Equipements culturels structurants

Quel impact territorial?

Comment en maximiser les effets?



Synthèse d'après deux études commandées par le ministère de la Culture et de la Communication

AUTEURS: JEAN-MICHEL TOBELEM - JEAN-LUC POUTS - FABRICE THURIOT

Conception du document et crédits photos : Jean-Luc POUTS

© Tous droits réservés, Option Culture, 2016







AVANT PROPOS 3

I. INTRODUCTION 4

II. METHODE DE TRAVAIL ET HYPOTHESES 7

III. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE 12

IV. RESULTATS DE L'ETUDE DE TERRAIN 18



À une époque où la décentralisation soulève bien des questions sur la répartition des charges du développement culturel territorial, la notion « structurant » occupe une place récurrente dans les débats. A tous les niveaux de responsabilité, on cherche à structurer l'intervention publique en tentant de distinguer notamment les qualités des projets et des établissements culturels.

AVANT PROPOS

La plupart des Départements ont établi des schémas de développement de la lecture publique en « zonant » des périmètres d'action autour de médiathèques « tête de réseau » tandis que les médiathèques départementales s'imposent comme « structures de ressources ».

Les Régions sont toujours plus nombreuses à souhaiter la « territorialisation » de leur politique culturelle. Avec des conceptions souvent très diverses de cette territorialisation, toutes procèdent cependant de l'idée de soutenir, sur chaque territoire, un ou plusieurs établissements montrant des qualités « structurantes ». Certaines Régions ont même souscrit à la labellisation de « pôles thématiques ». L'Etat lui-même, avec ses Labels, a souhaité participer au maillage du territoire national. Les Scènes nationales en sont un exemple qui, à en considérer leur cahier des charges, doivent assumer au plan local un rôle de stimulateur dans le secteur du spectacle vivant. A l'évidence, beaucoup de ces structures s'engagent à « rayonner » sur leur territoire en « délocalisant » une partie de leurs actions et spectacles.

Bien d'autres exemples pourraient être mentionnés. La répartition des compétences « enseignements artistiques » a donné, par exemple, aux Départements l'idée d'imposer leurs conservatoires à rayonnement départemental (CRD) comme « accompagnateurs » d'un réseau d'écoles. Sur le terrain, cette ambition n'est pas sans diffi-

culté tant les écoles de musique tiennent à leur leadership en voyant difficilement leur place dans un système pyramidal et tant les directeurs des CRD sont souvent démunis pour faire des propositions répondant à de véritables besoins.

Ces quelques exemples montrent à quel point les notions de « maillage », de « territorialisation » ou encore d' « organisation des

En réalité, plus on avance dans cette réflexion, plus les questions se font nombreuses. politique culturelles » évoluent dans cette intime relation qu'elle entretiennent avec la notion « structurants », terme que l'on détecte de manière systématique. Mais cette notion est-elle suffisamment

définie pour être opératoire ? Parle-t-on bien des mêmes choses en l'utilisant ? Un équipement peut-il être structurant en luimême ? A quelles conditions un établissement culturel pourrait-il obtenir des qualités structurantes pour son territoire ?

En réalité, plus on avance dans cette réflexion, plus les questions se font nombreuses. C'est pourquoi le Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication s'est engagé dans deux études successives relatives à la notion d'« actions et équipements structurants » dans le secteur culturel.

Les suggestions méthodologiques ici présentées sont issues des recherches des cabinets Option Culture et Culture et Territoires.

Synthèse des deux études réalisées, la présente publication tente à la fois de retracer le cheminement ayant conduit à définir les notions, pour une meilleure compréhension, et de restituer des éléments de méthode ayant une vocation pratique et opérationnelle.



1.1. UNE NOTION « FLOUE »



Cette recherche a été entreprise sur la base du constat suivant : les politiques territoriales de la culture accordent une place importante aux notions de « **réseaux** », de « **tête de réseau** » ou encore de « **structures ressources** ». Ces notions concernent directement le rapport entre fonction de « proximité » et fonction « structurante ». C'est ainsi que l'on a pu constater l'apparition du terme « équipements structurants » dont l'indéfinition relative posait question. Ce vocable est souvent utilisé par les responsables politiques et techniques de l'Etat et des collectivités territoriales, ainsi que par les acteurs culturels eux-mêmes. Pour autant, cette notion semble recouvrir des notions diverses et variées, ce qui ne permet pas de partager une définition concrète et opératoire.

« C'est ainsi que l'on a pu constater l'apparition du terme « équipements structurants » dont l'indéfinition relative posait question.

A. Une notion mobilisée pour l'attribution d'aides publiques

Dans la recherche d'une meilleure efficacité de l'action publique pour la culture, il paraît important que ce vocable soit, d'une part, précisé lorsqu'il sous-tend la définition de **critères d'éligibilité à des aides publiques** et, d'autre part, proposé comme support de réflexion s'agissant des **missions de développement des institutions culturelles**.

Bien des expériences montrent combien le besoin de structuration des acteurs et des actions est grand devant la difficulté de certains territoires à mobiliser suffisamment de moyens pour l'action culturelle. Les subventions publiques dans le secteur culturel ont alors vocation à exercer un « effet levier » sur l'organisation des politiques de la culture. Il existerait ainsi une relation directe entre une répartition harmonieuse de l'offre culturelle et le fait que des établissements culturels acquièrent une vocation d'organisation de cette offre. Par conséquent, la définition de la **notion de « fonction structurante »** est l'occasion de réfléchir aux modalités d'aide aux porteurs de projet, certains projets pouvant trouver auprès des collectivités un soutien particulier en tant qu'ils assureraient, à une échelle définie, un rôle déterminant, soit dans un secteur culturel en particulier, soit dans un territoire donné, soit dans les deux.

La notion « d'effet structurant » semble ainsi constituer un **élément-clé** dans la construction d'une politique de la culture à long terme, surtout lorsque celle-ci doit engager différents partenaires qui ont chacun des attentes particulières.

Cette réflexion, concernant qui plus est la mise en œuvre de projets culturels à l'échelle intercommunale, vise à répondre à des préoccupations très concrètes sur le terrain.

B. Une notion mobilisée pour le développement territorial.

Aux autres échelles, plus habituelles, qu'elles soient régionales ou départementales, le mouvement de **territorialisation** des politiques culturelles reste d'actualité. Dans la pratique, se pose très souvent la question suivante : comment s'appuyer sur des « pôles structurants » pour permettre l'émergence de véritables politiques culturelles locales, ou tout au moins pour apporter de la cohérence à un ensemble d'initiatives culturelles ?

Afin d'approfondir la réflexion sur cette notion, le DEPS a engagé une recherche dont l'objectif général était d'obtenir des **définitions plus précises**, qui puissent être partagées entre collectivités territoriales, responsables d'établissements culturels et État, et de proposer des repères pouvant être utiles à l'évaluation.

Aussi s'agit-il de faire un point objectif sur les différentes situations dans lesquelles un équipement ou une action exerce un rôle véritablement structurant.

1.2. LES USAGES POSSIBLES

La définition de la notion sera tant utile aux responsables d'établissements culturels désireux de mesurer les effets de leur action sur le territoire, qu'utilisable par les élus euxmêmes.

Pour organiser leur projet, les **élus locaux** devraient pouvoir s'appuyer sur une notion mieux définie d'équipements ou d'événements structurants et viser l'intégration des structures culturelles dans la politique culturelle locale. Une telle intégration concerne à la fois la prise en compte des contextes locaux et « l'intérêt » supra local des établissements culturels.

Pour les **responsables d'établissements culturels,** il est toujours difficile de mesurer, de « l'intérieur », les effets de leur action, tant l'on dispose rarement de moyens objectifs d'évaluation. Cette démarche est pourtant nécessaire, voire indispensable pour le dialoque avec les tutelles et les partenaires.

Les **techniciens** travaillant à l'instruction des dossiers de demande de subvention ou à l'élaboration des conventions avec les opérateurs trouveront dans cette définition des indicateurs leur permettant de qualifier les projets qui leur sont soumis.

2 Méthode de travail



2.1. UNE APPROCHE CROISEE

La recherche s'est opérée sur trois niveaux pour parvenir à une définition de la notion « d'effet structurant » ou de « fonction structurante » :

- Identifier les objectifs (combinés ou non) d'une fonction structurante, culturels, mais aussi pédagogiques, sociaux, touristiques, économiques, de maintien ou de développement de l'emploi, de communication, ou encore d'organisation et de solidarités politiques...
- Préciser les conditions « écologiques » pouvant conduire à considérer une organisation culturelle comme « structurante » à l'égard d'une situation particulière de territoire;
- Examiner les modalités techniques permettant d'optimiser les fonctions potentiellement structurantes d'un établissement culturel.

2.2. L'ETUDE EXPLORATOIRE

Une première étude exploratoire a d'abord été menée concernant la notion d'« équipement culturel structurant », un terme utilisé jusqu'alors sans référence à des caractéristiques précises.

Dans un premier temps, une recherche documentaire – complétée par l'interrogation de personnes-ressources – s'est efforcée, d'une part, d'observer les occurrences de la notion d'équipement culturel « structurant » dans la littérature (principalement ministérielle), et, d'autre part, de repérer des équipements paraissant pouvoir relever de cette catégorie.

Dans un deuxième temps, partant d'une sélection d'une dizaine de sites , un travail d'approfondissement a été conduit visant à la réalisation de monographies détaillées :

- Un centre culturel de rencontre (Arc-et-Senans),
- Un monument historique (Château de Murol),
- Un « chantier médiéval » (Guédelon),
- Un musée d'art (Musée matisse),
- Un musée de plein air (l'écomusée d'Alsace),
- Un centre de culture scientifique (Nausicaa),
- Une agence régionale du cinéma (Centre Images),
- Une friche pluridisciplinaire (La Belle de Mai),
- Un festival pluridisciplinaire (Les Francophonies),
- Un festival de jazz estival (Jazz in Marciac).

SITE (et localisation)	ТҮРЕ	STATUT	DOMAINES D'IMPACT
Arc-et-Senans (Franche-Comté)	Centre culturel de rencontre	Associatif	Culture + tourisme + économie
Château de Murol (Murol, Auvergne)	Patrimoine	Associatif	Culture + tourisme
Guédelon (Treigny, Bourgogne)	Patrimoine	Privé	Culture + tourisme + économie
Musée Matisse (Le Cateau Cambrésis, NPDC)	Musée d'art	Public	Culture + tourisme + territoire
Écomusée d'Alsace (Ungersheim)	Musée, Patrimoine, Loisir culturel	Associatif	Culture + tourisme + économie
Nausicaa (Boulogne sur Mer, NPDC)	Centres de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI)	Public-privé (SEM)	CST + tourisme + économie
Centre Images (Château Renault, Centre)	Cinéma	Associatif	Culture + production + éducation
Friche La Belle de Mai (Marseille, PACA)	« Friche » culturelle	Associatif	Culture + éducation + social + économie
Francophonies de Limoges (Limousin)	Festival théâtral + Livre / lecture	Associatif + municipal	Culture + production + social
Jazz in Marciac (Midi-Pyrénées)	Festival de musique	Associatif	Culture + éducation + économie

2.3. L'ETUDE APPROFONDIE DE TERRAIN

Le travail a été prolongé, et approfondi, dans le cadre d'une seconde étude, en raison du caractère multidimensionnel de la notion « équipement structurant », d'une part, et du fait de son étroite relation avec la question du développement local, d'autre part.

