

## Atelier de la plateforme Créativité et Territoires

### Quels modes de gestion de projets de territoire pour favoriser les dynamiques de créativité et d'attractivité territoriale ?

#### I Présentation des principaux partenaires de la journée

La Chaire « **Attractivité et Nouveau Marketing Territorial** » (ANMT) est fondée en 2013 par plus de 20 collectivités de tous les échelons territoriaux (de la métropole à la commune, en passant par le département etc.). Unique en France, elle poursuit trois missions :

- La **veille internationale** (identifier les pratiques innovantes et performantes)
- Le **#Place Marketing Forum** (conférence internationale qui rassemble plus de 400 personnes et récompense les meilleures pratiques de marketing territorial)
- La **Formation** (Master 2 en formation continue intitulé marketing et communication publics)

Au-delà de ces missions, le but est de créer un **écosystème** autour de la Chaire, capable de promouvoir un espace de réflexion commune, mais aussi de mettre en synergie les différents acteurs (fondateurs, partenaires, experts etc.).

Pour introduire cette réflexion, le marketing territorial renvoie à « *l'ensemble des démarches techniques et autres qui permettent de construire et de mettre en œuvre l'attractivité d'un territoire* » Joël GAYET (fondateur de la Chaire ANMT). Plus précisément, l'attractivité se comprend comme « *la capacité d'une territoire à rayonner, à promouvoir son offre et à attirer ou retenir sur place, d'une manière ponctuelle et permanente, des personnes, des évènements, des entreprises ou des capitaux* » (*Ibidem*).



La plateforme Créativité et #Territoire s'intitule « **T.CREATIF** ». Née en 2013, elle contribue au #Développement Durable des Territoires (DDT). L'équipe est composée d'une vingtaine de membres, et son ambition est de réinventer de nouveaux #outils (fiscaux, juridique etc.). Quel nouveau DDT est à promouvoir ? **Trois axes** assurent un renouveau de la réflexion :

- Axe économie circulaire
- Axe #numérique et développement urbain

➤ Axe systèmes alimentaires territorialisés

C'est un outil de recueil d'initiatives. L'idée est de regrouper l'ensemble des #expériences pour s'en nourrir.

**Le réseau « ENCATC »** est un réseau européen des établissements d'enseignements supérieurs à l'échelle culturelle. Il existe depuis 1992 (100 membres dans 40 pays). Ses missions sont de réfléchir, et de questionner la formation des administrateurs culturels. Pour aller plus loin : <http://www.encatc.org/>



Quels politiques culturelles mettre en œuvre à l'échelle européenne, de la région ? Le thème de la conférence annuelle 2016 est celui du management culturel et les politiques culturelles dans les sociétés à risques.

**Le réseau « d'Aide aux Musiques Innovatrices » (AMI)** est une structure cofondatrice de la Friche Belle de Mai (depuis 1992). Elle se pose la question du développement culturel local. L'objectif est de partir du potentiel local pour inonder le monde. Le travail se fait pré ou post événement culturel.



Le réseau crée « **La Dynamo** ». *« C'est en quelque sorte un syndicat indépendant des « usagés de cultures » qui ont décidé de ne plus subir l'offre culturelle, mais de la créer ensemble et démocratiquement, avec une ouverture d'esprit animée par un certain nombre de valeurs telles que la collaboration, l'échange, la curiosité, la volonté de toujours découvrir et faire connaître les cultures alternatives, émergentes ou populaires »* (Site : <http://ladynamo79.fr/qui-sommes-nous/>)

Chaque collectivité territoriale peut donc se nourrir des productions culturelles, qui dynamisent le territoire.

## II Avant-propos d'Emmanuelle MOUSTIER et Edina SOLDO (maîtres de conférence à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale)

Notre focus sera celui de l'attractivité du territoire, sous l'angle de la culture. Un certain nombre d'expériences a généré des dynamiques sociales. Le but est de croiser deux domaines de recherche : la culture et la Méditerranée. Le champ culturel et créatif induit des effets multidimensionnels « supposés » à l'échelle d'un territoire.

**4 domaines** sont donc pris en considération :

- Les industries du design
- Le transmédia culturel
- Les arts vivants
- Les services créatifs professionnels

D'abord, **le champ culturel et créatif sert les stratégies de développement des territoires** (apparition de cités créatives : par exemple BILBAO). Ces stratégies ont des finalités multiples, comme par exemple l'amélioration du développement économique, mais pas seulement. Des effets se font donc sentir en termes de marketing et de développement social, voire citoyen. Tout cela renforce donc l'attractivité des territoires.

Ensuite, **les produits culturels sont porteurs de sens** (valeur symbolique). Leur création est originelle et originale, mais aussi innovante (unique et expérientielle). En effet, le champ culturel est un incubateur organisationnel (modèles économiques novateurs). Ils permettent la mise en réseau, et l'impulsion économique. Compte tenu du contexte, c'est un élément clef.

En outre, l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) fait émerger une **#innovation #sociale, citoyenne et démocratique**. De plus, des ressources sont regroupées et partagées. Toutefois, ces effets multidimensionnels sont à relativiser.

Un grand nombre de réussites territoriales est impulsé par les événements culturels, mais l'opportunité n'est pas toujours source de dynamisme. Les équipements ne sont pas exploités sur le long terme (pas de dynamique d'attractivité ni de créativité). Si des cas d'échec ou de réussite limitée sont mis en exergue, existe-t-il des prérequis ?

L'ancrage des projets est une condition primordiale. D'ailleurs, concernant les modes de coopération dans le bassin méditerranéen, **l'ancrage territorial** est un élément essentiel. Qu'est-ce que c'est ? Selon l'**école de la proximité**<sup>1</sup>, c'est développer des avantages multiples

---

<sup>1</sup> Entre économie industrielle et spatiale (Rallet et Torre, 1995), les analyses en termes de « proximités » ont apporté (dès le milieu des années 1990), un renouvellement certain des réflexions dans le champ de l'économie régionale ou spatiale.

