d'experts à la réunion plus formelle de décideurs) sur la base de propositions élaborées par les DRAC et les collectivités de plus grande taille (région, départements et grandes villes). Le pilotage du CCTDC pourrait mieux associer les élus, peut-être sous la forme d'une présidence tournante, comme le suggère l'assemblée des départements de France (**recommandation n°2**). Les collectivités territoriales veulent-elles renforcer leur coordination pour se rapprocher des modèles allemand ou italien dans lesquels des «conférences» des régions désignent des interlocuteurs du gouvernement mandatés sur de nombreux sujets ? C'est bien entendu à elles de le décider mais on peut penser que cela améliorerait le processus de concertation avec l'État comme avec les professionnels culturels.

**2- La convention territoriale** devrait être remise en vigueur sur la base de directives du ministre aux préfets (**recommandation n°3**). La convention territoriale est conclue avec une collectivité territoriale, elle est pluriannuelle, transversale, ce qui évite l'approche trop sectorielle et parfois stérilisante des actions conduites isolément. Les expériences récentes comme celles conduites par la DRAC du Centre en milieu rural montrent que ces conventions donnent des résultats par le simple fait que des collectivités qui ne sont pas habituellement au centre des enjeux culturels d'une région sont soudain accompagnées dans leur effort par l'État. Cette approche est forcément sélective mais la tension budgétaire ne doit pas conduire à en écarter le principe, bien au contraire, car à budget constant ou légèrement redéployé, ces conventions produisent des effets très positifs. Elles sont un excellent outil d'aménagement du territoire en permettant de soutenir des territoires moins favorisés.

Des conventions territoriales pourraient porter sur le patrimoine, de la protection (du moins sa préparation) à la restauration, l'animation, la valorisation (qui ne doit pas être la mercantilisation du patrimoine), l'éducation et la médiation (notamment pour l'archéologie), les objets mobiliers : des démarches globales comparables ont ainsi été conduites à Lyon, en Ardèche et à Vienne, selon la conservatrice régionale des monuments historiques de Rhône-Alpes. La mémoire des zones

périurbaines pourrait aussi être un thème de conventionnement neuf et intéressant. Certaines collectivités territoriales de grande taille disent être favorables à des conventions globales : c'est le cas de Lyon et du conseil général de la Seine Saint-Denis. A Lyon, la réflexion de la mairie porte sur la construction d'une stratégie de coopération entre les élus à la culture des 57 communes de l'agglomération alors que la communauté urbaine n'a que des compétences culturelles limitées. Lorsque les établissements publics de coopération intercommunale ont des compétences culturelles importantes, il peut également être fort utile, comme le montre l'étude réalisée en 2010 par Sébastien Prioul, élève administrateur territorial, à la demande du secrétariat général du ministère de la culture, d'engager des démarches conventionnelles.

Les prochains CPER ( 2014-2020 ) pourraient quant à eux être consacrés, dans une vision stratégique à l'échelle régionale, à des sujets d'avenir comme le numérique, les industries créatives et la formation. Le ministère doit élaborer des propositions fortes sur ce sujet à la DATAR (**recommandation n°4**). C'est d'autant plus nécessaire que la DATAR réfléchit à la possibilité d'inscrire les grandes villes dans les CPER.

**3- Le copilotage** est aujourd'hui réservé au suivi des institutions subventionnées et à certaines procédures comme les fonds régionaux d'acquisition pour les musées, créés en 1982 et faisant l'objet d'une conduite véritablement partagée entre l'État et la région. Peut-on aller au delà ? Il serait intéressant de proposer à des régions et des grandes villes, à titre expérimental, un copilotage des aides à la création dans le spectacle vivant et les arts plastiques (**recommandation n° 5**). Le copilotage pourrait être gradué : il serait possible de commencer par échanger ou partager les expertises, de mettre en place un guichet unique (cela a été fait dans les Pays de la Loire entre la DRAC, la région et le département de la Loire Atlantique) puis d'aller vers des décisions conjointes. Cette démarche ne manquerait pas de susciter des débats entre les collectivités publiques : faut-il mieux accompagner l'émergence artistique ou privilégier la durée dont les artistes ont besoin pour la maturation de leur travail ? Ces débats sont en eux-mêmes fort utiles et les choix finaux seront enrichis pas la concertation sans qu'une autorité centrale impose ses vues. Cela donnerait une grande cohérence et une visibilité à la politique de soutien à la création à l'échelle régionale. Les artistes auraient-ils à craindre d'un tel rapprochement des dispositifs ? La qualité des choix à deux n'est pas nécessairement inférieure à celle des choix d'un seul. Les choix sont souvent déjà partagés comme par exemple au sein des comités d'experts pour l'aide aux compagnies de théâtre. Une politique d'aide à la création ambitieuse et visible paraît préférable à l'addition d'actions modestes voire confidentielles. C'est bien ce qu'a voulu et réussi l'État en 1982 en créant les fonds régionaux d'art contemporain. Quoiqu'il en soit, la procédure de l'expérimentation et l'évaluation

qu'elle suppose devraient permettre d'assurer un suivi très attentif et d'éviter les dysfonctionnements.

**4- L'établissement public de coopération culturelle ( EPCC )** fait l'objet d'un intérêt croissant. Le président de l'association des maires de grandes villes y voit l'outil essentiel du partenariat. «Cela permet de recruter des compétences de haut niveau». Des EPCC ont été créés dans le domaine des enseignements artistiques supérieurs à Paris-Boulogne-Billancourt, Saint-Etienne, Clermont-Ferrand, Lyon, Nantes, Pau et Tarbes, Metz et Epinal. Des projets existent à Angers, Tours, Le Mans, à Marseille et Avignon ainsi qu'en Bretagne et en Nord-Pas-de-Calais. A Grenoble et Valence, la démarche pourrait consister à réunir 2 écoles d'art et un centre d'art. A Bordeaux, le pôle d'enseignement artistique supérieur devrait être un EPCC.

