

Lettre ouverte aux DGS à propos des arts et de la culture

Jean-Michel Tobelem, Professeur à l'Université Paris 1, directeur d'Option Culture

Madame la directrice générale, monsieur le directeur général des services,

Votre travail – quoiqu'exaltant car placé au cœur de la vie de nos concitoyens – est l'un des plus ardues qui soit ; particulièrement dans le moment présent, marqué par des reconfigurations institutionnelles inédites et un contexte budgétaire délicat.

De nos échanges, il résulte que vous vous interrogez notamment sur la place à donner à la culture dans la politique de votre collectivité, en termes de moyens de fonctionnement et d'investissement, mais surtout de vision et de projets.

De légitimes interrogations

Parmi les questions qui vous occupent figurent celles-ci :

- Comment optimiser la dépense culturelle au sein de votre stratégie de développement territorial ?
- Comment élargir les publics de la culture ?
- Comment mieux déployer ses potentialités au profit des habitants du territoire ?
- Comment créer de nouvelles ressources dans le respect du service public ?
- Existe-t-il des modèles alternatifs de financement (mécénat, crowdfunding, valorisation des actifs immatériels...) ?
- Comment s'assurer que les équipements phares sont réellement structurants pour le territoire ?
- Comment renforcer les liens du secteur culturel avec celui des industries créatives ?
- Enfin, au-delà de la culture festive et événementielle, propre à assurer à la fois une forte fréquentation et d'importantes retombées médiatiques, comment mieux garantir les missions quotidiennes de vos équipements culturels dans un environnement financier difficile ?

La culture, un secteur qui rapporte ?

Vous lisez que la culture « rapporte ». Tel document montre que l'impact économique de l'opéra de Lyon est majeur. Telle étude – proposée par un grand cabinet de consulting – prouve avec force graphiques en couleur et autre « benchmark » international que vous pouvez concurrencer l'attractivité des plus importantes métropoles mondiales. Enfin, des recherches attesteraient que la culture pèse davantage économiquement que de grands secteurs industriels tels que l'automobile. Mais vous ne percevez pas clairement pour autant comment l'activité des institutions culturelles de votre territoire va pouvoir compenser la fermeture d'une usine qui employait jusque-là plusieurs dizaines, voire centaines d'habitants ?

Vous vous interrogez aussi sur ce que vous percevez du rôle de la culture dans votre collectivité ; et cela lors que le financement du conservatoire, de la bibliothèque, du centre culturel ou du musée entre en concurrence avec des besoins pressants dans le domaine scolaire, sanitaire et social, de l'urbanisme, du logement ou des transports.

Et malgré votre souhait de préserver les moyens des équipements culturels de la collectivité, vous êtes parfois tenté(e) par le découragement.

Le rôle des directeurs d'établissement

En effet, alors que vous considérez les responsables des institutions culturelles comme des chefs de service appelés à se prononcer sur l'ensemble des axes de la politique publique, ces derniers se replient fréquemment sur leur domaine d'activité et ne participent pas toujours pleinement à la définition du projet territorial dans toutes ses dimensions.

Alors que vous attendez que ces mêmes chefs de service s'approprient la stratégie de votre collectivité, vous constatez qu'ils peinent parfois à définir un projet de développement ambitieux et crédible. Alors que vous cherchez à améliorer l'efficacité de la gestion publique, vous regrettez le manque de familiarité des directrices et des directeurs de vos équipements culturels avec les outils du management ; qu'il s'agisse de gestion de projet, d'animation d'équipe, de démarche stratégique, de collecte de fonds, de contrôle, d'évaluation, de promotion ou encore de marketing.

Le choix d'une directrice ou d'un directeur d'équipement culturel prend du reste un sens tout particulier dans ce contexte.

Mais vous convenez que le plus important est bien de sélectionner – sur la base de son parcours, de son expérience et de son projet artistique ou culturel – la personne la plus reconnue dans son domaine, autrement dit, un ou une spécialiste.

Car être un bon gestionnaire, constatez-vous, ne suffit pas ; ce n'est qu'une condition nécessaire pour occuper des postes à responsabilité dans le secteur public. Mais une fois ce point acquis, le meilleur choix que puisse faire la collectivité est sans doute celui d'une personnalité reconnue dans son domaine (musique, théâtre, danse, musée, bibliothèque, archives, patrimoine, culture scientifique et technique...) et ayant fait la démonstration, de surcroît, de ses qualités de leadership.