(ressources) entre les organisations et les territoires. Cela nécessite un temps long, c'est-à-dire un vrai processus **d'apprentissage organisationnel**. Plus la relation est ancienne, plus la production de ressource est partagée. Elle suppose aussi la **co-production de ressources** (non délocalisables). Il existe donc un lien direct entre la capacité du territoire à attirer des activités et à se développer.

Cet ancrage est envisagé selon deux dimensions :

- **Ancrage spatial** (proximité géographique)
- **Ancrage sectoriel** (réticulaire et modérateur)

Toutefois, ces deux dimensions ne suffisent pas. L'**ancrage démocratique** est essentiel (mobiliser l'ensemble de parties prenantes du territoire). Il met en exergue la légitimité et la participation des résidents, comme des entreprises. **La co-construction et l'innovation** sont donc les facteurs clés de succès de ces démarches de consultation, et d'intégration des parties prenantes.

Les deux tables rondes permettent de réfléchir à trois grandes séries de questions. D'abord, quels sont les modes de gestion des projets culturels ? Et quelles sont les difficultés rencontrées ? Mais aussi, comment intégrer les différents acteurs ? Les porteurs de projet se retrouvent face à une grande complexité, lorsque l'objectif est celui de la performance. Ensuite, les projets sont-ils questionnés autour de leur ancrage ? Et dans quelles dimensions ? De plus, qu'est-ce qui fait sens dans ces projets en termes de créativité territoriale ? Et, quels sont les effets ? Enfin, quels sont les modes de gestion de ces projets ? Quels sont leurs finalités sociétales ?

### III Table ronde n°1 : Quels projets créatifs à l'échelle locale et quels impacts en termes d'attractivité et/ou d'hospitalité des territoires ?

Qu'est-ce que la créativité ? Quelle grille d'analyse est proposée par la plateforme « T.CREATIF » ?

Avant de parler de créativité territoriale, la plateforme, née en 2013, essaie de travailler sur le Développement Durable (DD) dans les territoires. Malgré des projets territoriaux de DD, l'importance est d'être plus créatif, plus original. Ce sont les travaux des psychologues et des neurosciences qui attirent notre attention sur la créativité. C'est la **capacité à réaliser une production nouvelle (idée, biens, services etc.), adaptée au contexte dans lequel elle se déploie**. Cette créativité peut impulser le renouveau des politiques publiques, comme des nouvelles pratiques. Elle est liée aux facteurs cognitifs, émotionnels (humeur, gestion des émotions), et environnementaux (contexte familial, professionnel). Cela ferait-il sens de parler de créativité territoriale ? Comment un territoire peut-il se réinventer ? Quelle est la capacité de résilience d'un territoire face un choc ? Cette notion de créativité permet aussi de faire face aux problèmes de changement climatique, de crise économique etc. La plateforme possède une **équipe #pluridisciplinaire et mixte** (professionnels, universitaires etc.). C'est le support de la créativité territoriale, qui reste toutefois sans réelle définition. La notion de concept impose de définir des dimensions, des composantes, et des indicateurs. Quels sont les marqueurs de la créativité ?

L'ambition est développer un mieux-vivre, à travers notamment des subventions publique, mais les approches sont parfois automatiques, alors que la créativité renvoie à l'innovation. L'approche monographique est insuffisante, car monolithique, alors que la créativité repose sur une démarche intégrée (ensemble des dimensions de la société).

Dans le cadre de cette démarche de créativité, trois phases sont considérées :

- Le jaillissement (repérage des pépites de transformation)
- Le processus lié au projet (ce qui est attendu, boîte à outil mobilisée)
- L'universalité de la démarche (intégration des parties prenantes : déploiement sur le territoire)

Ce déploiement en trois étapes induit un focus sur le développement local. Les différents facteurs que nous avons retenus sont les suivants :

- Les déterminants
- Les composantes

➤ Les sous-composantes

Concernant la phase de jaillissement : comment se développe-t-il et comment le porter (aller au-delà de l'idée) ? C'est être en capacité de regarder le territoire.

*« Il n'y a pas de territoires en crise, il y a seulement des territoires sans projet » déclaration de Charles Pasqua (1997), alors ministre de l'Aménagement du territoire.*

Pour exemple, **le territoire de Correns** (en Provence verte) intègre les notions de DD. Pour aller plus loin : [http://www.la-provence-verte.net/ot\\_correns/](http://www.la-provence-verte.net/ot_correns/). En s'appuyant sur des anciens résidents, l'office du tourisme pose notamment la question du DD comme celle du mieux-être (développement du bio etc.). Cette vision permet d'inverser les logiques de développement endogène (déclinaison sur la vie locale). C'est désormais un privilège d'habiter ce territoire (opportunité). Et l'important reste de mobiliser des personnes qui n'ont pas l'habitude de travailler sur ces thématiques, afin d'assurer le renouveau des approches.

En outre, en émiettant les financements, le projet est dispersé. Il est donc nécessaire de construire des **positions de rupture** pour changer les modes d'action. Cette phase de jaillissement permet donc de transformer les logiques de diagnostic (crise économique, pauvreté), alors que l'enjeu est de construire le mieux-être. Cela permet de rentrer dans une phase d'élaboration pour produire du sens (construire différemment les choses). Pour construire la créativité, la méthode nécessite de déployer **deux outils dans une logique de spirale** :

- La méthode de projet
- L'évaluation

Cette spirale est constitutive de la démarche de créativité territoriale. Le développement territorial n'est pas une approche linéaire. Se posent alors des analyses systématiques. Le processus créatif arrive à son apogée, lorsqu'à chaque boucle, une création est susceptible de naître. L'ambition est d'avoir une rigueur méthodologique.