Les deux Chambres avaient voté à l'unanimité les lois du 4 janvier 2002 et du 22 juin 2006 sur l'EPCC. C'est un outil plus moderne que le statut associatif parfois hasardeux qui a eu longtemps les faveurs du ministère. L'EPCC est pourtant parfois encore mal perçu : on y voit soit un outil de démembrement soit au contraire le vecteur d'un engagement public trop fort. La doctrine et le discours du ministère se précisent mais devraient se renforcer. Le choix de la forme administrative ou industrielle et commerciale doit en particulier être conforté. Un rapport de l'inspection générale des affaires culturelles sur ce sujet des EPCC a été remis en juillet dernier.

Le nombre d'EPCC devrait croître, en particulier dans le domaine des enseignements supérieurs et du spectacle vivant.

**5- Le renforcement de l'approche interministérielle.** Ce n'est pas un paradoxe : pour améliorer le partenariat, il faut parfois passer par le détour de l'action interministérielle. Les élus le demandent : «que la culture exerce sa transversalité avec les autres ministères !», dit le président d'une association d'élus. Le maire d'une ville historique souligne la difficulté du dialogue avec l'État-propritaire lorsque plusieurs ministères (dont celui de la culture au titre du patrimoine) sont concernés. L'action interministérielle est efficace quand elle s'appuie sur des démarches nationales. Il existe ainsi une convention «culture-santé» récemment signée par Frédéric Mitterrand et Roselyne Bachelot, qui constitue le cadre d'accords régionaux entre les régions, les DRAC et les nouvelles agences régionales de la santé. Ces agences incluent désormais le volet médico-social, compétence des départements. Cinq DRAC sont pilotes. Une convention a été signée en 2009 avec le ministère de la justice et étendue à la protection judiciaire de la jeunesse, compétence des départements, une autre l'a été en 2010 avec le

ministère chargé du tourisme. Enfin, des projets sont en préparation avec l'agriculture, la cohésion sociale et la ville. Ces accords nationaux ont un impact très fort sur le terrain.

#### **6- Le cas particulier des métropoles.**

Les grandes villes et leur territoire sont chaque année destinataires d'une large partie des crédits du ministère de la culture. Ces subventions -plus rarement des dépenses directes- concernent principalement le soutien aux institutions culturelles (spectacle, enseignement artistique, musées, centres d'art), la restauration du patrimoine, les actions interministérielles (ville, hôpital, prison, milieu scolaire). Le nombre de petits dossiers de subventionnement peut être élevé. Les cofinancements avec la ville quand elle n'est pas elle-même destinataire directe des aides sont fréquents. Ce phénomène de concentration budgétaire est ancien et s'est accru à la mesure du développement culturel des grandes villes.

Les collectivités concernées (grosso modo les chefs lieux de région) ont bien entendu la totale maîtrise de leur action dans le domaine culturel car elles ont en main un grand nombre d'atouts : l'engagement des maires et des élus à la culture, la capacité économique et budgétaire, la qualité des services administratifs culturels, le lien très fort entre les grandes institutions culturelles et la municipalité, la capacité d'attirer les artistes et les professionnels culturels, la demande croissante de la population. Le résultat, comme on le voit, ce sont des politiques culturelles de grande qualité, innovantes et autonomes. Dans ce contexte très favorable, l'État est le plus souvent en situation d'accompagnement et non pas d'incitation (sauf quand il conduit une politique nationale de développement comme Jacques Toubon puis Catherine Trautmann l'ont fait avec la création des opéras nationaux de région dans les années 90).

Pourquoi ne pas tenir compte de la maturité de ces partenaires et inventer un nouveau type de partenariat ? Il est proposé d'étudier (**recommandation n° 6**) la possibilité de créer une nouvelle catégorie de convention avec les futures métropoles (au sens du projet de loi de réforme des collectivités territoriales). Ces conventions permettraient de globaliser des crédits du ministère, le périmètre de cette globalisation faisant lui-même l'objet de la négociation.

Ce partenariat aurait un triple objectif : reconnaître la pleine capacité des métropoles à assurer des choix concrets de politique culturelle sans réduire leurs moyens ; inciter à la création de métropoles dans les agglomérations d'au moins 500.000 habitants (seuil retenu par le projet de loi) et à l'émergence de projets culturels métropolitains ; permettre aux services de l'État de mieux se consacrer au partenariat avec les collectivités qui manifestent une réelle demande d'expertise et

d'accompagnement, notamment dans les territoires moins favorisés.

Il ne s'agit surtout pas d'affaiblir la capacité d'agir des directions régionales des affaires culturelles mais d'organiser un traitement différencié des territoires. Ce ne serait pas pour les métropoles un désengagement puisque les moyens seraient maintenus mais certains seraient alloués plus globalement. Il ne s'agirait pas non plus d'évincer les actions de petite taille mais de les accompagner autrement, la décision unilatérale de subventionnement n'étant pas le seul moyen de légitimer ces actions. Ce serait aussi l'occasion de parler de stratégie culturelle avec les maires de grandes villes, occasion rarement offerte aujourd'hui.

Cette proposition devrait susciter un débat notamment parmi les professionnels de la culture: certains sont attachés au maintien de l'intervention de l'État, d'autres souhaitent (ou envisagent sans crainte de) s'en émanciper. Il s'agirait de toutes manières d'une **expérimentation** qui supposerait le **volontariat** des deux partenaires, l'État et la métropole. Il reviendrait à l'État d'agir avec la prudence nécessaire et de veiller à ce que la mesure ne présente pas de risque pour la vie culturelle mais soit un encouragement à la définition d'un projet culturel métropolitain. L'éducation artistique et culturelle pourrait être un bon sujet d'expérimentation dans la mesure où les métropoles pourraient devenir compétentes pour les lycées et les collèges de leur territoire, comme le prévoit le projet de loi en cours d'élaboration.