Ce(tte) spécialiste pourra bien sûr être secondé(e) par une équipe administrative et de gestion pour certains aspects de sa mission (gestion du personnel, procédure budgétaire, rédaction des contrats, nouvelles technologies, marchés publics, etc.).

Mais vous avez fait l'expérience que personne ne pourra remplacer sa capacité à définir un projet artistique singulier, enthousiasmant et mobilisateur ; et la possibilité qu'il ou elle aura à le faire partager à l'ensemble des parties prenantes : élus, personnel, associations, partenaires, mécènes.

Quelle intégration dans le projet du territoire ?

Alors que votre territoire est riche d'une vie associative diverse, de multiples artistes et compagnies, ainsi que de nombreuses pratiques en amateur, vous regrettez que les équipements culturels publics leur ouvrent timidement leurs portes ; le signe le plus flagrant étant la fermeture annuelle du centre culturel ou de la scène conventionnée de juillet à septembre, occasionnant une immobilisation des moyens publics pendant plusieurs mois de l'année.

Enfin, il ne vous a pas échappé que si des groupes d'habitants bien placés auprès des élus sont prêts à se mobiliser en cas d'atteinte à l'intégrité des moyens alloués à la culture, les données dont vous disposez – mêmes parcellaires – indiquent que vos équipements culturels sont loin de toucher l'ensemble des habitants du territoire, alors même que ces derniers participent tous à leur financement. Or, dans une période de disette budgétaire, vos préoccupations se portent naturellement sur l'optimisation des moyens humains, techniques et financiers existants.

Dans ce cadre, il ne vous paraît pas sans intérêt de vous interroger sur la mise en commun de ressources, sur la mutualisation de certaines actions, ainsi que sur le développement des partenariats et des coopérations qui permettraient de préserver – voire de consolider – les projets de la collectivité publique dans le domaine des arts et de la culture.

Votre directrice ou directeur des affaires culturelles vous apporte à cet égard une aide précieuse par le rôle d'impulsion et de coordination qu'il ou elle réalise, ainsi que par sa connaissance approfondie de l'ensemble des acteurs culturels du territoire.

Mais vous savez que seule la direction générale des services – en relation directe avec les élus – possède une vision globale permettant à la culture de jouer pleinement son rôle en relation avec les autres axes de la politique de votre collectivité.

Comment agir concrètement ?

Dès lors, vous vous demandez comment la culture peut agir encore davantage dans le sens de l'intérêt public et du développement de votre territoire.

Voici donc, à la suite de nos discussions, quelques éléments de réflexion que nous vous proposons d'esquisser à ce sujet.

Premier point, il convient d'intégrer pleinement la politique culturelle dans l'ensemble des axes de la politique publique territoriale, en termes éducatifs, urbanistiques, sociaux, touristiques, économiques et d'image. Il s'agit ici de « décloisonner » la culture, de mobiliser ses ressources humaines et techniques au profit des projets pédagogiques, de la cohésion sociale ou encore de l'attractivité du territoire.

Deuxième point, il paraît utile de formaliser le projet stratégique de chacun des établissements culturels publics du territoire en s'assurant d'une part de sa pertinence ; et, d'autre part, de sa parfaite intégration dans le projet de la collectivité, en lien avec les initiatives privées (citoyennes, associatives ou entrepreneuriales).

Troisième point, il pourra être nécessaire d'accompagner les directrices et directeurs d'équipement en termes d'assistance, de méthode et de formation pour les aider à construire leur projet stratégique, à préciser leurs choix de développement et à restructurer leurs actions, le cas échéant.

Si ces trois points sont acquis, vous pourrez alors disposer d'une vision globale du rôle des arts et de la culture dans votre territoire et de sa contribution potentielle à la mise en œuvre du projet de votre collectivité.

Et cela d'autant plus que chacun saura précisément le rôle qu'il pourra jouer dans la réalisation des objectifs de la politique publique et aura utilement la possibilité de se référer aux critères qui permettront d'évaluer régulièrement le fruit de ses efforts ; qu'il s'agisse du rayonnement artistique, de la démocratisation de l'accès à la culture, de la progression du tourisme culturel ou encore de l'amélioration de l'image de votre territoire.

Si cela est effectivement le cas, vous savez que la place de la culture sera assurément reconnue et respectée de tous.