La grille d'analyse de la créativité se décline en trois phases (elles-mêmes redécoupées en sous-phases) :

**1) L'ESSAIMAGE** (mise en place d'une procédure, méthode et techniques)

- Transférabilité du projet (exemplarité, reproductibilité du projet)
- Stratégie de diffusion (sélection, capitalisation, transmission)

**2) LES INNOVATIONS**

- Innovation procédurale (adaptation du contenu de la commande publique, modes de financement revisités)

- Innovation organisationnelle (mutualisation des pouvoirs, mise en cohérence du projet/politique publique)

### 3) LES EFFETS D'ENTRAÎNEMENT/SPIRALES

- Comportement d'acteurs (nouvelle présentation, pratiques d'acteurs)
- Dynamique territoriale

Il manque à ce jour la mesure de cette réactivité territoriale. L'important est désormais d'avancer sur la création d'indicateurs (quantitatifs et qualitatifs).

*Animation de la table ronde par Christine CUENCA (chargée de la veille et de la valorisation de la recherche à la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial). Les acteurs présents sont Evelyne LEHALLE (consultante et directrice du Nouveau Tourisme Culturel NTC), qui vient présenter un projet de tourisme culturel, mais aussi Caroline SALLENAVE (secrétaire générale du théâtre des Salins), qui expose le projet Train Bleu, et enfin, Laurent STERNA (directeur du centre régional du livre de Toulouse), qui présente un projet de cluster autour du livre et du multimédia.*

**Madame LEHALLE :** Culture et #tourisme invitent à proposer des expériences, non pas uniquement pour les touristes, mais aussi pour les habitants. Sinon, les démarches ne rencontrent pas l'adhésion. Quand nous parlons de créativité, le numérique est aussi essentiel. **La culture, le tourisme et le numérique sont les trois piliers de l'attractivité du territoire.**

D'abord, le Nouveau Tourisme Culturel (NTC) est né des usages du numérique, qui ont bouleversé les modes de faire. Ensuite, en 2005, l'Europe a vu arriver sur le marché de nouveaux concurrents tels que la Chine, Cuba etc. La créativité peut être un impératif, et notamment pour le tourisme (produire de la valeur). C'est la même chose pour le numérique, mais moins pour la culture (patrimoine etc.).

Comment faire jaillir les projets ? A qui s'adresser ?

Avant, les pratiques touristiques proposaient d'accueillir les visiteurs en bas du château par exemple. Comment se renouveler ? Dans ce grand cycle du visiteur, le numérique est désormais omniprésent (conseils TripAdvisor etc.). La liberté de choix impose un renouvellement des pratiques pour attirer les visiteurs (prise de décision via un benchmark). Aujourd'hui, la démarche marketing impose l'ultra-personnalisation : quelles habitudes et quelles pratiques sont à mettre en avant ?

**La France est le pays le plus attractif du monde** (84 millions de touristes/an, plus de 15 000 musées etc.). Si l'offre est extraordinaire, le corpus de compétence locale est aussi essentiel (savoir-faire). De plus, la promotion des offices du tourisme, et des différentes organisations (SNCF etc.) participe à la création d'une synergie. Cet écosystème facilite l'attractivité. Pour être opérationnel, le renouvellement des pratiques est essentiel. La banalisation de l'offre (différentes églises romanes), et la reproduction des pratiques (médiation du haut vers le bas) imposent le changement pour se démarquer des concurrents.

Nous exposons tour à tour trois exemples. D'abord, le développement du territoire de Seine-Saint-Denis (180 communautés présentes sur le territoire) est soumis à la réflexion des jeunes communautés. Cette réflexion est notamment portée par l'**association les « Murs à pêche<sup>2</sup> »**. Elle décide de replanter des pêcheurs à côté des murs, car l'orientation des est parfaitement calculée pour tenir compte de la pente et de l'ensoleillement. Les murs sont construits pour emmagasiner la chaleur dans la journée, et ensuite la restituer aux fruits et aux arbres durant la nuit.

L'objectif est de profiter de nouvelles compétences, comme celles que sollicitent notamment la gestion du canal etc. En 10 ans, l'offre se renouvelle, et se décline d'après la **méthode MAKATON**. C'est un programme d'aide à la communication et au langage, qui repose sur un vocabulaire fonctionnel utilisé avec la parole, les signes et/ou les pictogrammes. Pour aller plus loin : <http://www.makaton.fr/>.

Le canal sert à l'exposition d'œuvres d'art, et les berges permettent d'accueillir du théâtre vivant, de la peinture etc. Le département de Seine-Saint-Denis est très vaste, et l'équipe officielle en charge du projet est celle de Seine-Saint-Denis Tourisme. Elle décide de mobiliser à la fois la jeunesse, les habitants, et les entreprises présentes sur le territoire.

Ensuite, **l'exemple de Nantes renvoie au « Parcours Estuaire »**. Nantes dispose de peu de monuments culturels mais, à partir des années 1985, un projet nouveau émerge chaque année. Après 3 ans de questionnement avec les habitants, le parcours estuaire émerge. C'est 70 km entre Nantes et Saint-Nazaire.

---

<sup>2</sup> « L'association Murs à pêches – MAP – a été fondée en 1994 pour sauver de l'anéantissement l'un des plus beaux lieux de la région parisienne. Ce territoire est ce qui reste d'un réseau de plusieurs centaines de kilomètres de murs de terre et de pierre, édifié pour aider à la production de fruits, dont les pêches » (Site : <https://mursapeches.wordpress.com/qui-sommes-nous/>).



Enfin, l'exemple de **Banque Numérique des Savoirs en Aquitaine** (BNSA) questionne la notion d'ancrage territorial. La forme numérique (immatérielle) des projets efface-t-elle l'ancrage du projet sur le territoire ? La BNSA émerge en 2000, et la région Aquitaine transmet alors ses données (Open data).

C'est la même logique qui est à l'œuvre pour **Paris et son budget participatif**. L'important est de repérer les compétences, mais aussi de travailler avec confiance.