Cette seconde étude a permis de mener une observation fine des **conditions concrètes** de fonctionnement des équipements, en particulier par le biais d'entretiens sur place, à partir de quatre études de cas, sélectionnés parmi les 10 monographies réalisées au cours de l'étude exploratoire (cf. tableau et encadré).

Quatre études de cas approfondies

Pour les arts visuels et les musées : le Musée Matisse au Cateau-Cambrésis dans la région Nord-Pas-De-Calais.

Pour le spectacle vivant : festival Jazz in Marciac, en Midi-Pyrénées.

Pour le patrimoine : le Chantier d'archéologie expérimentale de Guédelon, dans la région Bourgogne.

Pour l'audiovisuel : l'Atelier de Production Centre Image (ex APCVL) dans la région Centre (nouvellement Ciclic).

Poursuivant également un objectif d'approfondissement des recommandations à caractère opérationnel, l'étude visait, d'une part, à préciser les conditions des effets structurants en fonction du type d'équipement ou d'action et de contexte et, d'autre part, à proposer des **orientations possibles** en vue d'une maximisation des effets (artistiques et culturels, sociaux, éducatifs, économiques, touristiques, communicationnels).

Une telle démarche, posant la question des conditions de maximisation des effets « structurants » et prenant en compte les caractéristiques du territoire concerné, devait permettre d'éviter le risque du biais systématique en faveur des « grands projets ».

Les projets « lourds » en investissements sont supposés de nature à exercer une réelle influence sur l'économie locale à court et moyen terme. D'autres projets – plus modestes – pourraient également jouer un rôle significatif à cet égard, en proportion de la taille du territoire considéré, ce qui suppose l'acceptation d'échelles de raisonnement différenciées.

De même, la dimension temporelle doit également être prise en compte si l'on veut pouvoir mettre en perspective, sinon comparer, des équipements « lourds », aux effets attendus forts et immédiats, et des équipements qui connaissent une croissance graduelle à partir d'investissements plus modestes et répartis dans le temps, mais aussi, parfois, à la stabilité peut-être plus assurée dans la durée.

Composition de l'échantillon

Bien que réduit, l'échantillon retenu pour cette étude a permis de prendre en compte des régions placées aux points cardinaux du pays, et assez fortement différenciées.

Si l'échantillon a été composé pour aborder la question des actions structurantes dans plusieurs secteurs culturels (les arts visuels, le patrimoine, l'audiovisuel et le spectacle vivant), il faut toutefois remarquer que **ces spécificités ne font en fait que très peu varier la logique des mécanismes mis à jour**, mécanismes liant un lieu culturel et un territoire, ce qui en soi constitue un résultat notable.

La diversité du profil des composantes étudiées, relevant chacune d'un **statut juridique différent**, permet de couvrir un large spectre des modes de gestion utilisés : association (Jazz in Marciac), établissement public de coopération culturelle (Centre Images), régie départementale (musée Matisse), société par actions (Guédelon).

Trois des quatre cas étudiés ont pour particularité de correspondre à des opérations remarquables, voire exceptionnelles, et d'être implantées dans des communes d'un ou quelques milliers d'habitants (Guédelon, Jazz in Marciac, musée Matisse). Ces similitudes se retrouvent à certains égards pour le Centre Images qui, bien qu'il intervienne à l'échelle d'une région entière, déploie lui aussi ses activités vers le milieu ru-

ral. Par conséquent, cette étude a comparé trois cas présentant une similitude s'agissant de leur situation dans un territoire local, tout en ouvrant la réflexion à un établissement public exerçant une fonction à l'échelle régionale.

De plus, ces territoires ont connu aux mêmes époques des « **chocs** » **sociaux forts** dus à l'exode rural et/ou à une désindustrialisation alarmante. Il existe ainsi, entre les cas étudiés, des similitudes permettant d'approfondir les enjeux humains, sociaux et économiques de l'action culturelle.

Un autre fait remarquable est que chacune des opérations considérées a systématiquement renvoyé à la question du **tourisme** et de son organisation.

Enfin, s'ils ont en effet des impacts locaux forts, le musée Matisse, le chantier de Guédelon, Jazz in Marciac, et de manière plus indirecte Centre Images, sont des lieux qui rayonnent au-delà des frontières nationales.

2.4. TERMINOLOGIE ET METHODE

A. La notions de « composante culturelle »

Le terme d'« équipement structurant » est également utilisé en dehors du champ culturel; au delà de l'équipement considéré en tant qu'outil matériel, il convient de tenir compte de la présence d'une équipe professionnelle, c'est pourquoi la notion « d'établissement culturel » semble mieux appropriée. De plus, certaines actions, comme des festivals, sans être permanentes ni forcément rattachées à un lieu précis, n'en ont pas moins des effets importants, et ne doivent donc pas être tenues à l'écart de la réflexion.

Pour englober les équipements, les établissements et les actions culturelles, nous retenons plus loin le terme de « composantes culturelles ». Ce terme désigne les établissements et les équipements culturels, et par ailleurs les actions ou les initiatives culturelles qui ne sont pas forcément dépendantes d'un lieu en particulier.

B. Une approche prudente de la relation impact / effet structurant

Toute composante culturelle produit nécessairement un effet en réunissant un public, en offrant une formation artistique, en facilitant la création ou encore en valorisant un patrimoine... On distingue toutefois ce qui relève des impacts produits par une activité culturelle de ce qui relève de l'effet structurant qu'elle peut produire en direction de son territoire ou d'un ensemble d'acteurs.

Ne pas systématiquement associer les effets directs, indirects ou induits d'une composante culturelle à son caractère structurant présente l'avantage de ne pas considérer un équipement comme structurant au seul motif qu'il a une taille importante, que son activité est intense ou que son rayonnement est significatif en termes de renommée et d'attractivité.

C. Les objets de la « structuration » : l'offre culturelle et ses acteurs

Dans la recherche, le terme « structurant » a été réservé à ce qui participe à la structuration d'une offre culturelle et/ou touristique, et/ou à la structuration d'un ensemble d'acteurs dont les objectifs peuvent converger.

Trois champs de cette structuration sont dès lors concernés, liés à la notion même de « structure » :

- Structure au sens de « maillage » d'un territoire régional, voire national (registre lié à l'offre);
- Structure au sens d'un ensemble organisé et cohérent d'acteurs (qui peut le cas échéant représenter un ensemble suffisamment important pour atteindre une masse critique bénéficiant au rayonnement d'un territoire; on est sur le registre des acteurs culturels);
- Structure au sens d'une logique d'action partagée entre un ou plusieurs acteurs culturels et une politique publique (registre des acteurs non strictement culturels).

Ceci suppose **une relation** entre la composante visée et un ensemble d'acteurs, ce qui a orienté les recherches de terrain – et donc les questions posées aux interlocuteurs. Mais au delà des relations entre une composante culturelle et un ensemble d'acteurs, le territoire dans son ensemble, le contexte, apparaît déterminant pour l'efficacité de telles relations.

Il en découle deux champs d'investigation particuliers (pris en charge dans le cadre de la seconde étude) :

- L'inscription de la composante culturelle dans un ensemble comme condition des effets structurants;
- Les différentes échelles territoriales à prendre en compte pour mesurer les effets structurants, et l'articulation de ces échelles avec l'espace de projet de la composante culturelle considérée.

Plus précisément, l'étude a ainsi été construite selon l'hypothèse qu'une composante culturelle ne peut être considérée comme structurante qu'à la condition qu'elle s'inscrive (ou inscrive ses activités) dans un ensemble auquel elle participe activement.

Elle y participe, non seulement par son action propre, mais aussi (et surtout) comme catalyseur, producteur de ressources spécifiques (professionnelles, notamment), espace de relations entre acteurs, etc.

C'est ainsi que – quels que soient les objectifs assignés à une composante culturelle (rayonnement ou structuration de l'activité culturelle locale) – il convient de déterminer aussi précisément que possible les conditions nécessaires pour qu'elle exerce une fonction déterminante pour son environnement.

En outre, il a été postulé que plusieurs échelles peuvent être prises en considération pour mesurer un effet structurant sur l'environnement : l'échelle locale, le local « élargi » (comme une agglomération ou un pays), l'échelle départementale, et bien sûr l'échelle régionale. D'autres échelles (bassins de vie, zones transfrontalières) sont possibles.

Le terme « structurant » est ainsi nécessairement :

- Relatif à un espace territorial donné (avec ses réalités sociales, économiques, géographiques et politiques),
- Dépendant d'un espace de projet (au sens prospectif du terme).





3.1. PRECISIONS ET PREMIERE DEFINITION

A. Résultats de la recherche documentaire initiale

La terminologie « équipements structurants » a commencé d'être utilisée, sans être véritablement définie, par le ministère de la culture dans les **contrats** de plan Etat-Région (devenus depuis les contrats de projet), puis dans le Schéma de services collectifs culturels, à la suite des travaux de la DATAR, souvent par opposition aux équipements de proximité. Les équipements structurants renvoient explicitement aux notions de pôle(s), « fondés sur l'existence d'une spécificité ou d'une vocation à conforter et rassembler diverses fonctions d'ordre culturel, voire économique : création,

recherche, diffusion, formation, industries culturelles », de rayonnement (national La recherche documenou international) et implicitement à celles de reconnaissance, de taille et d'impact territorial. Sur un autre registre, il peut également s'agir de « structures de coordination et de développement », constituant des « centres de ressources pour les acteurs publics, les professionnels ou les amateurs » et renforçant l'impact et la cohérence de l'action culturelle en

resserrant les partenariats entre l'État et les collectivités territoriales. Selon le schéma institué par décret le 18 avril 2002, il s'agit de structurer le développement culturel par des organismes d'une ampleur adaptée à leur champ d'intervention.

Dans une perspective d'aménagement et de développement (culturel, économique, social) du territoire, d'abord, les différents aspects d'un équipement ou d'un projet, trop souvent isolés les uns des autres, doivent être traités globalement, dans leur ensemble. De ce point de vue, dans les contrats de plan État/Région, comme dans les documents uniques de programmation des fonds structurels, les équipements ne sont considérés comme « structurants » que s'ils participent au développement et à l'aménagement du territoire. Partant d'objectifs multiples, la notion ne se limite donc pas à la seule dimension culturelle,

mais vise un développement intégré, liant l'économique et le social, ainsi que l'environnement, au moins en théorie. Pour autant, les dimensions économiques et sociales ne sont pas premières, s'agissant avant tout de structures culturelles de haut niveau.

De plus, cette structuration se décline au premier chef au niveau régional et progressivement, par la présence de plus en plus visible de ces équipements dans leur environnement local (portes ouvertes, spectacles, participation à des festivals, tournées régionales, formation d'artistes de la région...).