Interrogé sur cette perspective, le président d'une communauté urbaine se dit intéressé «mais pas pour les institutions et à condition qu'il soit possible de solliciter à tout moment l'avis de l'État». Un parlementaire exprime le même intérêt, ajoute qu'il faut rester attentif à la vie des grandes structures artistiques et cite un Opéra national. L'association des communautés urbaines de France fait bon accueil à la proposition.

La globalisation de crédits de l'État comme des autres partenaires publics est d'ores et déjà en œuvre dans un cas de figure fort intéressant du point de vue de la coopération, celui de Marseille-Provence capitale européenne de la culture en 2013.

### **7- La reconduction de l'expérimentation du Lot en matière de monuments historiques.**

Dans le même esprit (donner plus de capacité de décision aux collectivités territoriales), il serait possible de reproduire (**recommandation n°7**) l'expérimentation réalisée de 2007 à 2010, dans le Lot, de transfert de gestion de crédits à la collectivité territoriale en matière de restauration de monuments historiques. L'expérience du Lot a été jugée profitable par la région Midi-Pyrénées : elle a ainsi permis d'augmenter le nombre de chantiers de restauration par rapport à la période antérieure. Pour la direction générale des

patrimoines, il faut veiller à privilégier la réponse à l'état sanitaire des édifices et l'action de restauration dans la durée (ce qui suppose la réalisation d'études préalables très solides).

**8- La clarification territoriale.** La Constitution (article 72) indique : «lorsque l'exercice d'une compétence nécessite le concours de plusieurs collectivités territoriales, la loi peut autoriser l'une d'entre elles ou l'un de leurs regroupements à organiser les modalités de leur action commune» (ce qu'en langage courant on désigne souvent par les termes : «chef de file»). Ainsi, la loi du 13 Août 2004 confie-t-elle un rôle de coordination à la région en matière de formation professionnelle et au département en matière d'action sociale. A ce stade, il n'existe rien d'équivalent dans le domaine culturel. En matière d'enseignements artistiques du spectacle vivant, la loi d'Août 2004 ne prévoit pas explicitement de chef de file. Elle indique que la région «organise et finance le cycle d'enseignement professionnel initial», jusqu'alors assuré par les communes. La mesure s'apparente plus à un transfert de compétences (des communes vers la région) qu'à une organisation conjointe (même si dans la pratique on voit mal comment cette disposition pourrait être mise en œuvre autrement que par une coopération étroite entre la région et les communes concernées). Quant au département, la loi de 2004 indique qu'il «adopte un schéma départemental de développement des enseignements artistiques», qui «définit les principes d'organisation» de ces enseignements. On est là plus proche du rôle d'un chef de file mais la portée en est atténuée par l'attribution à la région d'une compétence tout aussi importante.

La décision du Conseil constitutionnel du 24 juillet 2008 a par ailleurs strictement encadré la définition du chef de file en rappelant que la Constitution «habilite la loi à désigner une collectivité territoriale pour organiser et non pour déterminer les modalités de l'action commune». Le chef de file sur lequel beaucoup d'espoirs avaient été fondés par les tenants de la clarification des rôles des collectivités publiques en matière culturelle n'a plus finalement qu'une portée limitée.

Il reste des considérations de bon sens : le maire est le chef de file «naturel» du projet de rénovation d'un musée, d'une bibliothèque ou de la restauration d'un monument historique dont la commune est propriétaire. Cette approche pragmatique répond à de nombreux cas de figure sans se donner plus d'ambition que d'organiser le travail de coopération entre les acteurs publics. «Chef de file, on l'est parfois sans le dire», dit le vice président à la culture de la région Poitou-

Charentes qui a proposé à ses partenaires un plan pour les musiques actuelles et organisé une concertation avec les professionnels. La convention est également un outil de clarification.

L'objectif de clarification devrait pouvoir aussi être atteint de manière beaucoup plus innovante et intéressante par la mise en œuvre du «schéma d'organisation des compétences et de mutualisation des services» prévu par l'article 35 du projet de loi sur la réforme des collectivités territoriales (dans son état postérieur à la deuxième lecture de l'Assemblée nationale). Ce schéma conclu entre la région et les départements fixe les délégations de compétence réciproques, l'organisation des interventions financières et les conditions d'organisation et de mutualisation des services. L'absence de schéma rend plus difficiles, voire impossibles, les financements conjoints entre la région et les départements. Les DRAC devraient être mises en situation de répondre à des demandes des préfets pour une action de conseil ou d'expertise sur ce sujet (**recommandation n° 8**).

Ce schéma peut devenir le support concret du rapprochement entre régions et départements et l'un des outils majeurs du partenariat dans les années à venir. Selon la déclaration de Vincent Eblé, président de la commission culture, éducation, jeunesse et sports de l'assemblée des départements de France à la Gazette des communes le 5 juillet 2010 : «Notre responsabilité collective sera de nous emparer de ces schémas. Cela doit être un choix politique et stratégique de début de mandat». Pour le directeur général adjoint chargé de la culture d'une région, l'enjeu majeur devient de «préparer 2014» (les schémas devront être adoptés dans les 6 mois suivant la prochaine élection des conseillers territoriaux, soit en 2014).

#### **9- Les agences ( ou associations régionales ) du spectacle vivant.**

Une dizaine d'agences, comme l'Arcade en PACA ou la NACRE en Rhône-Alpes, ont une bonne capacité d'expertise et de conseil. En Poitou-Charentes, l'«agence régionale du spectacle vivant» anime, à la satisfaction générale, la conférence régionale du spectacle vivant.