**Madame SALLENAVE :** Avec l'arrivée du directeur Gilles BOUCKAERT, en 2013, au théâtre des Salins à Martigues, un nouveau projet émerge. Qu'est-ce qui relie Martigues à Marseille ? C'est la ligne de la côte bleue. Le théâtre du sémaphore (Port-de-Bouc) s'associe notamment avec celui de La Criée (Marseille) pour faire émerger un itinéraire côtier et artistique (première session en 2014). L'objectif est de faire un spectacle dans différents lieux, mais les spectateurs ne s'y rendront pas en voiture. La région offre 300 cartes ZOU<sup>3</sup>, qui permettent de promouvoir les transports en commun. Des événements sont payants, d'autres sont gratuits, et un tarif commun à 10 euros est aussi proposé. Un pique-nique à la calanque de Niolon (rencontre de l'association des calanquais etc.) est aussi mis en œuvre. De plus, un orchestre est positionné en bas du train, et une balade dans Marseille part de la gare Saint-Charles pour arriver à La Criée. Pour la première année, l'offre s'étend sur un weekend.

La deuxième année (le cadran d'Ensuès, et le théâtre de la Joliette sont associés) le projet se décline sur une semaine. Le but est de n'utiliser que les transports en commun, et ensuite de ne pas offrir uniquement du théâtre. La donne s'élargit, les tickets de bus sont alors mis à disposition (possible achat préalable), et des déjeuners sont organisés (4 à 5 événements artistiques par jour). Le package complet comprend les places de spectacles, les tickets de bus, et la place dans le train Bleu.

Cette année, est prévue une visite architecturale du territoire (musée des minotiers), et un parcours familial (entre Martigues et Ensues la redonne). C'est compliqué, car les partenaires sont très différents (théâtres aux budgets différents), et leur réactivité varie. C'est toujours le théâtre des Salins qui porte l'événement. La production artistique varie d'un lieu à l'autre (danse, théâtre, musique), et il n'y a pas de budget spécifique dévolu à cet événement. Une aide est donc demandée au conseil départemental (pour la communication, et les participations gratuites). La réflexion porte désormais sur la découverte de nouveaux lieux (chapelle de l'annonciade avec un concert du festival d'art lyrique).

---

<sup>3</sup> C'est une carte à puce personnalisée (avec nom et photo) qui donne des avantages sur les trajets bus et train dans la région PACA.

Ce qui est important, c'est de s'appuyer sur les acteurs locaux (distribution de sandwich etc.), et par exemple, le restaurateur de la minoterie propose un repas pour 90 personnes. L'idée actuelle est celle d'une navette (bateau) reliant Martigues et l'aéroport de Marignane (sur l'étang de Berre).

**Laurent STERNA** : Aux côtés de la dette, le patrimoine des actifs sur le territoire est essentiel. C'est une vraie richesse qui nous appartient à tous. D'ailleurs, à Villeneuve-sur-Lot, l'ambition de créer une communauté de commune repose sur la culture. De même, l'économie circulaire implique de s'interroger sur le moment où la ressource devient privée.

Qu'est-ce que la notion d'**écologie des pratiques** ?

**Isabelle STENGERS** développe une analyse de ce qu'est la gouvernance des projets, sous une forme de radicalité. Pour en savoir plus : <http://www.larecherche.fr/savoirs/autre/isabelle-stengers-inventer-ecologie-pratiques-01-04-1997-69210>

Comment transformons-nous un territoire en nous transformant nous-même ? L'exemple de Marseille-Provence capitale européenne de la culture en 2013 est intéressant à plusieurs niveaux. Toutefois, ce n'est qu'un projet culturel. Pourquoi la capitale est-elle donnée à Marseille ? Parce-que l'analyse de ce territoire faisait apparaître un retard important de développement (gain de 10 ans pour Lille en termes d'urbanisme, de gouvernance etc.). L'objectif est promouvoir le développement économique et social du territoire.

Le premier événement passe par la **construction du Grand Théâtre de Provence** (GTP), puis la fusion des universités avec **Aix-Marseille-Université** (AMU), et enfin la création de Marseille capitale de la culture. Les problèmes de conflits politiques entravent la mise en application des projets sur le territoire. D'ailleurs, c'est un double guichet unique de projet qui s'ouvre dans le cadre de cette capitale (celui de Marseille-Provence, et celui de Marseille).  
Quelle place donner au numérique ?

L'effet du numérique n'est pas tant sur la création, que sur la manière de repenser le marché. Son impact sur la créativité territoriale est celui du changement complet des pratiques (changement des intermédiaires avec notamment l'essor du peer to peer).

Pour résumer, différents types d'enjeux émergent dans le cadre du développement de la créativité culturelle des territoires. Le premier est **économique**. Le second est **institutionnel** (création des métropoles, nouvelle gouvernance). Enfin, les enjeux relatifs aux projets culturels sont aussi **environnementaux** (charte de l'éco-festivalier au festival d'Art lyrique d'Aix-en-Provence), **sociaux** (éducatifs), et **politiques** (gestion de la Cité).

L'importance est aussi de penser la place de l'artiste sur le territoire. C'est devenu la variable d'ajustement, comme toujours en temps de crise économique. Soit l'artiste est une ressource « jetable », soit on considère l'artiste comme un pilier du territoire. Dès lors, que peut faire l'artiste d'un point de vue géographique, mental et culturel ? Comment repenser les résidences d'artistes ? A Bilbao, les résidences d'artistes leur demandent d'établir un business plan. C'est-à-dire, comment compte-t-il valoriser le territoire ? La ville (le district plus exactement) a créé des partenariats avec les entreprises, et ces dernières payent les artistes en échange de services. Enfin, au bout de 5 ans, ils peuvent investir sur le territoire (prêt/achat de logement).