Autre registre mobilisé pour l'approche de ces équipements structurants, la notion d'équipements « innovants », tels ceux qui visent à mieux coordonner les fonctions de plusieurs équipements, tels que

> des FRAC, des centres d'art, des musées et des écoles d'art, tout en préservant l'autonomie de chaque organisme. Une telle approche n'est pas sans lien avec la notion de « mise en réseau », participant de la structuration d'ensembles culturels, à même développer leur impact économique, social ou territorial, et non pas seulement dans leurs

champs artistiques ou culturels.

taire a permis de préciser

les différentes acceptions

du terme « structurant »

tandis que les quatre cas

étudiés ont révélé des

qualités structurantes ex-

trêmement diverses.

C'est donc bien au plan d'un impact à long terme que les effets structurants sont placés, même si les relations de cause à effet doivent être considérées avec circonspection, compte tenu de la complexité et de l'étendue possible des impacts économiques (y compris touristiques) et sociaux (y compris éducatifs). Les équipements sont associés à des actions multiformes dont ils ne sont pas toujours les initiateurs, mais les partenaires. Les retombées des actions culturelles dépendent également des volontés locales et d'évolutions socio-économiques de long terme qu'il n'est pas toujours possible d'anticiper.

Enfin, on ne saurait oublier, ni négliger – comme facteur de réussite – la notoriété des responsables d'équipements eux-mêmes.

B. Résultats du premier travail d'enquête sur les études de cas

L'enquête a tout d'abord permis de rappeler les impacts classiques, mais a également mis en lumière d'autres types d'impacts suscités par la présence d'activités ou d'équipements culturels (directs, indirects et induits).

Il s'agit du développement (ou du maintien) des **capacités d'accueil** (pour l'hébergement et la restauration) ou des activités commerciales (magasins de souvenir, commerces de proximité, travaux publics, transports, communication...) dans leur environnement, soit du fait des dépenses engagées par le fonctionnement de l'équipement, soit en raison de la venue de visiteurs ou spectateurs internes ou extérieurs au territoire considéré. Ces impacts peuvent être accrus en offrant des services spécifiques tels que boutique spécialisée, formation *ad hoc*, accueil de tournages, location de salles...

Ce registre inclut le développement touristique local. Elargissant déjà le champ des impacts traditionnels, certains sites contribuent à la sauvegarde ou à l'essor de **savoir-faire** techniques ou artisanaux.

Plus strictement liée aux missions culturelles, la présence d'un équipement « fort » permet une **irrigation** culturelle, artistique ou scientifique d'un territoire en partenariat avec des associations locales, des organismes socio-économiques, des artistes, des scientifiques, ainsi que des artisans régionaux et d'autres structures culturelles, éducatives, d'insertion, de loisirs et sportives. Cette présence permet également l'**animation** du territoire (événements spéciaux, manifestations, fêtes), concourant aussi à la **fidélisation** des

visiteurs/spectateurs et à la **qualification** des structures culturelles du territoire. Liée à la dynamique associative, mais également au développement des actions de mécénat/parrainage et des opérations de sensibilisation, cette présence peut ainsi constituer un point d'appui pour l'**aménagement** du territoire.

Les équipements (ou événements) culturels peuvent donc être considérés comme « structurants » de différents points de vue : économique (y compris touristique), culturel /artistique / scientifique, social (y compris éducatif) et globalement territorial (y compris au plan de la communication).

Selon ces différents registres ou « fonctions », les types d'effets – qu'il convient de distinguer à l'analyse – dépendent à la fois de la **configuration** de l'équipement et de la **recherche ou non de ces effets** par la mise en place de politiques spécifiques (ex. relations avec le secteur social, offres de services, coopérations avec le monde éducatif...).

3.2. RESULTATS D'ENSEMBLE DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

A. Premiers éléments de définition

À l'issue de l'enquête exploratoire, pouvait être considéré comme « **structurant** » : un projet culturel qui exerce un important effet sur son environnement, du point de vue économique (y compris touristique) et social (y compris éducatif), de la **mobilisation des acteurs locaux** et/ou de la **valorisation de l'image du territoire** concerné et – d'un point de vue général – sur la dynamique du développement local.

L'analyse distingue différents effets structurants selon le **type de fonction concernée** (voir tableau).

Fonction (dimension ou registre)	Notions associées (effets)		
Économique	impact économique, emplois, rentabilité		
Touristique	attractivité, flux, désenclavement		
Culturelle / Artistique / Scientifique	rayonnement, innovation, influence		
Sociale	insertion, cohésion, concertation		
Éducative	formation, stages, ateliers		
Territoriale	développement local, aménagement du territoire, réseaux		
Communication	image, notoriété, promotion		
Politique	dynamique, volonté locale, citoyenneté		

NB: la dernière dimension, « Politique », n'a pas été étudiée dans les cas enquêtés, du fait de l'absence de travail de terrain qui ne permettait pas d'apprécier suffisamment la qualité de la relation au tissu local. Elle avait toutefois été intégrée dans deux autres fonctions : les dimensions sociale et territoriale. On peut néanmoins s'interroger sur l'opportunité de la dissocier des autres dimensions : la volonté politique semble en effet indispensable pour conférer toute leur ampleur aux différentes fonctions étudiées, les relier entre elles sur le territoire et les pérenniser dans le temps.

B. Une « chaîne de structuration »

En replaçant les différentes fonctions selon une logique de succession, il devient possible de définir les objectifs possibles d'un équipement ou événement culturel « structurant » : appuyer une stratégie de développement culturel de territoire – dans le respect du projet artistique et culturel – visant à enclencher une dynamique culturelle, sociale, touristique et économique – permettant de maximiser les retombées économiques – en lien avec une démarche de développement local – et en relation avec les politiques connexes (éducation, aménagement, urbanisme, tourisme, économie, agriculture, environnement…).

A ce stade, peut donc être considéré comme « structurant » :

Un projet culturel qui exerce un important effet sur son environnement :

- d'un point de vue économique et social, de la mobilisation des acteurs locaux et/ou de la valorisation de l'image du territoire concerné;
- et, d'un point de vue général, sur la dynamique du développement local par l'effet d'entraînement exercé sur d'autres éléments et services plus « périphériques ».

Il devient alors le pivot, le levier ou le moteur, voire le relais d'une stratégie de développement culturel global par un maillage fin du territoire.

Une approche dont il convient toutefois de rappeler qu'elle vaut davantage comme cadre de réflexion stratégique que comme critère de sélection de projets. Le caractère « structurant » d'un équipement (ou d'un événement) culturel dépend en effet de plusieurs critères : qu'il s'agisse des attentes des porteurs de projet, du secteur culturel considéré (patrimoine, lecture, spectacle vivant...) ou du territoire concerné, les enjeux diffèreront, de même que les objectifs poursuivis et les différentes fonctions mobilisées. Dès lors, cette qualité ne peut suffire en tout état de cause à sélectionner des « bons projets » et la notion d'équipement « structurant » ne devrait constituer qu'un critère d'intervention parmi d'autres.

Elle permet cependant de définir un cadre de réflexion stratégique, voire d'évaluer *ex ante* la pertinence des investissements publics et d'aider à définir le type de montage le plus efficace en fonction des caractéristiques du projet (et du territoire), ce qui permettra ainsi d'envisager une évaluation *ex post* le cas échéant.

3.3. DES CONSTATS TRANSVERSAUX AUX PREMIERES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre des limites méthodologiques de l'étude exploratoire (pas d'enquêtes de terrain), plusieurs constats ont pu être établis, susceptibles de déboucher sur une première série de recommandations.

A. L'importance du contexte et des actions de coopération, d'animation et de promotion

Globalement, le **dynamisme** et le **rayonnement** des équipements paraissent dépendre de plusieurs facteurs : l'impulsion donnée par la direction de l'établissement, la qualité des équipes, les moyens disponibles et la prise en compte des données relatives au territoire, sans oublier les possibilités offertes par le mode de gestion et la façon dont on peut l'utiliser au profit d'autres projets ou structures (cf. la notion de centre de ressources) de même que les possibilités similaires offertes par les autres structures du territoire.

En effet, les **coopérations** entre équipements ou structures constituent souvent un moyen déterminant pour **multiplier les effets de leurs actions**; certes consommatrices de temps et d'énergie, ces coopérations confortent l'utilité de chaque structure et n'apparaissent en tout cas pas contradictoires avec l'affirmation d'autonomie ou d'indépendance des structures. Toujours en matière de coopération, mais sur un autre plan, la présence de scientifiques ou de professionnels d'autres régions, voire d'autres pays, peut permettre d'asseoir un projet en lui conférant une légitimité accrue, ainsi qu'en établissant des liens avec d'autres territoires, voire d'autres domaines. Si l'on se penche sur la pérennité du rayonnement, à plus long terme, la diminution de l'attractivité des équipements dans le temps, souvent observée après un effet initial, peut être palliée par une politique active d'animation et de renouvellement de l'offre, ainsi que par des actions en matière de promotion, de commercialisation et de communication.

En dernier ressort, l'intérêt, sinon la nécessité, de conduire une réflexion de nature stratégique se révèle essentiel pour permettre la hiérarchisation des objectifs (prioritaires ou secondaires ; endogènes ou exogènes ; de court ou de long terme ; etc.) et l'articulation des dimensions concernées (culturelle, sociale, éducative, touristique, économique...) des manifestations ou structures considérées.

B. Résultats de l'approfondissement documentaire mené dans le cadre de la seconde étude

Cette phase du travail menée dans la seconde étude et fondée sur l'analyse de données existantes, s'est appuyée sur l'exploration de notions connexes apparaissant dans la littérature consacrée aux relations entre équipements culturels et développement, en particulier les notions d'attractivité, de créativité et de contribution à la croissance économique, abordées dans le cadre des liens entre développement culturel et développement touristique et/ou économique.

Il en ressort globalement que la culture contribue à forger l'image d'un territoire et à alimenter son attractivité à la fois pour des visiteurs et des investisseurs, mais qu'elle ne constitue pas à elle seule un facteur décisif dans la décision de déplacement ou d'implan-

tation d'une entreprise, par exemple. Il n'existe pas d'automaticité entre le rayonnement culturel d'un pays (ou d'un territoire) et sa puissance économique en général (cf. la Grèce). Les approches les plus communes, plutôt « micro », en termes d'impact économique, de « bassin patrimonial » ou de « district culturel » portent le plus souvent sur des « équipements phares » représentant de lourds investissements et souvent dotés d'une architecture flamboyante (flagships), auxquels ne se réduit pas la notion d'équipement structurant. Les impacts identifiés de ces équipements phares sont de trois natures : impacts directs et indirects dans leur environnement ; effets induits en termes de qualité de vie, d'attractivité touristique et de localisation d'entreprises.

A cela s'ajoute de manière de plus en plus systématique : la participation à un climat de « créativité », vivant et stimulant, propice à l'émergence, à la fertilisation croisée et au développement d'activités fondées sur la recherche, la connaissance et l'innovation. En ce sens, même si un « retour sur investissement » reste difficile à caractériser, ces approches consacrent la culture comme facteur de compétitivité des territoires.

On passe donc généralement d'un lien entre culture et développement local (au niveau micro) à une liaison entre créativité culturelle et croissance économique (à un niveau davantage macro), ce qui laisse entière la question du développement de projet dans les territoires, à un niveau que l'on pourrait qualifier de meso. C'est dans ce passage de l'analyse individuelle d'un équipement à l'évaluation précise de ses effets concrets dans son environnement que réside alors l'approche des effets structurants engagée dans le cadre de la présente étude.