Le ministère devrait redéfinir (**recommandation n° 9**) ce qu'il attend aujourd'hui du partenariat avec ces agences et avec les régions qui les soutiennent. Cette redéfinition devrait s'appuyer, comme cela est envisagé par la direction générale de la création artistique, sur une évaluation préalable du réseau.

Elle pourrait en outre s'appuyer sur trois principes :

- l'autonomie des agences, l'exercice de la tutelle ne devant pas se confondre avec l'instrumentalisation qui expose au risque de para administrativité ;

- l'utilisation au mieux des compétences, denrée rare et précieuse; les agences connaissent bien leur territoire et les milieux professionnels ; elles ont une capacité d'accueil de l'innovation et de l'expérimentation ainsi que d'observation ;
- la mesure dans la définition des missions, qui ne doivent pas être énoncées de manière trop générale ou étendues sans fin ; il ne paraît ainsi pas souhaitable de demander aux agences de prendre des décisions de subventionnement (comme le font les «arts councils» régionaux britanniques).

Une réactualisation devrait être également effectué avec les associations départementales du spectacle vivant qui se sont beaucoup investies dans l'éducation artistique et culturelle et les enseignements spécialisés du spectacle vivant (elles souhaitent se voir confier l'évaluation de la mise en œuvre des schémas de développement des enseignements artistiques prévus par la loi du 14 Août 2004).

L'exercice de remise en perspective des outils régionaux de coopération devrait également concerner le secteur du livre et celui du cinéma.

**10- L'appui technique** des services régionaux du ministère aux collectivités territoriales est prévue par le décret du 8 juin 2010 qui réunit les SDAP (services départementaux de l'architecture et du patrimoine) aux DRAC. Cela permettrait d'accompagner des communes ou des départements dans des démarches de mutualisation, par exemple pour créer une bibliothèque en milieu rural («la bibliothèque est l'entrée première de toute démarche d'aménagement du territoire», dit un directeur régional des affaires culturelles) ou un service d'archéologie commun à plusieurs collectivités (les deux départements alsaciens ont créé un tel service). Le ministère peut difficilement favoriser directement l'intercommunalité, par exemple par une différenciation des taux de subventionnement. En revanche, il peut apporter un soutien technique à des démarches de mutualisation qui peuvent préparer une intercommunalité si les élus concernés en décident. De manière générale, la plupart des maires se disent très attachés à la compétence culturelle ; à l'AMF, on se dit favorable à une «intercommunalité de projet». Là encore, des expérimentations pourraient être encouragées par le ministère (**recommandation n° 10**).

**11-Les contrats d'objectifs des organismes subventionnés**, qui définissent leurs responsabilités sociales, territoriales et professionnelles, peuvent être des outils efficaces de partenariat pour mettre en œuvre des objectifs de politique générale partagés comme le progrès dans la démocratisation culturelle, à condition que des objectifs précis soient mis sur la table des négociations (**recommandation n°11**).



Ce peut être le bon cadre de discussion pour arbitrer entre la part réservée par un organisme à la création et celle consacrée à l'action culturelle, à la médiation ou à une approche différente des choix artistiques. Du côté de l'État, ces contrats doivent être pris avec le plus grand sérieux, ne serait-ce que pour justifier le travail administratif important que leur préparation suppose.

**12- L'action territoriale des établissements publics nationaux** ne peut qu'être encouragée. Pour la bonne marche du ministère, le principe de ces actions devrait être inscrit, le cas échéant, dans les contrats de performance des établissements (**recommandation n° 12**). Ensuite, les DRAC devraient, sans porter atteinte à l'autonomie des établissements, être systématiquement placées dans la boucle des échanges avec les collectivités territoriales, ce qui, à l'heure des messages électroniques, ne présente aucune difficulté de mise en œuvre. Cette circulation de l'information est nécessaire car le décret du 8 juin 2010 confie aux directions régionales des affaires culturelles le soin de «veiller à la cohérence» des interventions des établissements publics dans leur ressort.

L'utilisation d'un ou plusieurs de ces outils, leur éventuelle combinaison, pourrait dessiner un partenariat enrichi mais propre à chaque région. La stratégie de partenariat à l'échelle régionale devrait elle-même s'élaborer dans le cadre d'une large concertation, de manière très ouverte. Les DRAC devraient s'y préparer sous la conduite des préfets (**recommandation n°13**) .

## **VI-Comment retrouver de l'unité dans la diversité? La «culture pour chacun», facteur d'unité des politiques culturelles.**

Le présent rapport ne prétend ni présenter une évaluation de l'action réalisée ni tracer des perspectives d'ensemble en matière de développement des publics et des pratiques culturelles. D'autres démarches de réflexions et de propositions sont en cours au sein du ministère à ce sujet. Il paraît néanmoins utile de tracer quelques nouvelles pistes de rencontre entre cet axe politique majeur et celui du partenariat avec les collectivités territoriales.

Le ministre a placé son action sous l'emblème de «la culture pour chacun». Dans la lettre de mission à l'auteur du présent rapport, il indique que «l'action de l'État comme la coopération avec les collectivités territoriales doivent être placées sous

le signe de l'ambition démocratique et du partage de la culture au bénéfice du plus grand nombre».

L'«ambition démocratique» est un objectif permanent des élus qui même à partir de politiques culturelles de grande qualité sont constamment en recherche de liens forts avec la population. Elle peut donner une unité politique à des partenariats plus divers que par le passé parce que s'appuyant davantage sur l'attente des territoires.