#### IV Table ronde n°2 : Quels projets de territoire et quels modes de gestion à l'échelle méditerranéenne ? Coopération et coproduction culturelles

*Cette table ronde est animée par Manuèle DEBRINNAY RIZOS (notamment chargée des relations internationales à l'Ecole Nationale des Arts et Techniques du Théâtre ENSATT). Sont présents : Ferdinand RCIHARD (notamment directeur de l'AMI et président du fonds CIMETTA), Elodie LE BREUT (directrice adjointe de l'AMI), Adel ESSADANI (coordinateur de l'association Racine à Casablanca), Emilie DELORME (directrice de l'académie européenne de musique du Festival d'Aix), Emilie PETIT (chargée de projet à Momkin<sup>4</sup> de la fondation Anna Lindh), et Claudine DUSSOLIER (coordinatrice des Rencontres Arts et Multimedia Internationales AMI).*

Lors de cette table ronde, nous repartirons sur la question de la créativité culturelle des territoires, mais en nous positionnant sur l'échelle méditerranéenne. Sur la rive sud, les politiques culturelles ne vont pas de soi. Quelles sont les questions de compatibilité autour des politiques culturelles publiques dans le cadre d'une coopération décentralisée ? Quelles relations entre ces acteurs dans un contexte international ?

La **coopération décentralisée** renvoie à la multiplication des processus de décentralisation à l'œuvre dans de nombreux pays en développement. « *Le rôle des collectivités françaises est devenu toujours plus pertinent, par l'appui qu'elles apportent à leurs homologues pour assumer et renforcer leurs compétences. À la légitimité politique, s'ajoute en effet celle de l'expérience concrète. La coopération décentralisée relève également d'intérêts communs au bénéfice des deux territoires partenaires. Elle permet des échanges entre agents territoriaux, élus et sociétés civiles. À travers ces solidarités et ces relations humaines, la coopération décentralisée permet de retrouver du lien, de la compréhension et de l'estime* » Site : [http://www.afd.fr/home/AFD/nospartenaires/Cooperation\\_decentralisee/strategie\\_collectivites](http://www.afd.fr/home/AFD/nospartenaires/Cooperation_decentralisee/strategie_collectivites)

**Monsieur ESSADANI : L'association « Racine »** est une association marocaine, qui travaille sur les questions de politiques culturelles. Nous analyserons d'abord, pourquoi établir une politique culturelle et comment ? Ensuite, nous nous demanderons comment avoir un service culturel transversal ?

---

<sup>4</sup> « *Cette association loi 1901 (à but non lucratif) a vocation à se développer en 2013 en Algérie, dans les villes d'Alger et d'Oran. Ses missions portent sur la conception et le développement de projets artistiques en territoires méditerranéens* » (Site : <http://www.annalindhoundation.org/members/momkin-espaces-de-possibles>).

« **Artmap.ma** » est une plateforme (base de données) qui recense des données culturelles (18 pratiques culturelles artistiques). Cette cartographie de la culture au Maroc a pour ambition de donner à voir les pratiques culturelles selon 4 entrées (artistes, structure, association, lieu). Pour aller plus loin : <http://www.artmap.ma/>.

La question de la diversité culturelle est posée, au même titre que celle de la formation. Pour les besoins d'étude, une compartimentation particulière est adoptée (musiques actuelles, musiques classiques, musiques traditionnelles). De plus, des états généraux sont organisés chaque année. Ils permettent de faire une évaluation des pratiques culturelles des marocains. C'est la première étude de ce genre menée par la société civile (différentes associations dans chacune des 12 régions marocaines). Résultats ? L'éducation à l'art, c'est 500 professeurs de dessin notamment. Nous interpellons le gouvernement (monarchie parlementaire) à agir sur ce manque de moyens humains, qui se retrouve dans d'autres secteurs comme la danse par exemple. Le premier axe suivi par l'association est celui du **développement humain**, c'est-à-dire faire vivre le débat public. Le deuxième axe pose la question de l'**ouverture culturelle**. Quand nous faisons du théâtre dans l'espace public, il y a de l'audience. L'objectif est donc de sensibiliser la population au théâtre. L'association n'est pas à la recherche de l'excellence, mais cherche à susciter la réflexion des citoyens marocains. Face au manque de planification dans le cadre de la politique culturelle (pas de techniciens culturels), l'important s'avère d'établir une stratégie, notamment capable de développer les compétences techniques sur le territoire.

Comme nous le rappelle **Pierre Villard**, co-président du mouvement de la paix, « *nous ambitionnons de construire la paix et d'en faire une vraie Culture* » (Site : <http://alternatives-economiques.fr/blogs/collin/2011/09/20/question-a-pierre-villard-co-president-du-mouvement-de-la-paix/>).

L'attractivité du Maroc se fait sur le patrimoine et les traditions, mais peu sur la créativité. Où place-t-on le curseur ? Quelle est la marge à établir entre sécurité et liberté ?

**Monsieur RCIHARD** : Comment l'acteur qui bénéficie d'une mobilité peut-il faire un retour d'expérience, capable de promouvoir le développement culturel ? La question de la fuite des cerveaux est très importante. La puissance publique investit lourdement dans l'éducation (coût élevé), mais lorsqu'ils sont formés, les jeunes entre 20 et 25 ans s'en vont. Le projet européen global se résume à un triangle d'or : Amsterdam, Londres, Calais. Comment pallier la fuite des cerveaux ou améliorer l'attraction des talents sur le territoire ?

D'une part, le glissement se fait entre les porteurs de projet (étrangers) (qui déposent notamment leur projet à la **fondation Anna Lindh**<sup>5</sup>), et le fait qu'ensuite leur projet devient celui de la structure qui accepte de le mettre en œuvre (un centre chorégraphique par exemple). D'autre part, nous manquons de **chef de file**. C'est celui qui possède une surface territoriale équipée (ancrage du territoire, partenariat avec les parties prenantes etc.). Enfin, le climat politique actuel a tendance à promouvoir une immigration basée sur l'attraction des talents (bac+5), sans se soucier des autres. C'est donc une guerre économique, où les territoires capables d'attirer les cerveaux seront les territoires gagnants. La première attractivité, c'est de garder les cerveaux créatifs (c'est-à-dire prendre soin des ressources présentes, et travailler l'hospitalité du territoire).