C. Enseignements

Pour accroître les potentialités de rayonnement des équipements ou actions culturels, il convient de réfléchir aux **services offerts** aux publics (ce qui passe notamment par une meilleure connaissance de la demande) en matière de valorisation, d'animation, de promotion et de communication, et ce notamment

en relation avec d'autres acteurs, tels ceux du développement local ou de la politique touristique, dans une logique de réseau.

À cet égard, les **équipements-phares**, en tant que réponse standardisée que privilégient les stratégies urbaines, risquent de détourner l'attention des véritables ressorts du développement, en particulier pour les autres types de territoires.

D'une manière générale, si on ne peut tout attendre de la culture en termes de développement social, éducatif ou urbain, il n'en reste pas moins que certains équipements ou actions culturels, à condition de ne pas être isolés, peuvent jouer **un rôle décisif d'accompagnement** ou de catalyseur, dans le cadre de stratégies territoriales globales.

Un autre enseignement peut être également retenu, que l'on retrouve dans différents travaux réalisés dans des domaines connexes à celui des équipements structurants.

Le **soutien politique** est souvent déterminant, puisque ce niveau – outre l'effet d'encouragement, de mobilisation, de synergie et d'affichage public – est celui où peuvent s'articuler les différentes dimensions indispensables à la réussite des projets (culturelle, sociale, éducative, touristique, économique, urbaine, d'aménagement du territoire).

Le terme « structurant » désignerait alors des relations complexes entre des territoires, des populations et des actions culturelles, relations ne pouvant que s'organiser dans le cadre de projets de territoire, hypothèse qui restait à vérifier par l'étude de terrain pour en comprendre ses implications opérationnelles.

4 Résultats de l'étude de terrain



4.1. ELEMENTS D'UNE APPROCHE SECTORIELLE

L'une des difficultés de l'étude était de déterminer s'il convenait de traiter le thème de manière générale ou de l'aborder différemment pour chaque secteur culturel. Pour rendre la notion plus facilement utilisable, il est apparu utile d'essayer de la décliner par domaine : enseignements artistiques, valorisation du patrimoine, lecture publique, programme d'éducation artistique et culturelle, spectacle vivant...

Cette seconde approche a été rendue possible par l'exploration de différents cas relevant de plusieurs secteurs : les cas d'un musée, d'un EPCC dans le secteur audiovisuel, d'un festival de musique et d'un chantier archéologique.

Les fonctions structurantes identifiées dans ces quatre cas ne peuvent pas être transposées en l'état à d'autres secteurs et d'autres types d'établissements culturels comme :

- des structures de diffusion du spectacle vivant et des scènes labellisées notamment ;
- des établissements spécialisés d'enseignement de la musique et de la danse (ou du théâtre);
- des centres d'interprétation du patrimoine ;
- des agences de développement culturel ou des agences régionales;

... même si à l'évidence, certains mécanismes (ayant été par ailleurs étudiés) se retrouvent s'agissant des Frac, des conservatoires, des Scènes de musiques actuelles (SMAC) ou encore des agence régionales liées au spectacle vivant, notamment.

L'étude de terrain a donc été l'occasion de constater des fonctions structurantes concernant au moins le secteur des musées, de l'archéologie, des festivals (spectacle vivant) et du cinéma. Si dans ces quatre secteurs les mêmes fonctions peuvent, au moins potentiellement, s'exercer (culturelles, économiques, touristiques), le type d'établissement a cependant une incidence non négligeable sur ses capacités à prendre en charge le développement d'une fonction structurante, et pour ce faire à ancrer son action dans le territoire. C'est pourquoi on prend soin d'associer ici le type de territoire concerné pour chacun des cas étudiés.

A. Fonctions d'un grand musée départemental dans un milieu rural en difficulté

Créé dans les années 1950, **le musée Matisse** a rouvert en 2002 dans des locaux réaménagés et agrandis pour la circonstance. Il est implanté dans un ancien bassin industriel du nord et qui a subi de plein fouet la crise du textile. Pour les personnes interrogées, le musée Matisse du Cateau-Cambrésis représente un élément essentiel du paysage culturel du Nord. Même si, au cours de son histoire, il a été l'objet de passions, ou au contraire d'incompréhensions ou de méfiance, il est devenu aujourd'hui et pour tous une référence indéniable.

Au plan départemental et régional, le musée s'inscrit comme l'une des composantes principales d'un ensemble d'établissements muséaux. Il est ainsi l'un des constituants d'un maillage concernant tout le nord de la France. En ce sens, il peut être considéré comme structurant en tant que faisant partie d'un ensemble cohérent et attractif pour la région. Au plan national, le musée a une place reconnue parmi les musées présentant l'œuvre et la vie de grands artistes.

Au plan local, le musée Matisse a également imposé l'image d'une institution culturelle ouverte et de grande qualité. Avec un service des publics très développé, il a un impact éducatif certain. Pourtant, c'est au plan local que l'on peut constater de multiples phénomènes tendant à minorer sa fonction structurante, alors que tous les ingrédients sont rassemblés pour en faire le moteur d'une dynamisation culturelle, sociale et même économique à certains égards.

Les caractéristiques locales à l'origine des difficultés à engendrer des effets structurants sont les suivantes :

 Un très faible nombre de structures culturelles locales impliquant ainsi que le musée ne pourrait de fait exercer son influence sur une progression des initiatives et des pratiques (faible taux de lieux culturels organisés et absence de mise en valeur de certains sites patrimoniaux),

- L'absence de compétences culturelles intercommunales et de projet culturel de territoire,
- Un déficit de moyens humains au sein du territoire local, notamment en termes de « développeurs touristiques »,
- Des difficultés pour les entrepreneurs privés à « anticiper sur la fréquentation engendrée par l'implantation du musée » (100 000 visiteurs) et une relative absence de culture touristique, voire un « rejet du tourisme ».

Le cas du musée Matisse montre ainsi combien il est prudent de dissocier les impacts culturels – évidents ici au plan départemental grâce au soutien du Départemental –, des effets structurants sur un territoire, effets que le musée ne peut réellement exercer autour de lui tant le contexte local y est peu favorable (au moment de l'étude).

B. Fonctions d'une initiative privée dans le secteur de l'archéologie en milieu rural

Ouvert au public en 1998, le chantier d'archéologie expérimentale de Guédelon est prévu pour se poursuivre encore durant une vingtaine d'années. L'objet de ce chantier est la construction d'une réplique d'un château fort du XIIIe siècle.

La finalité de ce chantier n'est pas seulement son aboutissement matériel, mais bien le cheminement des chercheurs et des bâtisseurs. La caractéristique principale de Guédelon est le partage de ce cheminement avec différents publics. Cette caractéristique, largement relayée par les médias, a fait de Guédelon un site désormais connu dans toute la France et devenu le premier site touristique de l'Yonne.

Les actions qui y sont menées et sa grande notoriété font du chantier une expérience exceptionnelle ayant des **effets** à la fois culturels et pédagogiques, mais aussi sociaux, touristiques et économiques. Le site réussit en effet à attirer selon les années, un peu plus de 200 000 visiteurs dans un territoire relativement excentré, et surtout très rural.

S'agissant de ses effets structurants, les résultats de cette étude montrent des éléments contrastés et en décalage avec les suppositions qui auraient pu être faites.

Il convient avant tout de remarquer que Guédelon est devenu, en quelques années, un moteur dans son territoire. Pour une commune de 850 habitants, le chantier n'a fait que renforcer la dynamique sociale instaurée depuis près de vingt ans et a conforté une logique d'accueil touristique à échelle humaine. Pour le pays de la Puisaye-Forterre, la fréquentation remarquable de Guédelon a manifestement un impact économique. Cependant, ses fonctions structurantes sur le plan économique et touristique ne sont encore, à l'échelle locale, que potentielles en raison d'un environnement complexe.

Enfin, il s'avère que le chantier expérimental joue, et cela est remarquable, **une fonction structurante au plan national** dans le domaine de la médiation culturelle et des recherches qui peuvent être conduites dans ce domaine.

Dans ce cas, le terme « structurant » désigne avant tout la faculté d'intervenir au plan national dans l'organisation d'une réflexion. Cette réflexion sur le thème de la médiation culturelle prend appui sur les expériences conduites par le chef de chantier et son équipe. Leur présence dans des colloques et des rencontres fréquentes permet de diffuser cette connaissance vers des lieux culturels de toute sorte, et peut-être de faire progresser les pratiques.

Pour ce cas, il convient aussi de souligner que le site étudié serait potentiellement l'élément central d'une stratégie touristique. Toutefois, cette **stratégie** n'étant pas encore suffisamment définie par le territoire, les fonctions structurantes de Guédelon apparaissaient sous-utilisées.

Ce cas apporte donc un éclairage particulier sur un territoire à qui il reviendrait de « structurer » une politique en insérant les activités d'une entreprise culturelle qui, d'elle-même, ne peut avoir la mission de donner une orientation stratégique à un ensemble de sites, privés pour la plupart.

La présence du chantier a donc favorisé la réalisation d'investissements privés pour l'hébergement et a engendré une économie directe par le chiffre d'affaires réalisé et réinjecté dans les salaires et les achats sur place, mais aussi par la qualification professionnelle des salariés et des stagiaires issus du territoire.

Travaillant dans une logique d'entreprise, la société par actions simplifiée (SAS) de Guédelon ne peut logiquement s'allier qu'avec des sites (privés au demeurant) avec lesquels elle est assurée de développer son activité et son image.

C'est ainsi que Guédelon ne peut apparaître en lui-même comme un opérateur structurant de l'économie du tourisme, mais plutôt comme un élément majeur d'un ensemble pouvant être structuré par un opérateur externe public, ce qui offre sans doute une nuance de taille à prendre en considération.

C. Fonctions d'un festival musical dans un territoire ayant subi l'exode rural

Jazz in Marciac a lieu tous les ans durant la première quinzaine d'août depuis 1978. Il accueille 200 000 spectateurs dont 50 000 lors des concerts payants dans une ancienne bastide royale du Gers peuplée de 1 200 habitants. Dans la continuité du festival d'été, un concert de jazz est organisé chaque mois tout au long de l'année (le nombre de spectacles a été démultipliés depuis grâce à l'ouverture de la salle l'Astrada). Le public provient de Midi-Pyrénées, mais aussi de toute la France et de l'étranger. Plus de 500 bénévoles s'activent chaque année pour prendre en charge de très nombreuses tâches.

Le festival suscite chaque année un peu plus l'attention des médias (presse écrite et médias audiovisuels, locaux, régionaux, nationaux et même internationaux), notamment de France Inter, partenaire du festival depuis longtemps (qui rediffuse les concerts).

Parmi les 176 pôles d'excellence rurale sélectionnés en juin 2006, ceux qui axaient leur stratégie sur la culture étaient rares en Midi-Pyrénées. Parmi eux, on trouve le projet de la communauté de communes Bastide et Vallons du Gers, projet reposant sur l'expérience de Jazz in Marciac. La commune avait déjà signé en 1997, avec la région Midi-Pyrénées, le département et l'État, un contrat de Site majeur. Puis, Marciac fut classé par la région Pôle Culturel de territoire, puis Grand Site de Midi-Pyrénées.