Le jugement porté sur le travail accompli en la matière depuis 30 ans paraît inutilement sévère. On ne devrait pas sous-estimer les résultats obtenus. Ce qui manque, c'est la circulation d'information sur les bonnes pratiques. Dans le cadre de la politique de la ville par exemple, le principe de la diversité culturelle a été mis en œuvre avec beaucoup de profit. En prenant en considération les pratiques culturelles des jeunes et la place qu'y tient l'image, on a créé «un été au ciné» puis «passeur d'images» dont le succès est frappant. Les cultures urbaines, comme le hip hop, sont nées dans les quartiers et ont pris une place visible sur la scène artistique nationale voire internationale. Autre exemple, les institutions culturelles ont beaucoup investi pour attirer de nouveaux publics, développer la médiation, l'action vers le milieu scolaire ou inventer de nouvelles formes de propositions artistiques. Un grand nombre de professionnels et d'artistes se sont mobilisés.

Il reste évidemment beaucoup à faire et le partenariat avec les collectivités territoriales peut être - est déjà - fort utile.

- en matière d'**éducation artistique et culturelle**, nous devrions apprécier les acquis avec plus d'objectivité qu'on ne le fait parfois. Avons-nous connu un âge d'or de l'éducation artistique après lequel tout n'est plus que ruine et dévastation ? C'est sans doute exagéré. Le «plan Lang-Tasca» de 2001 avait eu un mérite, celui de poser comme objectif la généralisation de l'éducation artistique (et de faire inscrire un budget important par le ministère de l'éducation nationale). Mais son contenu concret -les classes à PAC (projet artistique et culturel)- n'était pas fondamentalement différent de l'action antérieure et de celle qui a suivi. Aujourd'hui, des centaines d'initiatives sont conduites chaque année en milieu scolaire par l'État et les collectivités. Ce qui manque, c'est de la convergence pour rendre l'action globale plus efficace. Une coopération plus nourrie entre les DRAC et les collectivités territoriales serait très utile.

Les maires le demandent par exemple pour l'enseignement primaire. Le dialogue permettrait des approches nouvelles. Peut-on aller vers un développement du soutien aux pratiques artistiques confié aux professionnels culturels (enseignants des conservatoires, artistes), à l'école mais hors temps scolaire ? A l'école, parce

qu'elle est le lieu de familiarité et de rassemblement. Hors temps scolaire, parce qu'on voit bien la charge considérable qui pèse déjà sur le temps scolaire et sur les enseignants. Ce développement du soutien aux pratiques artistiques complèterait utilement l'enseignement de l'histoire des arts qui se met en place depuis 2008. Il ne s'agit là que d'un exemple de développement possible et sa mise en œuvre devrait être en cohérence avec les autres dispositifs de l'éducation artistique et culturelle.

Ce qui paraît intéressant, c'est de créer quelques espaces de liberté dans lesquels la coopération entre les DRAC et les élus permettrait d'inventer de nouvelles manières de faire, à partir des territoires et non plus seulement en fonction de modèles définis nationalement. L'investissement en faveur du primaire paraît par ailleurs nécessaire car il continue d'accuser un retard dans l'allocation des moyens par rapport au secondaire.

- dans le domaine de la **politique de la ville**, l'enjeu concret -le ministère s'y emploie en préparant une convention avec le ministère chargé de la ville- est de faire en sorte que la culture figure dans les thèmes prioritaires des prochains CUCS.

- pour l'**action en milieu rural** (celui-ci devant être compris dans sa grande diversité), l'outil conventionnel, notamment avec les départements, ainsi que le travail avec les intercommunalités (appui technique) devraient être privilégiés.

- les **protocoles interministériels** (santé, justice, agriculture) doivent pouvoir se décliner dans des partenariats, c'est là qu'ils trouvent (comme en Rhône-Alpes) leur pleine utilité.

- le **dialogue avec les institutions subventionnées** pour qu'une plus grande place soit concrètement donnée aux actions de démocratisation ne peut se faire sans les collectivités territoriales (qui sont dans la plupart des cas les premiers financeurs).

- en matière de **soutien aux amateurs**, il y a beaucoup à faire. René Rizzardo estimait qu'à propos des amateurs, nous avons tous «manqué de lucidité». Seule la musique a investi massivement ce champ grâce aux conservatoires qui sont d'abord des lieux de pratique artistique. Pourquoi ne pas favoriser plus largement l'accompagnement de la pratique amateur par des professionnels ? Il y a là un champ de développement immense et des perspectives d'action qui peuvent rencontrer l'adhésion de l'opinion publique et des élus. Une convention sur ce sujet avec un département aurait un grand impact. Cela supposerait la définition par le ministère d'une méthode qui pourrait être progressive et expérimentale (**recommandation n°14**).

- le **numérique** a donné lieu à un grand investissement du ministère et de ses établissements publics depuis 15 ans et cet investissement se renouvelle aujourd'hui, qu'il s'agisse de la création artistique, de l'appropriation par le public des nouvelles technologies, de la numérisation des données patrimoniales, de leur réutilisation, de l'offre de services à la population (comme les visites virtuelles). Il

existe encore en effet un décalage entre les richesses culturelles et l'offre numérique ; il faut par ailleurs donner plus de visibilité aux ressources numériques existantes ou à créer ; l'apparition de nouveaux outils comme le smartphone enrichit ( voire transforme ) ces perspectives.

Des collectivités territoriales se sont engagées dans ces voie ; les actuels CPER comprennent des volets concernant le numérique ; c'est le cas en Lorraine, Franche-Comté, Aquitaine, Picardie. On manque néanmoins (**recommandation n° 15** ) d'une stratégie globale de partenariat du ministère sur ces questions (ce qui s'explique évidemment par leur nouveauté). La formation des agents des DRAC serait une première étape indispensable.