D'ailleurs, dans cette tendance aux grands festivals, les pratiques sont externalisées (montage, financement etc. exportés de l'étranger). Nous avons donc créés le « **fonds CIMETTA**<sup>6</sup> », qui porte les enjeux du développement culturel local. L'ambition est d'attirer les pays méditerranéens et, d'ailleurs, le premier pays à y adhérer est l'Irak. En effet, la nécessité de fixer les créatifs (migration des talents) oblige à prendre les devants sur la créativité. En lien avec l'actualité, la Grande Bretagne a désormais peur d'être exclue des réseaux de mobilité culturelle.

**Madame DEBRINAY RIZOS** : La nécessité absolue, c'est la mobilité sud-sud, des pays entre eux.

**Monsieur RICHARD** : Les infrastructures sont aujourd'hui trop insuffisantes pour se passer du chef de file européen.

**Madame LE BREU** : L'Aide aux Musiques Innovatrices<sup>7</sup> (AMI) a été fondée par Monsieur Richard. C'est un projet artistique, culturel mais surtout de développement local. Basée à la Friche Belle de mai (Marseille), elle poursuit 3 axes :

---

<sup>5</sup> « Créée en 2005, le but de la Fondation Anna Lindh (cofinancée par 40 pays de la méditerranée) est de rassembler les gens à travers la Méditerranée afin d'améliorer le respect mutuel entre les cultures et de soutenir la société civile » (Site : <http://www.annalindhfoundation.org/fr/propos-de-nous>).

<sup>6</sup> « Le Fonds Roberto Cimetta est une association internationale, sans but lucratif, créée en 1999 pour répondre rapidement et directement aux artistes et opérateurs culturels individuels désirant voyager à travers la région géographique euro-arabe et au-delà dans le but de développer des projets d'échanges artistiques et culturels, individuels ou collectifs, dans le domaine des arts d'aujourd'hui » (Site : <http://www.cimettafund.org/article/index/rubrique/1/lang/fr/fm/1>).

<sup>7</sup> « Fondée en 1985 par Ferdinand Richard, musicien, et dédiée au Festival MIMI, l'association A.M.I. œuvre depuis plus de 25 ans au développement artistique, culturel, citoyen et économique des territoires, dans un esprit d'intérêt général » (Site : <http://www.amicentre.biz/Qui-sommes-nous.html>).

- Le **développement des pratiques artistiques** (studios de répétition, 60 groupes par an des amateurs aux professionnels, artistes du territoire / ateliers de pratiques artistiques comme les villages hip-hop pour faire société, transmission intergénérationnelle)
- La **création** (inviter des artistes internationaux à travailler sur une expérimentation, musicale ou non / question de l'indépendance de ces artistes et de la prise de risques)
- L'**accompagnement des entrepreneurs** (depuis 2008) avec une couveuse d'entreprises culturelles mais aussi un hôtel de compagnie (accompagnement de la structuration des compagnies artistiques)

Le tout est lié à la coopération internationale (exemple projet MED : fonds dédiés au développement des territoires dans la zone méditerranée, afin de construire une relation entre artistes sans avoir à repasser par les grandes capitales européennes, créer de la mobilité, de la coopération). De plus, l'incubateur « **Incubinc**<sup>8</sup> » propose un travail avec une structure à Johannesburg (l'équivalent de la SACEM<sup>9</sup>) sur des échanges de méthodes, pour formuler des préconisations pour les politiques culturelles. Enfin, la « **#plateforme Dynamo**<sup>10</sup> » accompagne une trentaine de porteurs de projets culturels par an, afin de leur permettre, d'une part, d'obtenir une autonomie totale et, d'autre part, de les faire rester sur le territoire (mise à disposition des outils nécessaires).

**Monsieur RICHARD** : Encore une fois, nous sortons des cases avec ce projet car nous accompagnons deux partenaires arabes et un partenaire sud-africain, donc c'est un système à tiroir (car aucune structure de financement ne propose des critères d'éligibilité similaires). Cette mise en réseau internationale autour des incubateurs de développement local n'existe pratiquement pas dans ces structures de financement.

**Madame DELORME** : Le **Festival d'Aix** est un iceberg, car tout le monde sait que nous faisons des opéras. L'ancrage territorial nous parle beaucoup, avec comme premier terrain

---

<sup>8</sup> « *Incubinc propose un appui à la création et à la structuration d'incubateurs culturels en méditerranée : transfert de savoir-faire et d'expertise, formation de formateurs et échange de personnels, élaboration d'un parcours d'accompagnement, structuration et consolidation de l'écosystème culturel, mise en réseau/ mobilité, développement local, durable et équilibré des territoires* » (Site : <http://www.amicentre.biz/le-projet.html>).

<sup>9</sup> Société des Auteurs, Compositeurs, et Editeurs de Musique.

<sup>10</sup> « *Fidèle à sa logique d'accompagnement, l'A.M.I. a initié CADO en 2008, une couveuse d'activités et d'entreprises culturelles pour répondre aux besoins de structuration de la filière en région. Forte de cette expérience avec CADO, portant sur le test d'activités et la création d'entreprises, l'A.M.I. a souhaité développer un dispositif d'accompagnement plus global pour favoriser les synergies, la dynamique collective, la mise en réseau et l'échange interdisciplinaire. Ainsi est née la plateforme DYNAMO, véritable outil de développement territorial de l'économie de la culture* » (Site : <http://www.amicentre.biz/la-plateforme-Dynamo.html>).

d'action la région PACA. Cet ancrage se traduit par l'emploi. Le festival engage par exemple plus de 900 personnes. Un accord de coopération avec le Bahreïn permet de former des techniciens, dont la volonté est désormais de dialoguer avec d'autres pays, notamment du bassin méditerranéen (formation de techniciens). Le plus important est **le maillage, et la coopération à tous les niveaux**. En effet, avoir une présence économique (le festival est un acteur économique majeur du territoire) requiert d'associer les entreprises aux démarches (mécénat ou partenariat sur du long terme, où les membres des entreprises deviennent des participants/ambassadeurs). Donner une place importante à cette dimension permettrait de toucher les 80% d'utilisateur-clients qui ne viennent pas à l'opéra (10 % sont déjà présents et 10% sont un public empêché). D'ailleurs, le **service passerelle** est un service éducatif et socio-artistique lié au développement des actions sur le territoire (ici la région). En outre, **la créativité et la recherche d'excellence** (exigence artistique) sont les deux facteurs clés du festival. Un autre point important est celui de l'écoute, de la disponibilité/réactivité face aux attentes des personnes auxquelles nous nous adressons (correspondance avec les besoins). Enfin, la **question de la diversité, de l'ouverture à l'international** est essentielle (liée à la diversité de la population du territoire).