Ces différentes informations ne font que confirmer les impacts forts du festival et de ses actions périphériques, tant à l'échelle locale qu'à l'échelle régionale. Ces impacts ont été observés dans le cadre de différentes études, surtout sous l'angle des retombées touristiques et économiques qui retiennent l'attention des observateurs.

Ce qui frappe le plus est que Marciac réussi à mettre sur pied un vaste projet culturel s'appuyant en grande partie sur la vitrine représentée par le festival. Peu à peu, les responsables locaux ont transformé une manifestation estivale en outil d'aménagement. Si Jazz in Marciac est parvenu à se faire une réputation parmi les grands festivals de jazz en France, la force de Marciac est d'avoir misé sur un développement économique viable en milieu rural, en explorant de multiples possibilités autour du tourisme.

S'agissant du développement culturel à l'échelle du pays, les résultats actuels semblent plus nuancés du fait là encore de la rareté des acteurs culturels dans ce territoire très rural qu'est le Gers. Bien qu'il faille constater que la création d'une classe jazz au collège n'aura jamais cessé, depuis des années, de conduire de nombreux jeunes vers la musique et parfois même vers une carrière artistique, on ne pourrait dire que le poumon jazzistique de Midi-Pyréés aurait contribué ou facilité la densification et la diversification de l'offre culturelle dans le département. Néanmoins, il faut noter que le festival aura permis, à un niveau difficilement mesurable, d'implanter une dynamique nouvelle autour des arts visuels, le village comptant de multiples galeries, parmi lesquelles quelques-unes restent ouvertes

au-délà de la période festivalière.

Quoi qu'il en soit, comme pour les deux précédents cas, Marciac montre les effets importants qu'une action culturelle peut engendrer, en termes de fréquentation et de notoriété. Mais ce qui caractérise Marciac a été cette faculté, sur la base d'un projet modeste au début, à stimuler l'organisation d'un projet de revitalisation de la commune.

Signalons que cette vitalisation procède d'un projet parfaitement symétrique à l'évolution du festival, projet politique d'une part, le fondateur étant devenu maire, puis vice-Président de la Région, et d'autre part interprofessionnels si l'on en juge par les investissements réalisés tant par les professionnels du tourisme (avec notamment l'ouverture d'un centre de vavances géré par un grand groupe) que par la fillière agricole (avec des vignes qui ont été replantées, des fermes rouvertes, des filières de distribution mises sur pied...).

Ainsi, dans le cas de Marciac, le quallificatif « structurant » désignerait avant tout la capacité d'un territoire à articuler toute une série de décisions politiques autour des potentiels de notoriété du festival et la faculté des investisseurs à s'inscrire dans le sillage d'une opération source de valorisation et d'identité territoriale, et cela alors même que le territoire ne dispose pour seuls atouts que son patrimoine, son agriculture et un charme à placer aux antipodes de l'agitation urbaine.

D. Fonctions d'une structure d'appui dans le domaine audiovisuel à l'échelle d'un territoire régional

Centre Images est autant une structure de gestion (instruisant les dossiers de subvention) qu'une structure de mission (coordonnant des dispositifs décidés par la région et l'État). Au regard de la nature de ses activités, Centre Images représente un élément essentiel pour le développement de la chaîne des métiers de l'image en région Centre.

Ce cas est très différent des trois précédents, dans la mesure où les missions de l'établissement ont été justement définies pour agir doublement, d'une part sur la structuration de la filière et, d'autre part, sur l'offre cinématographique.

Sur la base d'une association aux activités plus réduites, la forme EPCC a été adoptée par la région et par l'État, traduisant ainsi une volonté partagée et un engagement dans le temps. Si les départements ne se sont pas membres de l'EPCC, certains d'entre eux entretiennent avec lui des relations contractuelles.

Une logique de partenariat caractérise Centre Images. Il cherche en effet à adosser systématiquement son action aux activités de multiples relais de terrain, et cela dans l'ensemble des champs le concernant. C'est ainsi que la co-réalisation de projets représente non seulement un facteur majeur au plan des moyens, mais également une occasion exceptionnelle de formation des acteurs de terrain. Cette stratégie, au demeurant très concrète et individuellement incarnée par chaque dirigeant de la structure, en fait manifestement un établissement structurant au plan régional.

Il faut noter que sa spécialité et son rayon d'action font que le micro territoire où est domicilié Centre Images ne tire pas davantage profit que les autres territoires de son caractère structurant. D'ailleurs, l'établissement n'a pas pour vocation d'être un élément structurant de la vie culturelle locale, ce qui marque là encore une différence notoire avec les

autres cas étudiés. Enfin, Centre Images participe très activement à un réseau national en lien avec le CNC et l'Agence du court-métrage, et dans une moindre mesure à une dynamique européenne en coopérant avec l'association Ciné Régio.

De plus, il participe largement à la construction des liens entre un secteur économique (la production cinématographique) et la politique culturelle régionale (les projets pédagogiques autour de l'image).

Le cas de Centre Images éclaire par la même occasion ce qui semble être une condition essentielle pour exercer une fonction structurante : un système partenarial conçu à différentes échelles, avec les départements dans les domaines de leur choix, avec les pays et les EPCI sur le patrimoine et divers événements (le festival cinéma de Vendôme...), ou encore avec des communes comme Châteauroux, Dreux, Vierzon, dans le cadre du dispositif « Clics ».

Ce cas indique en outre la pertinence d'un établissement public pour proposer aux diffuseurs, aux enseignants, aux personnels de l'insertion sociale et aux entreprises audiovisuelles des partenariats dont la forme est nécessairement individualisée.

La mission de service public défini par une collectivité et le professionnalisme d'une équipe peut ainsi, sans se substituer aux acteurs, leur proposer tant des outils que de nouvelles perspectives d'action. Dans le cas de Centre Images, le terme « structurant » désigne la faculté d'intervenir de manière décisive dans l'organisation d'un secteur culturel où une multitude d'acteurs sont présents, et cela à différentes échelles.

4.2. QUE DIRE DE L'INTENTION D'ÊTRE STRUCTURANT ?

S'il s'agissait de structurer une action publique sur la base des seuls établissements publics, cette étude nous montrerait, à l'instar de Centre image, que l'exercice serait facilité dans la mesure où l'autorité politique pourrait toujours décider d'assigner à l'outil qu'elle a créé une mission de structuration de l'offre et/ou des acteurs et/ou de l'écosystème économique lié, par exemple, au champ des musiques actuelles.

Cependant, on sait combien le domaine culturel se caractérise par la prédominance des structures et des initiatives associatives et privées. Dans le cas d'un ensemble relevant plus de la mixité que du seul service public, et parfois de la seule initiative privée, il parait difficile d'affirmer qu'une fonction structurante puisse se décréter.

Bien entendu, il est toujours possible (voire dans bien des cas indispensable) de confier à une agence régionale ou départementale une mission d'organisation des acteurs et de l'action. Mais comment pourrait-on inciter des acteurs indépendants à exercer une fonction structurante sur leur environnement alors que là n'est pas forcément leur vocation première ? Cela aurait-il un sens ? Cette incitation serait-elle légitime ?

En réalité, l'étude de terrain nous a montré que poser la question sous cet angle limiterait à l'extrême le raisonnement, puisque dans bien des cas, ça n'est pas la composante culturelle étudiée qui s'avère « structurante », mais bien un élèment extérieur à elle, élément qui lui reste intimement lié ou qui s'en est détaché pour embrasser un dessein plus large ou plus global.

Et c'est bien ce mécanisme de relation entre une composante culturelle, un environnement et un facteur de structuration qu'il faut essayer d'expliquer à travers les constats issus de l'étude de cas et surtout des nuances identifiables. Tentons donc cet exercice sur trois plans : le plan culturel, le plan économique et plus particulièrement le plan touristique.

A. Mécanismes sur le plan culturel

Dans l'absolu, structurer une activité culturelle en reviendrait à organiser l'action et à mutualiser des moyens entre acteurs afin de mieux faire jouer les complémentarités et les synergies et de mettre en commun des moyens auquels on ne pourrait prétendre individuellement.

Dans cette optique, une organisation territoriale, administrative ou culturelle peut à l'évidence chercher à **répondre à des besoins récurrents** et partagés au sein d'un ensemble d'acteurs publics et privés. De nos jours, beaucoup incitent d'ailleurs à se rassembler en réseau (parfois en reconnaissant une structure tête de réseau), ou bien à faire appel à une structure de ressources pour aider chacun à :

- Mobiliser des publics et les fidéliser ;
- Se doter de moyens de communication plus efficaces;
- Utiliser en commun des lieux adaptés pour les enseignements, la création ou la diffusion ;
- Partager des emplois spécialisés (administrateurs, formateurs, techniciens...);
- Organiser en commun la formation continue des agents culturels;
- Organiser des programmes territoriaux d'éducation artistique et culturelle (en coordonnant les relations entre artistes et établissements scolaires notamment)...

Si l'on confronte cette vision théorique à la réalité des cas étudiés, on obtient assurément un décalage pour plusieurs raisons, alors que chacun des territoires pouvait envisager, autour des composantes données en illustration, un déploiement plus large de l'action culturelle et un ancrage plus profond dans le territoire.

En la matière, le cas de **Centre Images** a été très éclairant puisqu'il a clairement montré comment un établissement à vocation régionale pouvait tout à la fois répondre à des besoins d'associations locales, d'établissements scolaires et aux attentes des professionnels du cinéma. Rappelons que Centre Image a été spécialement conçu pour stimuler des acteurs préexistant et pour leur délivrer un soutien en réponse à des besoins bien identifiés.

Pour Jazz in Marciac, alors qu'il n'y avait pas à l'origine d'intention de « structurer » quoi que soit, c'est l'audace d'une initiative et sa force de conviction qui sont progressivement devenues la base d'un ensemble d'initiatives culturelles s'adossant les unes aux autres. Il faut pour ce cas souligner que le festival a donné lieu, au terme de 35 ans d'existence, à un projet de pôle culturel de territoire qui, pour sa part, a bien pour vocation de structurer l'activité musicale en offrant les outils qui manquaient encore au territoire (coordonnateur, équipements, communication...), même si cette dynamique ne peut véritablement concerner l'ensemble de l'activité culturelle, le nombre des acteurs, comme dit plus haut, restant limité.

Le cas de Guédelon montre à la fois une toute autre situation territoriale et une posture bien différente. La situation est qu'il n'y a que très peu d'acteurs locaux pouvant se trouver agir sur le même champ d'activité culturelle, limitant ainsi les synergies possibles. La posture est liée au statut d'une entreprise culturelle, qui même si elle remporte un franc succès, n'en reste pas moins qu'une entreprise exclusivement privée n'ayant pas vocation à consacrer ses ressources à une action d'organisation territoriale pour la culture (bien qu'elle maîtrise pleinement des savoir-faire pouvant être partagés).

La nature des projets, leur histoire, la forme juridique de l'établissement qui les porte vont ainsi influer sur la capacité à structurer une action ou un ensemble d'acteurs. Sur le plan culturel, il semble qu'un facteur soit déterminant : la mission reçue. Sans mission et sans volonté, il n'y aura pas de fonction structurante, même indirecte.