- le ministère s'est fortement investi depuis plusieurs années dans une **politique globale de la ville** au sein de laquelle la culture, notamment à travers l'architecture, doit pouvoir jouer un rôle majeur. Le Grand Paris en est l'illustration la plus visible. La prise en compte du développement durable, l'amélioration du paysage contemporain fait de lotissements, de zones commerciales, d'entrées de ville, l'attente de nos concitoyens pour une meilleure qualité de la vie sont les moteurs d'une action qui concerne chacun d'entre nous. La réunion des DRAC et des SDAP offrent de ce point de vue une formidable opportunité de mise en synergie des compétences, qu'il faut saisir pour créer ou organiser, en lien étroit avec les CAUE, les écoles d'architecture et les agences d'urbanisme, une offre de conseil aux élus qui le demandent. Le ministère devrait actualiser la définition d'une méthode de travail sur ce sujet ( **recommandation n°16** ). Le rapport rendu en juillet 2009 par un conseiller d'État, un inspecteur général des affaires culturelles et un inspecteur général de l'équipement intitulé «Pour une nouvelle utilité publique de l'architecture» formulait de ce point de vue des pistes intéressantes.

## **VII-Quel doit être le pilotage par le ministère du processus de relance du partenariat ?**

Ce processus doit être conduit de la manière la plus pragmatique. Pas de nouvelle loi (sauf adaptation nécessaire à la mise en œuvre des recommandations n°6 et 7), pas de décret, ni de nouvel organigramme (le ministère vient de mettre en œuvre la plus grande réorganisation de son histoire!), pas de facture budgétaire (même si comme le dit Martin Malvy, «faire mieux avec autant c'est possible, mais avec moins ce sera difficile!») mais de la volonté et de l'organisation pour utiliser au mieux les compétences de l'administration culturelle, parfois les modifier au fil des départs à la retraite.

- Le secrétariat général du ministère est en charge de ce sujet et son département de l'action territoriale (dirigé par deux fonctionnaires originaires du cadre

territorial) s'y emploie avec énergie et efficacité. Ce qui paraît manquer aujourd'hui, c'est un cadre de réflexion et d'impulsion qui implique davantage les directions générales. Il serait utile de créer un «CCTDC miroir» (**recommandation n° 17**) permettant de préparer le travail du CCTDC et servant aussi à diffuser une culture territoriale dans les directions centrales. Certaines recommandations pourraient être inscrites dans la directive nationale d'orientation adressée aux préfets de région (les recommandations n°1, 3, 8, 10, 11, 13) les autres relèvent d'une expertise préalable à conduire par le secrétariat général en liaison étroite avec les directions générales.

- Le document annuel produit par les DRAC pour préparer le budget de l'année n°1 devrait comprendre une proposition de stratégie régionale de partenariat avec les collectivités territoriales puis le bilan de sa mise en œuvre (formalisation de la recommandation n°13).

- Les indicateurs de la LOLF devraient être complétés de manière à intégrer des objectifs d'aménagement du territoire (**recommandation n° 18**). Sur le fond, il paraît utile de considérer que la culture doit pleinement participer à la préservation du modèle français d'aménagement du territoire, qui va du soutien aux pôles d'excellence à l'aide aux territoires défavorisés.

- Le repérage des atteintes aux règles de la déconcentration (comme les appels d'offres nationaux et les négociations directes entre les services centraux et les responsables d'organismes subventionnés) et les rappels nécessaires devraient être effectués (**recommandation n° 19**) : ces atteintes en affaiblissant les DRAC produisent des effets très négatifs sur le partenariat.

- Les profils d'emploi des DRAC devraient évoluer en direction de nouveaux métiers, en fonction des besoins mentionnés plus haut. On peut supposer qu'un directeur régional dans une région de grande taille voudrait disposer parmi ses collaborateurs de compétences -éventuellement partagées- en matière de numérique et d'économie culturelle. Comme il faut conserver les compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre des missions fondamentales du ministère, cette évolution ne peut qu'être marginale. Mais pour lui donner de la consistance, un seuil de 20% des recrutements consécutifs à des départs à la retraite pourrait être retenu (**recommandation n° 20**). Quand à la fonction de directeur régional, son exercice devrait donner une place croissante à la négociation avec les collectivités territoriales.

- La définition des nouveaux métiers devrait être l'occasion de réfléchir à la

manière de mieux accueillir par détachement dans les DRAC des cadres de la fonction publique territoriale (**recommandation n° 21**).

## **Conclusion**

Ces mesures peuvent paraître techniques mais elles sont destinées à faire évoluer le partenariat dans le sens d'une plus grande prise en considération de l'action des collectivités territoriales dans le domaine culturel. Il ne s'agit pas d'un plan de retrait de l'État qui voudrait transférer ses obligations. Ces propositions s'inscrivent au contraire dans l'option politique d'une intervention forte de l'État. Mais elles tiennent compte d'une réalité, la formidable montée en puissance des collectivités, l'importance des moyens qu'elles consacrent à la culture, leur créativité, leur capacité à relier la culture à d'autres enjeux économiques et sociaux.

Le ministère de la culture ne doit bien entendu pas renoncer à la politique de l'offre qui est sa raison d'être. Mais il doit en même temps saisir toutes les opportunités d'élargir sa relation avec la population. Il a la chance de disposer d'un réseau maintenu de services propres sur l'ensemble du pays (il n'y a plus qu'un tout petit nombre de ministères dans ce cas). Il doit faire de l'utilisation au mieux de ce réseau l'un de ses premiers objectifs, considérer que le territoire est un enjeu politique majeur et favoriser le développement des responsabilités culturelles des collectivités territoriales.