Il faut également un **travail sur le long terme**. Sans se préoccuper de la durabilité de notre action, cela peut conduire à des effets contre productifs. Pour cela, nous avons notamment développé des partenariats avec Pékin, Moscou, et le Bahreïn. Nous travaillons également avec la Méditerranée. D'un point de vue artistique, c'est un terrain fertile (diversité des populations et conscience politique de donner une autre image à ce territoire). Cette action permet de faire circuler les artistes librement. 3 piliers sont retenus dans le cadre de cette collaboration :

- La **production d'artistes méditerranéens** durant le festival
- L'**orchestre des jeunes de la méditerranée** (fondé en 1984 par la région PACA, il rassemble des musiciens de 25 pays du bassin méditerranéen)
- Le **réseau Médinea** (accompagnement des projets innovants en méditerranée, dans le but de les faire circuler, pour les aider à l'entrepreneuriat culturel : par exemple le projet « jazz station » avec une résidence en Egypte et un autre qui s'est produit à Madrid)

Comment développer les projets puis revenir sur son propre territoire avec un projet plus large en fonction du vécu de cette expérience ?

Les multiples rapports avec la Tunisie se traduisent par l'accueil du « **Quatuor Cadence** », dont le niveau instrumental est encore faible, mais où chacun d'entre eux est investi sur le territoire (création d'une école de musique, d'une agence d'artistes etc.). Un partenariat est créé avec le « **Quatuor Béla** » (quatuor à cordes français fondé en 2006) pour leur donner des clefs



en termes de médiation, de gestion de groupes d'enfants, de master class instrumentales, et de pédagogie. Le but est toujours de s'appuyer sur les structures existantes du territoire, et de leur apporter les outils pour élaborer les projets.

**Madame PETIT :** Je représente un festival qui se déroule à Alexandrie en Egypte. Nous n'arrivons pas à créer d'emplois (40 bénévoles et une équipe de 5 personnes). Ce n'est donc pas du tout la même échelle. Ce festival émerge de la nécessité d'aborder la question de l'occupation de l'espace public sur un territoire très contraignant (socialement, politiquement, économiquement etc) à travers un partenariat d'artistes et d'opérateurs entre Marseille et Alexandrie. Le partenariat s'effectue sur un projet artistique, dont le but est d'écrire des rapports d'interaction entre des artistes et des morceaux de ville. La ville et ses lieux sont donc fondamentaux pour nous, pour l'écriture de sens commun. L'excellence artistique ne réside pas dans les résultats mais dans le processus de création établi avec la ville. La résidence d'artistes est de 3 à 4 semaines, autour de l'interdisciplinarité, la multi culturalité, le besoin de briser les codes pour faire se rencontrer des personnes autour d'un processus de création commun, qui regroupe les acteurs du territoire (armée, habitants, commerçants, mécontents et enthousiastes). La première édition de ce festival (plutôt laboratoire mais facilité du nom festival pour la reconnaissance) s'est tenue en 2011 après deux ans de réflexion et de tentatives. Nous avons profité du printemps alexandrin, où la société civile s'est emparée des rues. Il a fallu se maintenir, c'est de plus en plus difficile. Pour autant, de nombreuses initiatives d'art en espace public ont émergé en même temps que nous et arrivent, tant bien que mal à se maintenir. Il n'y a aucune règle mais surtout aucun papier écrit (tout est oral, tout se fait par le lien avec une organisation sécuritaire extrêmement changeante).

La production est également très différente. Nous sommes financés par exemple par l'humanitaire et les associations internationales, parfois des soutiens par des fonds culturels. Le fonds Cimetta nous a également beaucoup appuyé, et nous a permis de continuer. Nous avons inventé un modèle de gestion et de fonctionnement qui nous est propre, sur le territoire national. Nous sommes une poignée à aborder les questions d'espaces publics. Certains sont organisés en sociétés, nous avons fait le choix de monter une association, dont le siège est à Marseille (choix assez pertinent aujourd'hui), car il est impossible en Egypte de se faire enregistrer comme ONG ou association. Cela pose d'énormes problèmes de production. Il est difficile de travailler en occupant l'espace public, mais cela reste possible. C'est très important de continuer sur ces questions-là (résidences très longues). Comment, d'un geste, pouvons-nous faire une

pratique, et d'une pratique une écriture, et enfin d'une écriture, du sens commun ? L'important est d'**utiliser la créativité pour générer du sens commun et du partage.**

**Madame DUSSOLLIER** : Je travaille dans la coopération internationale sur le montage de projets artistiques, dans le bassin méditerranéen. Je suis également amenée à travailler sur les arts du cirque et de rue (les Carnets de rue aux éditions de l'Entretemps). Le point de départ est celui de nouvelles pratiques numériques dans la sphère culturelle (d'un point de vue éducatif ou artistique). Je connais Alexandrie depuis 2000. L'ouverture du « **Garage**<sup>11</sup> » à Alexandrie s'est faite au cœur du centre culturel jésuite (coexistence avec une église). La nouveauté est celle d'une rupture dans la représentation. Elle propose de casser les murs et les formes habituelles de réception des productions artistiques en imaginant un espace totalement modulable et en ouvrant une programmation internationale. Cette initiative appartenait à un réseau de travail émergent (moyen orient) où opérateurs et artistes essayaient de développer des outils de travail indépendants.