La situation est différente s'agissant des effets structurants attendus sur l'économie.

B. Mécanismes sur le plan économique

Partant du principe que l'activité culturelle peut participer à la vitalité économique et sociale d'un territoire, il s'agissait de comprendre comment peut se structurer la relation entre culture, attractivité du territoire et production de ressources économiques.

Au delà des retombées économiques...

Tous les cas étudiés ont confirmé, à des degrés différents, qu'une action culturelle inscrite dans le temps a un **impact** économique pouvant se mesurer à l'aide des emplois directs ou du chiffre d'affaires en partie ou totalement réinjecté sur place, par exemple.

De plus, un impact socio-professionnel peut également être pris en compte à travers les actions de formation organisées autour de l'activité principale (permettant à des personnes du territoire de se réinscrire dans une vie professionnelle ou de se qualifier, comme c'est le cas à Guédelon).

Les études de cas ont aussi confirmé que la présence d'une offre culturelle forte pouvait entraîner dans son sillage une revitalisation économique, mais dans certaines conditions, comme à Marciac.

... les éventuels effets structurants au plan économique demeurent conditionnés

Ainsi, ce qui ressort de l'observation est qu'une composante culturelle, en dehors de ses vocations culturelles, n'a que peu de pouvoir dans la structuration de réseaux économiques, ce qui n'est du reste que très rarement son objectif.

Il faudrait ici pour être complet, aborder le sujet des industries culturelles et créatives et en particulier celui des pôles consacrés aux musiques actuelles, pôles qui en dehors des SMAC restent tès peu nombreux. Ce sujet impliquant que l'on fasse le bilan de l'impact des SMAC au plan de la structuration éco-

nomique du secteur réclame à l'évidence des développements spécifiques, que l'on ne pourrait rattacher à une étude qui ne prenait pas directement en compte les industries créatives et culturelles.

Il convient quoi qu'il en soit de rester prudent avec la notion de fonction économique structurante lorsqu'il s'agit d'un établissement culturel pris au sens strict du terme et relevant en premier lieu d'une mission de développement culturel.

Cependant, l'on peut affirmer qu'une action culturelle peut faire positivement partie d'un programme d'ensemble dont le but est la revitalisation économique et qui sera piloté par un organe externe, qu'il soit habilité pour cela où qu'il reste plus informel.

Dans cette perspective, il est possible de considérer que l'on peut constater des effets structurants économiques à partir du moment où :

- Un « réceptacle économique » existe autour d'une proposition culturelle forte (des commerces, des hôtels, des prestations de transport, des producteurs de biens et de services...);
- Les acteurs économiques se sentent concernés et ont pris la pleine mesure des potentiels offerts;
- Les acteurs économiques ont une capacité propre de développement;
- Les différentes collectivités territoriales peuvent établir une relation entre un moteur d'ordre culturel et un programme général d'accompagnement des acteurs économiques.

Ainsi, des réseaux d'entrepreneurs (les vignerons autour de Marciac), peuvent très bien se mobiliser pour bénéficier d'un apport de fréquentation et pour promouvoir leur production.

Les relations entre culture et économie semblent bien se jouer dans le creuset d'un projet de territoire mobilisant simultanément plusieurs politiques publiques (dans le cadre de compétences culturelles, économiques ou encore d'aménagement du territoire).

C. Mécanismes sur le plan touristique

Rôle d'une composante culturelle dans l'offre touristique globale d'une région

La contribution des nombreuses propositions culturelles de la France à son attractivité sur le marché international du tourisme est assez largement reconnue. Certaines caractéristiques de l'offre culturelle toutefois peuvent en limiter sa structuration du point de vue de sa vocation touristique.

On constate par exemple une certaine concurrence entre les territoires fortement attractifs, les visiteurs étrangers affluant avant tout vers quelques hauts lieux fortement symboliques (Paris, le Mont-Saint-Michel, les châteaux de la Loire, la Côte d'Azur, voire l'Alsace et la Dordogne, notamment) et délaissant en partie les autres territoires et leurs pourtant riches ressources culturelles. Dans ce cadre d'ailleurs, les cas étudiés ont toute leur pertinence.

Avant d'établir la réalité d'effets structurants au plan touristique des composantes culturelles sur un territoire donné, encore convient-il, à l'instar des effets économiques, d'observer une certaine prudence quant à l'ampleur de tels effets ou à leur origine et surtout concéder que l'obtention de tels effets s'assortit en fait de conditions préalables tout aussi fortes que dans le registre économique.

Sites et activités culturels ne constituent pas souvent les premiers facteurs de fréquentation touristique.

Ainsi, à l'exemple de Midi-Pyrénées, les lieux retenant le plus l'attention des organisateurs de voyages ne sont pas aujourd'hui exclusivement ni souvent prioritairement culturels. S'agissant de Marciac, cas étudié dans cette région, on se gardera donc de le qualifier trop rapidement de pôle structurant pour la région, du moins du point de vue touristique, bien que sa notoriété bénéficie à l'évidence à la Région toute entière. Au moment de l'étude, Jazz in Marciac n'était d'ailleurs pas intégré aux produits commercialisés par les organisateurs de voyages!

Par ailleurs, la fréquentation culturelle d'un site ou d'un événement ne s'accompagne pas forcément d'activités touristiques. Pour garder l'exemple de Marciac, il faut aussi remarquer que les spectateurs du festival sont des amateurs de jazz provenant de la France entière et de l'étranger ne venant pas nécessairement en Midi-Pyrénées pour les qualités et les sites spécifiques de la région, mais bien à Marciac tout spécialement (ce qui profite tout de même au département du Gers).

Pour la Bourgogne, la situation est différente dans la mesure où la région dispose d'un grand nombre de sites à visiter, mais dont beaucoup ont une fréquentation réduite. Ainsi, lorsqu'un site comme Guédelon attire plus de 200 000 visiteurs, il se hisse très rapidement au niveau de « site phare ». On peut même remarquer que Guédelon se situe devant des sites comme Bibracte dans le Morvan, un site archéologique pour lequel des investissements publics significatifs ont été réalisés.

Fréquentation culturelle et tourisme de proximité

Le musée Matisse est dans une situation tout autre puisque la région Nord-Pas-De-Calais représente un territoire dont la population, dans sa grande majorité, part en vacances dans sa propre région (selon le Conseil régional). Le musée participe ainsi à un ensemble structuré profitant de la mobilité intrarégionale d'une des populations les plus denses de France. L'ensemble des sites muséographiques de cette région peuvent toutefois contribuer à renforcer son attractivité touristique tant pour les clientèles françaises qu'étrangères.

Cette comparaison entre territoires régionaux éclaire les relations profondément différentes qui peuvent se nouer entre un site réputé et une région.

C'est sans doute la situation même de la région, la densité de ses atouts et sa stratégie touristique qui peuvent donner une chance plus ou moins grande à un site culturel de s'inscrire activement dans un ensemble structuré. Mais, comme cela est vrai pour la vitalisation économique, une fonction structurante sur le plan touristique ne peut être entièrement placée sous la responsabilité d'un établissement culturel.

Charge donc à chaque région de structurer son offre de tourisme culturel mettant en complémentarité des sites prestigieux et des propositions plus « intimistes » en accord avec le goût des publics pour le tourisme dit « rural » ou « vert » par exemple.



PRECAUTIONS LIMINAIRES

Le cadre conceptuel et opérationnel proposé ici vise à fournir des repères et des critères utiles pour contribuer à optimiser les effets structurants d'un établissement culturel financé avec des fonds publics et, d'autre part, faciliter l'intégration de la logique de structuration d'un réseau d'actions et d'acteurs au sein d'un projet culturel de territoire.

Ces repères sont produits à l'intention des différents types d'utilisateurs (ceux du monde culturel, de l'administration territoriale ou de la sphère politique) et leur présentation ne saurait être ni trop technique ni trop étendue. Les critères abordés devront permettre d'alimenter une démarche qui chercherait à établir les effets d'une structure culturelle au sein d'un territoire, sachant que ceci ne saurait être réalisé selon un modèle unique.

Quelques remarques préalables

- On l'a vu jusqu'ici, il existe une relation étroite entre les historiques, les contextes territoriaux et les composantes culturelles. C'est cette **relation tout à fait singulière** qui, pour chaque cas, éclaire la réalité plus ou moins importante d'une ou des fonction(s) structurante(s).
- L'effet structurant d'une action culturelle ou d'un établissement **n'est pas une qualité absolue ni supérieure aux autres**, ou à l'aune de laquelle doivent être systématiquement jugés les projets et les programmes. Cela présenterait le risque de voir cette qualité être artificiellement incorporée, notamment aux demandes de subventions. La fonction de « proximité » peut par exemple être tout aussi utile.
- L'approche des effets structurants intéresse sans doute au premier chef **les métropoles**, **les Régions et les Départements** (ainsi que les intercommunalités), au travers des structures d'appui, des agences ou des équipements « têtes de réseau » souvent vecteurs privilégiés de l'intervention de ces types de collectivités ; pour celles-ci, il convient de tenir compte de leurs **compétences** principales (éducation, formation professionnelle, aménagement du territoire...) auxquels les effets structurants recherchés seront inévitablement liés.
- On pourra également penser que le fait de donner une définition au terme « établissement structurant » sera d'une grande utilité lorsqu'il s'agira de déterminer les missions d'une SMAC ou autre entité dont on attend qu'elle assume à la fois ses fonctions culturelles et son rôle d'accompagnement d'acteurs et d'organisation d'une filière professionnelle, voire d'un « écosystème » économique. Anticiper sur le caractère structurant de telles entités, permettra en toute connaissance de cause de satisfaire à la rédaction d'une convention ou d'une délégation de service public (DSP) support de relations fertiles et saines.

De ce qui précède, six thèmes sont apparus déterminants pour la réflexion :

- Le contexte territorial,
- La distinction entre impacts et effets structurants,
- Les différents registres de structuration,
- L'échelle spatiale à laquelle sont recherchés les effets structurants,
- La prise en compte de la temporalité,
- Les missions et les objectifs assignés à la composante culturelle.

1) LE CONTEXTE TERRITORIAL ET SON INTERPRÉTATION

L'étude a permis en premier lieu de comprendre combien les qualités structurantes d'un équipement ou d'une action sont extrêmement dépendantes de leur contexte.

Autrement dit, même si une composante possède des qualités incontestables sur le plan de sa vocation première, il faut considérer qu'elle n'aura de fonctions structurantes qu'à la condition :

- que soit identifiés des besoins de structuration de l'offre, des moyens ou des deux;
- qu'existe un nombre suffisant d'acteurs et d'actions à structurer ;
- que soit manifeste la volonté des acteurs du territoire de nouer des relations de travail ;
- que le territoire soit doté d'une organisation politique et administrative lui permettant d'envisager un projet de développement intégrant la fonction structurante de la composante culturelle.

C'est ainsi que l'on peut dire que l'optimisation des fonctions structurantes d'une composante culturelle est fortement conditionnée par les prédispositions de son environnement, qu'il convient de cerner préalablement.

A cette fin, il peut paraître souhaitable que ces éléments de diagnostic ne relèvent pas exclusivement (voire pas du tout) de la responsabilité de la composante culturelle elle-même, mais plutôt d'un service (au sein de la collectivité) ou d'une structure de coordination territoriale.