## **Rappel des recommandations**

- **N°1** : définir par région un mode de concertation stratégique
- **N°2** : organiser une meilleure association des élus au pilotage du CCTDC
- **N°3** : réactiver la procédure des conventions territoriales
- **N°4** : définir une position forte du ministère pour les prochains CPER
- **N°5** : expérimenter le copilotage des aides à la création avec des régions et des grandes villes
- **N°6** : étudier la possibilité de mettre en œuvre un nouveau type de convention avec les futures métropoles
- **N°7** : reproduire l'expérimentation du Lot sur la restauration des monuments historiques
- **N°8** : permettre aux DRAC de préparer leur appui aux schémas d'organisation des compétences et de mutualisation des services entre les Régions et les départements
- **N°9** : redéfinir les missions des associations régionales et départementales du spectacle vivant
- **N°10** : expérimenter des processus d'appui technique des DRAC à l'intercommunalité
- **N°11** : utiliser les contrats d'objectifs des organismes subventionnés pour développer les actions de démocratisation culturelle sur la base d'objectifs précis
- **N°12** : inscrire les actions territoriales des établissements publics nationaux dans leur contrat de performance
- **N°13** : définir une stratégie par DRAC de partenariat avec les collectivités territoriales et l'inscrire dans la négociation budgétaire annuelle
- **N°14** : définir une méthode expérimentale d'accompagnement des pratiques des amateurs
- **N°15** : définir une stratégie de partenariat avec les collectivités territoriales pour le numérique
- **N°16** : définir une méthode de conseil aux élus sur la ville et l'architecture

- **N°17** : créer un CCTDC miroir composé du secrétariat général et des directions Générales
- **N°18** : définir des indicateurs de la LOLF pour l'aménagement du territoire
- **N°19** : repérer les atteintes aux règles de la déconcentration et faire les rappels nécessaires
- **N°20** : modifier les recrutements dans les DRAC pour de nouveaux métiers
- **N°21** : mieux accueillir les cadres de la fonction publique territoriale dans les DRAC

### **Liste des personnes rencontrées**

- Jean-Pierre Saëz, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles
- Eric Jalon, directeur général des collectivités locales et Mathieu Duhamel, chef de bureau des services publics locaux
- Pierre-Michel Menger, directeur d'études à l'école des hautes études en sciences sociales
- Elisabeth Cormier, présidente de l'association des conseillers pour le théâtre
- Frédéric Auclair, président de l'association des architectes des bâtiments de France
- Christophe Mirmand, directeur de la modernisation et de l'administration territoriale au ministère de l'intérieur
- Philippe Lablanche, président de l'association des conseillers pour le livre et la lecture
- François Arné, président de l'association des conseillers pour les musées
- Francis Luttau, président de l'association des adjoints des directeurs régionaux des affaires culturelles et Anne Mistler
- Georges-François Hirsch, directeur général de la création artistique et Christopher Miles, chef de service, adjoint au directeur général
- Isabelle Lemesle, présidente du centre des monuments nationaux
- François Le Pilhouer, président du syndicat des entreprises artistiques et culturelles et Irène Basilis, directrice
- Anne Fendt, chef du département de l'action territoriale, Elise Herrmann, Gilles Detilleux
- Les directeurs régionaux des affaires culturelles
- André Santelli, chargé de mission auprès de la présidente du centre national du cinéma et de l'image animée
- Bernard Marek, directeur de l'Arcade (agence des arts du spectacle Provence-Alpes-Côte d'Azur)
- Isabelle Lazarini, présidente de l'association des conseillers pour la musique et Charles Desservy, Hervé Corrigan, François Duval, Lysiane Caron



- Patrick Crézé, directeur, adjoint au délégué interministériel à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR)
- Jean-François Chaintreau, chef du service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation et Carole Spada, Elisabeth Fleury, Fabienne Bernard, Jean-Christophe Théobalt,
- Jacques Legendre, président de la commission des affaires culturelles du Sénat
- Karine Gloanec-Maurin, maire adjointe à la culture de Saint Agil, présidente de la fédération des collectivités territoriales pour la culture et Philippe Laurent, maire de sceaux, vice président
- Philippe Bélaval, directeur général des patrimoines
- Jean-Paul Cluzel, président de la réunion des musées nationaux
- Pascal Migneray, président de l'association des conservateurs régionaux des monuments historiques et Marie Bardisa
- Christophe Eschlimann, président de l'association des métiers du patrimoine
- Dominique Chavigny, chargé de mission à l'inspection générale des affaires culturelles
- Philippe Richert, sénateur, président du conseil régional d'Alsace
- Anne Cochard, directrice de la création, des territoires et des publics au centre national du cinéma et de l'image animée
- Michel Destot, député, maire de Grenoble, président de l'association des maires des grandes villes de France
- Christophe Dessaux, chef de la mission de l'enseignement supérieur et de la recherche au ministère de la culture
- Philippe Vergain, chef de la mission de l'inventaire général du patrimoine culturel
- Sylvie Burgat, directrice générale des Biennales d'art contemporain et de danse de Lyon
- Michel Prestreau, président de l'association des conservateurs régionaux de l'archéologie et Anne Le bot Helly, Xavier Delestre
- Catherine Cullen, adjointe à la culture au maire de Lille et Laurent Dréano, directeur des affaires culturelles
- Les inspecteurs généraux des affaires culturelles
- Eric Le Moal, président de l'association des conseillers à l'éducation artistique et culturelle
- Francis Lacloche, conseiller au cabinet du ministre de la culture et de la communication
- Michel-François Delannoy, maire de Tourcoing
- Jean-Michel Bérard, préfet de la région Nord-Pas de Calais et Véronique Chatenay-Dolto, directrice régionale des affaires culturelles
- Catherine Génisson, vice présidente du conseil régional du Nord-Pas de Calais
- Jean-François Caron, maire de Loos-en-Gohelle,
- Michel Delebarre, président de la communauté urbaine de Dunkerque
- Bernard Derosier, président du conseil général du Nord