2) LA DISTINCTION ENTRE IMPACTS ET FONCTION STRUCTURANTE

Il a été remarqué pour le musée Matisse une très forte capacité de l'institution à porter un projet culturel en direction des visiteurs et de la population, mais sans que la dynamique ainsi créée puisse se diffuser suffisamment vers d'autres initiatives qui pourraient en être les relais. Dans le territoire très rural du musée, il n'existe en effet que très peu d'acteurs culturels et d'opérateurs touristiques.

Une situation très différente se détecte pour Centre Image en région Centre, dans la mesure où cet EPCC à vocation régionale, même s'il a des missions directes auprès des publics, se voit surtout confier une fonction d'appui et de coordination à destination d'un ensemble d'opérateurs du domaine audiovisuel.

On peut aller jusqu'à dire que les cas étudiés mettent à jour toute une gamme de combinaisons avec des établissements pouvant tout autant produire des impacts dans leur territoire qu'être porteurs d'effets structurants. Il n'en reste pas moins qu'il convient de distinguer les **effets directs** des **effets qui seront perceptibles à travers la mobilisation d'un ensemble d'acteurs.**

3) LES DIFFÉRENTS REGISTRES D'UNE FONCTION STRUCTURANTE

Les cas étudiés montrent aussi qu'une composante culturelle n'exerce pas forcément des fonctions structurantes dans tous les domaines (culturels, économiques et sociaux). Les effets structurants recherchés devront donc être identifiés *a priori*, sachant qu'il n'est pas forcément possible (ou utile) de faire jouer la fonction structurante d'un établissement sur tous les plans. Sur ces points, les caractéristiques du territoire et des différentes organisations dont il dispose constituent bien entendu des facteurs déterminants.

En outre, un établissement professionnalisé peut légitimement recevoir une mission de structuration d'acteurs culturels et d'actions pédagogiques, de formation, de communication ou de diffusion.

Néanmoins, dans le registre de la participation au développement touristique ou à la revitalisation économique, il est plus prudent de parler d'impacts économiques et touristiques que de fonctions qui pourraient être explicitement exercées par une composante culturelle.

Sur le plan de la structuration d'un projet économique, s'il peut reposer en partie sur l'attractivité d'un festival, d'un musée ou de toute autre opération culturelle, un tel projet devra en tout état de cause être élaboré et coordonné à l'échelle du territoire dans son ensemble et à partir également des autres composantes que celles appartenant au champ culturel, ne serait-ce que par souci de plus grande efficacité.

4) L'ÉCHELLE À LAQUELLE S'EXERCE UNE FONCTION STRUCTURANTE

La notion de fonctions structurantes n'est pas séparable de celle d'espace de projet ou de zone de rayonnement. Le cas de Guédelon toutefois a montré qu'une fonction structurante peut s'exercer sur un plan national et très peu sur le plan local. Une question reste d'ailleurs de savoir si l'on peut anticiper sur la zone d'influence d'un établissement culturel, ou si cette influence se dessine au fil du temps (cf. point suivant), de l'expérience et des relations entre la composante et le(s) territoire(s).

Il apparaît souhaitable de toujours préciser l'échelle à laquelle la composante culturelle vise à exercer ce type de fonction. Une telle précision pourra notamment s'appliquer à la définition des politiques régionales, à l'instruction des dossiers de demandes de subvention, à la labellisation d'un établissement de création, de diffusion ou de formation, mais aussi à l'énoncé d'un projet culturel de territoire (EPCI, pays et parc naturel régional).

Cela étant, il semble qu'il faille considérer qu'une composante culturelle ne peut exercer une fonction structurante que si elle agit à une échelle dépassant le territoire strictement local (EPCI suffisamment grand, « pays », département, région…).

Par exemple, si le festival Jazz In Marciac a permis de structurer les investissements et l'offre touristique à l'échelle de la commune, c'est qu'il a aussi un auditoire et un rayonnement national et international. Le musée Matisse présente une fonction structurante au plan départemental, ce qui lui permet d'obtenir une légitimité à l'échelle locale. Centre Images n'aurait aucune pertinence s'il n'intervenait pas à l'échelle de la région.

Il convient ainsi de ne pas confondre rayonnement au sens de réputation et rayonnement induisant une capacité territoriale de structuration d'actions et d'acteurs.

5) LA TEMPORALITÉ DU PROJET

Les cas étudiés dans leur contexte apportent des informations précieuses sur le facteur temps. Grâce à un examen historique des composantes culturelles, on s'aperçoit que la manière avec laquelle ont évolué les organisations culturelles a fortement joué sur leur ancrage au sein d'un contexte territorial, d'un réseau d'acteurs et d'une communauté humaine.

Ces historiques conduisent à admettre qu'un établissement culturel ne naît pas « structurant », mais qu'il le devient à un certain moment, par l'acquisition de capacités, par les valeurs que les autres acteurs lui reconnaissent, mais aussi avec l'émergence d'un projet politique qui va lui attribuer cette qualité ou rendre plus favorable son environnement.

On peut dès lors se demander s'il est possible de maîtriser – ou de chercher à maîtriser – la temporalité d'une action culturelle et son insertion dans un contexte en évolution.

On peut du moins établir que le simple « parachutage » d'un équipement dans un territoire ne peut produire l'ensemble de ses effets :

- Si le territoire n'a pas été préparé à l'arrivée de cette nouvelle composante culturelle (qui peut aisément être perçue localement comme « extérieure » à la société locale) – l'avant – ;
- Si l'on n'accorde pas un temps suffisant à l'émergence et au développement de la composante culturelle le pendant ;
- Si l'on ne se prépare pas suffisamment à l'avance à la nécessité d'un renouvellement de l'offre pour faire face au possible « épuisement » de ses effets dans le temps l'après .

6) LA FONCTION STRUCTURANTE DANS UNE MISSION DE SERVICE PUBLIC

Le cas de Centre Images a permis de remarquer qu'une mission de service public peut définir précisément, par sa nature, les qualités structurantes d'un établissement culturel. **Une mission fondée sur l'accompagnement des acteurs à une échelle départementale ou régionale est nécessairement structurante,** à la condition que puissent s'établir des relations constructives entre les acteurs de terrain et la structure d'appui.

Cependant, sur ce plan, une composante (qu'il s'agisse d'un établissement ou d'un programme d'actions) ne peut devenir structurante qu'à la condition :

- Qu'existent plusieurs acteurs complémentaires,
- Que ces derniers reconnaissent les qualités et l'utilité de l'établissement ou du programme,
- Que l'établissement ou les opérateurs soit dotés des outils méthodologique et des moyens techniques et humains capables d'assumer une mission d'accompagnement et de coordination,
- Que le territoire de destination ne présente pas une configuration géographique empêchant d'assumer effectivement la mission (zone de montagne, grandeur du territoire, moyens de communication insuffisants...).

Les expériences de terrain ont également apporté des éclairages sur les enjeux mêmes des qualités structurantes d'une action en nous plongeant au cœur de situations spécifiques.

Au cours de l'étude, les situations se sont révélées particulières dans le sens où les atouts des territoires sont disposés selon des agencements très différents, mais encore dans le sens où, à partir des mêmes constats de dévitalisation socio-économi-

que, les projets de développement empruntent des rythmes et des voies tout aussi singulières.

Plus largement, tenant compte du contexte, de la variété des atouts des territoires et de leur agencement à chaque fois particulier, des voies et des rythmes différents qu'empruntent les trajectoires de développement partant de situations de dévitalisation socio-économiques proches, sinon identiques, il convient de ne pas associer à la notion de « structurant » des objectifs définitifs, alors même que les situations à structurer doivent être interprétées au cas par cas.

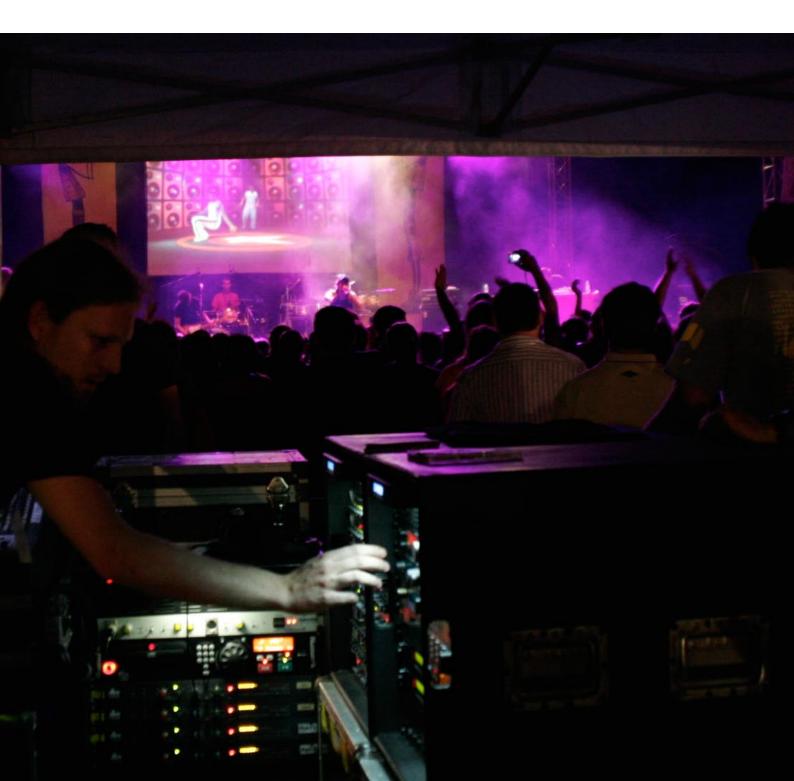
Pour autant, il reste possible de disposer de repères sur les mécanismes modérateurs ou facilitateurs des fonctions structurantes. Ces repères devraient pouvoir être mobilisés pour :

- Mieux définir les missions de certains établissements publics et leur forme juridique,
- Optimiser leurs fonctions potentielles dans un territoire et à une échelle déterminée,
- Ou encore pour « préparer » un territoire en prévision de l'implantation d'un équipement ou de la création d'un événement.

C'est sur ces mécanismes modérateurs ou facilitateurs de(s) fonction(s) structurante(s) des composantes culturelles qu'il est possible d'agir, à condition de cerner la nature de ces mécanismes.

De ce point de vue, **un établissement culturel ne peut à lui seul agir** sur l'ensemble des paramètres qui lui permettront d'optimiser ses fonctions structurantes.

Les gestionnaires d'un territoire ont un rôle majeur à jouer dans l'organisation de la relation entre un établissement culturel et un ensemble d'acteurs. Ceci implique des responsabilités partagées entre une composante culturelle et, au premier rang, les collectivités territoriales.



un champ qui, par nature, concerne l'enrichissement des individus et l'émancipation des sociétés. Bien entendu, il serait inconcevable de mettre en cause la perspective économique de l'action publique pour la culture, tant de multiples expériences montrent combien il est possible soit d'autofinancer certaines actions, soit d'enclencher une dynamique sociale et économique dans des territoires où elle se serait étiolée.