- Thomas Aillagon, chef du département des programmes numériques
- Guillaume Boudy, secrétaire général du ministère de la culture et de la communication
- Isabelle Mancini, présidente de l'association des conseillers pour les arts plastiques et François Dubois
- Olivier Lendel, délégué de l'association des communautés urbaines de France
- Laurence Franceschini, directrice générale des médias et des industries culturelles, Frédéric Bokobza, sous directeur du développement de l'économie culturelle et Laure Collignon, chef du département de la lecture
- Daniele Déal, sous directrice des monuments historiques et des espaces protégés
- Jean-Jacques Pignard, sénateur du Rhône
- Raoul Lay, compositeur, directeur de l'ensemble de musique contemporaine Télémaque
- Philippe Chantepie, chef du département des études, de la prospective et des statistiques et Jean-Cédric Delvainquière
- Arianne Salmé, chef du département de l'éducation et du développement artistiques et culturels
- François Deschamps, président de l'association « Culture et départements »
- Annie Gènevard, maire de Morteau, membre du comité directeur de l'association des maires de France et Sébastien Ferriby
- Nicolas Monquaut, secrétaire général du syndicat CGT Culture, Jean-François Pujol, secrétaire général adjoint du syndicat CGT Spectacle, Cécile Dussonnois et Estelle David (fédération CGT des services publics).
- Gérard Authelin, président de la plate forme interrégionale d'échanges et de coopération pour le développement culturel et Jany Rouger, directeur de l'agence régionale du spectacle vivant de Poitou-Charentes
- Antoine Leclerc, président du BLAC (collectif national de l'action culturelle cinématographique et audiovisuelle) et Caroline Sévin, Pauline Durand-Vialle, Philippe Germain, Eugène Andréaszky
- Pierre Sanner, directeur de la mission française du patrimoine et des cultures alimentaires
- La fédération des maires des villes moyennes et en particulier Madeleine Fève-Chobaut, adjointe au maire de Saint-Dié-des-Vosges, Florence André, adjointe au maire de Chalon-sur-Saône, Michel Morineau, adjoint au maire d'Auxerre, Suzy Viboud, adjointe au maire de Roanne, Nicole Gibourdel, déléguée générale, François-Xavier Lejeune, chargé d'études
- Michel Thénault, directeur de cabinet du ministre Patrick Devedjian
- Christophe Fenneteau, président de l'association des conseillers chargés de la valorisation de l'architecture et du patrimoine et Béatrice Grandchamp, vice présidente, Colette Dréan.
- Jean-Jack Queyranne, député, président du conseil régional de Rhône-Alpes
- Abraham Bengio, directeur général adjoint des services du conseil régional de Rhône-Alpes

- Nadine Gélas, adjoint à la culture au président de la communauté urbaine de Lyon
- Georges Képénékian, adjoint à la culture au maire de Lyon et Serge Sobczynski, directeur de la culture à la mairie de Lyon
- Alain Rousset, député, président du conseil régional d'Aquitaine, président de l'association des régions de France
- Jacques Wermuth, président du groupement des entreprises de monuments historiques
- Alain Seban, président du centre national d'art et de culture Georges Pompidou et Agnès Saal, directrice générale
- Hervé Lemoine, directeur, adjoint au directeur général des patrimoines
- Catherine Sueur, administratrice adjointe du musée du Louvre
- Emmanuel Constant, vice président du conseil général de la Seine-Saint-Denis et Vincent Moislain, directeur des affaires culturelles
- Dominique Schmitt, préfet de la région Aquitaine
- L'assemblée des départements de France et en particulier son président, Claudy Lebreton, président du conseil général des Côtes d'Armor, Claude Bartolone, président du conseil général de la Seine-Saint-Denis, Claude Haut, président du conseil général de Vaucluse, Vincent Eblé, président du conseil général de Seine-et-Marne, en présence de Martin Malvy, président de la région Midi-Pyrénées
- Jean-Christophe Baudoin, président de l'association des administrateurs territoriaux de France
- L'association des directeurs des affaires culturelles des grandes villes et en particulier son président Jean-Pierre Heintz (La Rochelle), Henri Westphal (Nîmes), Laurent Dréano (Lille), Gérard Pardessus (Nantes), Sylvain Fidenti (Valence), Jacques Montaignac (Avignon), Jean Perrin (Reims), Bernard Sevaux (Villeurbanne), Véronique Noël (Nancy), Anne Perrot (Poitiers), Magali Longour (Saint-Etienne), Robi Rhebergen (Clermont-Ferrand), René Corbier (Cannes), en présence de Jack Maignan, président de l'association des directeurs des affaires culturelles des régions (en cours de constitution)
- Michel Tamisier, président de la fédération «arts vivants et départements» et Hervé Biseuil, Hubert Tassy, Fabienne Arsicaud, Liliane dos Santos
- Roger Tropéano, président des Rencontres (association des villes et régions de la grande Europe pour la culture)
- Maryvonne de Saint Pulgent, conseiller d'État, présidente du comité d'histoire du ministère de la culture
- Juliette Prissard-Eltejaye, déléguée générale du syndicat des producteurs indépendants et Cyril Smet, délégué cinéma
- Pierre Lungheretti, conseiller au cabinet du ministre de la culture et de la communication
- Servanne Desmoulins-Hemmery, présidente de l'association des conservateurs des antiquités et objets d'art de France
- François de Mazières, maire de Versailles, président de la Cité de l'architecture et du patrimoine

- Vincent Pottier, directeur général du centre national de la fonction publique territoriale
- Pascal Duforestel, vice président du conseil régional de Poitou-Charentes et France Ruault, chef de service.