Cependant, il semble opportun de proposer des éléments de réflexion et de méthode pour distinguer des nuances entre l'impact économique direct d'une action ou d'un établissement culturel et l'influence qu'il peut avoir sur l'organisation d'une offre touristique ou encore sur une dynamique économique locale ou territoriale. Ces nuances semblent pouvoir être un facteur de préservation des valeurs de l'action culturelle « à la française », alors même que les effets d'une composante culturelle peuvent se constater sur le plan touristique notamment.

Pour prendre l'un des exemples sur lequel s'est appuyée la recherche, on ne peut qu'admettre que la vocation du festival Jazz in Marciac restera toujours – et avant tout – de partager avec le plus grand nombre l'espace créatif et profondément humain de la musique. Ce but originel n'est en rien compromis par le fait qu'une économie *a priori* improbable ait pourtant peu à peu pris corps dans le sillage du festival.

L'étude a clairement montré à ce titre qu'un établissement culturel professionnalisé pouvait légitimement recevoir une mission de structuration d'acteurs culturels et d'actions pédagogiques, de formation, de communication ou de diffusion. Néanmoins, dans le registre de la participation au développement touristique ou à la revitalisation économique, **l'étude constate**

i certains considèrent que « la culture coûte cher », c'est qu'il est difficile d'en constater et d'en évaluer la rentabilité, notamment éducative ou sociale. Dans nos sociétés, l'idée d'un « retour sur investissement » reste pourtant le principal moteur tant de l'initiative privée que de l'action publique. La rentabilité sociale et culturelle d'un investissement public devant être démontrée, il n'est guère étonnant que l'on soit sans cesse en recherche d'indicateurs permettant de juger le bien-fondé d'un équipement, d'une institution culturelle ou d'un festival.

Mais, confronté à l'insaisissable, l'évaluateur sera tenté de mesurer l'impact de la culture selon d'autres points de vue à partir desquels, sans doute, les retombées paraîtront plus tangibles. C'est alors que l'économique fait irruption dans qu'il est plus prudent de parler d'impacts économiques et touristiques que de fonctions qui pourraient être explicitement exercées par une composante culturelle, sauf exceptions (Cf. l'économie du cinéma). Sur le plan de la structuration d'un projet économique, il s'avère logique et efficace qu'un projet soit élaboré et coordonné à l'échelle d'un territoire; projet qui, certes, pourra reposer en grande partie sur les valeurs d'attractivité d'un festival, d'un musée ou de toute autre opération culturelle.

En outre, les études de cas ont confirmé que la présence d'une offre culturelle forte pouvait entraîner dans son sillage une revitalisation économique. Mais ce qui ressort de l'observation est qu'une composante culturelle, en dehors de ses vocations culturelles, n'a que peu de pouvoir dans la structuration de réseaux économiques, ce qui n'est du reste que très rarement son objectif.

Néanmoins, on ne peut faire autrement que de considérer le cas particulier des entreprises culturelles relevant du champ de ce que l'on appelle les « industries culturelles et créatives ». On souhaiterait affecter à certaines d'entre-elles, une fonction de structuration de l'écosystème économique dans laquelle elles agissent. C'est le cas dans le domaine de la musique, du livre et du cinéma, notamment. Si de telles entités ont été largement étudiées dans le cadre d'autres études, nous les tiendrons pour l'instant à l'écart de nos conclusions pour la raison que ce sujet nécessite à l'évidence des développements spécifiques.

Pour autant, le lecteur percevra ici des facteurs qui doivent inciter à faire preuve de discernement entre une structure culturelle à qui l'on confierait une mission d'organisation économique en plus de ses missions culturelles et une politique de développement économique qui, pour sa part, devra s'être préparée à insérer, dans ses critères, ses modalités et son périmètre, les spécificités du monde de la culture. Voilà un sujet que nous nous proposons de développer dans un cadre approprié.

Quoi qu'il en soit, il convient toujours de rester prudent avec la notion de « fonction économique structurante » lorsqu'il s'agit d'un établissement culturel. Pour s'en convaincre, il faudrait prendre le temps, par exemple, d'explorer sérieusement le cas de chaque Frac en France pour évaluer leurs réelles capacités à structurer une offre décentralisée en région alors que les moyens dont ils disposent pour cela semblent inexorablement aller à la baisse et qu'une tendance est au contraire de leur offrir de sompteux équipements, paradoxalement centralisés dans les capitales régionales...

Cependant, l'on peut affirmer qu'une action culturelle peut faire positivement partie d'un programme d'ensemble dont le but est la revitalisation économique et qui sera piloté par les responsables du territoire et des organes habilités.



On sent bien, à travers ce seul aspect du questionnement, quelles sont les nuances importantes que l'on peut percevoir à travers cette étude. Même si elle sera restée limitée à quelques cas, la recherche aura apporté plusieurs enseignements – dont certains sont surprenants – et aura permis de proposer une série de repères.

Parmi les enseignements principaux, il est utile de souligner les points suivants :

- 1. La nature et les conditions des fonctions structurantes peuvent sensiblement varier selon quatre types de paramètres :
 - Les registres d'exercice de la fonction (culturel, pédagogique, touristique, économique, social ou encore de communication),
 - Les secteurs culturels desquels dépendent les composantes culturelles concernées (patrimoine, spectacle vivant, enseignements artistiques, arts visuels, lecture publique...),
 - Les types d'établissements (forme juridique et gouvernance),
 - Les territoires (échelle et statut juridique),
- 2. Il parait nécessaire de ne pas systématiquement associer les effets directs d'une composante culturelle avec son caractère structurant. Une composante culturelle produit nécessairement un effet, par exemple, en réunissant un public, en offrant une formation artistique, en facilitant la création ou encore en valorisant un patrimoine.
- 3. L'effet structurant d'une action culturelle ou d'un établissement n'est pas une

- qualité absolue et supérieure aux autres ou à l'aune de laquelle doivent être systématiquement jugés les projets et les programmes.
- 4. Néanmoins, le rapport entre fonction de proximité et fonction structurante doit être placé au cœur des réflexions, les politiques territoriales de la culture faisant logiquement de plus en plus de place aux notions de « réseaux », de « structures ressources » ou encore de « tête de réseau ». Il se joue ici l'efficacité de l'action devant la montée en puissance des politiques territoriales.

C'est ainsi que, dans la pratique, se pose très souvent la question suivante : comment s'appuyer sur des pôles structurants pour permettre l'émergence de véritables politiques culturelles locales, ou tout au moins pour apporter de la cohérence à un ensemble d'initiatives culturelles ? Cela nous fait dire que la définition de la notion structurant » est tout fait opportune dans le contexte actuel de décentralisation, et surtout de la remise en question des logiques des politiques publiques de la culture, et notamment celles des régions, des Départements et des EPCI.

Enfin, l'ensemble de la recherche indique la relation très étroite entre la notion de territoire de projet et de fonctions structurantes, ce qui montre en soi un champ d'exploration des multiples applications des mécanismes que recouvre la notion.

AUTEURS

JEAN-MICHEL TOBELEM
DIRECTEUR DU CABINET OPTION
CULTURE



www.option-culture.com

JEAN-LUC POUTS
DIRECTEUR DU CABINET
CULTURE ET TERRITOIRES



www.culture-territoires.fr

FABRICE THURIOT ENSEIGNANT CHERCHEUR



Docteur en sciences de gestion Habilité à diriger des recherches, diplômé de Sciences Po Paris et d'études supérieures de droit public, lauréat de la bourse Lavoisier du ministère des Affaires étrangères, Jean-Michel Tobelem est professeur associé à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne et enseignant à l'École du Louvre ainsi que dans plusieurs universités et écoles de commerce, en France et à l'étranger. Il dirige l'institut d'études et de recherche Option Culture (www.option-culture.com). Directeur d'une collection d'ouvrages portant sur la gestion de la culture, il est l'auteur des ouvrages suivants : La culture pour tous ; des solutions pour la démocratisation ? (Fondation Jean Jaurès, 2016). Les Conservateurs de musées ; atouts et faiblesses d'une profession (dir., avec Frédéric Poulard; Paris, La Documentation française, 2015). Les Bulles de Bilbao; les musées après Frank Gehry (contributions de Luis Miguel Lus Arana et Joan Ockman; éditions B2, 2014). Art et gestion de l'art ; leadership et institutions culturelles (dir., avec Sylvie Cameron ; Liber, 2013). Le Nouvel Âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion (Paris, Armand Colin, 2010). Culture, Tourisme et Développement ; les voies d'un rapprochement (dir., avec Claude Origet du Cluzeau ; L'Harmattan, 2009). L'Arme de la culture, les stratégies de la diplomatie culturelle non gouvernementale (dir. ; Paris, L'Harmattan, 2007). La Culture mise à prix, la tarification dans les sites culturels (dir. ; Paris, L'Harmattan, 2005). Manuel de muséographie ; petit guide à l'usage des responsables de musée (dir. avec Marie-Odile de Bary ; Atlantica, 1998). Musées et Culture, le financement à l'américaine (éditions Presses universitaires de Lyon, 1990).

Ex praticien de terrain, il est spécialisé dans les stratégies de coopération territoriale et la gestion des politiques culturelles. Depuis 15 ans, il a conduit la réalisation de nombreux diagnostics et évaluations de structures culturelles, municipales, intercommunales ou régionales, et a conduit l'accompagnement de multiples territoires dans la définition de leur politique culturelle. Il a également travaillé pour le DEPS à plusieurs reprises. Sur les bases de recherches communes, il anime avec Fabrice Thuriot (enseignant-chercheur en droit public à la Faculté de Reims-GIC-GRALE-CNRS) des formations sur le thème des « diagnostics et schémas de développement culturel » et de « la gestion des établissements culturels ». Il est également formateur pour le CNFPT/INET (intercommunalité culturelle). Il anime sur demande des séminaires et a rédigé plusieurs articles sur le thème des politiques culturelles. Il a collaboré à l'ouvrage « Culture, tourisme et développement : Les voies d'un rapprochement » (L'Harmattan, 2009). Il a mis au point une technique avancée d'évaluation et de pilotage des politiques publiques de la culture. En marge de son activité professionnelle, il a présidé différentes structures culturelles associatives (projets expérimentaux).

Docteur en droit public, HDR, ingénieur d'études au Centre de Recherche sur la Décentralisation Territoriale (CRDT, EA 3312 – GIS GRALE CNRS), il est l'auteur de nombreuses publications. Membre du GIS GRALE CNRS (Groupement d'intérêt scientifique de recherches sur l'administration locale en Europe) et de l'Observatoire national de la décentralisation, membre du GIP GRIDAUH (Groupement d'intérêt public de recherche sur les institutions et le droit de l'aménagement, de l'urbanisme et de l'habitat), il a été chercheur associé de 2008 à 2012 à la chaire Arts, Culture et Management en Europe (ACME), BEM-Bordeaux Management School et depuis 2010 à la chaire Fernand-Dumont sur la Culture de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), Centre Urbanisation, Culture et Société, Université du Québec. Membre du comité scientifique de l'Observatoire du patrimoine et de la culture scientifique et technique (OPCST) de l'OCIM, il travaille depuis plusieurs années avec l'Association nationale des villes et pays d'art et d'histoire et villes à secteurs sauvegardés et protégés (ANVPAH-VSSP).

OPTION CULTURE

© Tous droits réservés, Option Culture, 2016