Le second fait qui a cassé le paysage, c'est l'ouverture de la **bibliothèque d'Alexandrie**, qui est aussi un énorme centre culturel (préexistence des équipements). Se sont ensuite greffées des initiatives à l'échelle européenne (ateliers croisés, formations informelles permettant des ouvertures pour des jeunes artistes, et adoption de nouveaux outils, de nouvelles opportunités qui n'existaient pas encore sur ces territoires). Tout ce micro maillage a créé un tissu, fragile, mais qui trouve ses appuis dans les fondations extérieures, comme la **fondation Anna Lindh** par exemple. Comment se rapprocher des gens ? Déjà un certain nombre d'initiatives émergent. Donc au moment de la révolution, tout le monde était dehors, y compris les artistes. On voit ces mécanismes se démultiplier depuis quelques années mais aussi se confronter à la réalité sociale de l'extérieur. Nous sommes pris entre liberté et sécurité, c'est un vrai questionnement. Le fait d'être dans l'espace public est tout à fait possible, il faut prendre appui sur la valeur de cette expérience. C'est en cours à Alexandrie, de nombreuses personnes réfléchissent à ces questions, le mouvement est en marche.

**La coopération décentralisée**, à la différence de la coopération entre Etat-nation, rapproche les associations de la société civile, et permet notamment la création d'un maillage territorial. La coopération décentralisée serait intéressante si la coopération se faisait entre les structures (région PACA avec le gouvernorat d'Alexandrie, équivalent d'une préfecture). Dans la plupart

---

<sup>11</sup> « Inauguré en Octobre 2000, le Garage est un ancien hangar désaffecté situé dans l'enceinte du centre jésuite d'Alexandrie. Il offre la possibilité aux artistes et aux publics de penser leur rapport à la ville » (Site : <https://www.artfactories.net/Le-Garage-Alexandrie.html>)

des coopérations, la dimension sociétale de la culture et de l'art reste marginale. Toutefois, sous l'axe de l'attractivité, les projets trouvent une faille dans laquelle s'engouffrer pour faire valoir leur projet.

**Monsieur ESSADANI** : En tant qu'architecte, nous parlons souvent de maîtrise d'œuvre (réalisation) et de maîtrise d'ouvrage (conception), mais où est la maîtrise d'usage (réponse aux besoins, en l'occurrence des usagers). L'important est donc de savoir pourquoi promouvoir une politique culturelle ? Dans la coopération avec le gouvernement, la nécessité est d'obtenir du structurel. Pour faire société, l'important est de mettre la politique culturelle au service de la démocratie.

Le tourisme se met au service de la culture pour générer de l'attractivité. Même si une association génère de l'économie, payer la structure et son fonctionnement requiert un appui des politiques publiques. Plus de cohérence dans les politiques publiques françaises (au sein des différentes échelles territoriales) permettrait une pérennité financière des projets. Les labels (reproductibilité des projets à travers des réseaux de sachant) ne se déclinent pas forcément à l'échelle culturelle, car l'environnement (politique, économique, social etc.) nécessite une adaptation continue des pratiques et des modes de faire. Valoriser les richesses des territoires permet de décroiser les secteurs : art, culture, tourisme, patrimoine etc.

La durabilité des projets est quelque chose de très important. Le fait que les artistes se positionnent dans un contexte apolitique (plus corporatiste) affecte la durabilité des projets. Le secteur culturel est envahi par des considérations de productions culturelles. Par exemple, dans la musique, l'artiste qui ne produit pas un album tous les ans interroge. Ce qui compte ce ne sont pas les projets, mais plutôt les trajets. Pour exemple, « **Dream City** » est une biennale pluridisciplinaire d'art contemporain dans l'espace public conçue comme une œuvre d'art globale, créée en 2007 par des danseurs et chorégraphes tunisiens. Pour sa 5<sup>ème</sup> édition, il s'agit de poser les bases de ce que nous voulons pour le futur : l'art comme ciment d'une société nouvelle, vecteur de cohésion sociale et interculturelle d'où la thématique choisie: Art et lien social.

Pour aller plus loin : [http://www.lartrue.com/fr/Dream\\_City\\_2015.php](http://www.lartrue.com/fr/Dream_City_2015.php)

Dans une dimension internationale, la culture s'adapte en fonction des territoires. Quand il y a un réseau, la parole est différente. Nous traitons la question d'un point de vue anthropologique. Le but est d'instrumentaliser la culture pour influencer les comportements.

## V Conclusion

Des notions telles que la créativité, la culture, le territoire, et l'attractivité fusent en s'interrogeant sur quelles institutions sont les parties prenantes de ces dynamiques. Quelle place donner des habitants ? Le mot projet est relativement récent (unique et finalisé), mais lorsqu'il est employé à l'échelle des politiques publiques, cela le fragilise (pas de finalisation mais plutôt du long terme). L'économie de moyen remplace alors l'économie du fonctionnement. Ce qui est relatif aux dynamiques à l'œuvre peut perturber les modes de faire (numérique), comme la dynamique de l'évolution des besoins (échelle euro-méditerranéenne). De plus, les notions de culture et de créativité cheminent en parallèle, mais il semble important de les croiser. Les notions de vocabulaire semblent clefs pour engager des échanges de pratiques. La question de **l'ancrage territorial reste la clef de voute des projets culturels créatifs, au même titre que l'espace-temps** (temps long), **et la nécessité de fédérer les ressources des territoires**, comme de **s'appuyer sur la démocratie locale**. Toutes ces démarches tentent de s'inscrire dans un **écosystème global et intégré** (écoute des parties prenantes, échanges etc.).

La plateforme « T.CREATIF » pose la question du jaillissement (pépites). L'important est de rester à l'écoute de l'évolution du projet (ancrage territorial croissant) et de la demande des parties prenantes (évolution des usages). De plus, changer de focale (renouveler les pratiques) est essentiel pour la durabilité des projets. En outre, la question des territoires interroge sur la capacité à « dupliquer ». Est-ce que des processus créatifs peuvent être reproduits (exemple du Festival d'Aix) ?

Il est redoutable de passer de l'initiative individuelle à l'échelle territoriale collective. Dans ce cas, l'important semble de mettre à disposition des outils. La créativité du territoire repose sur des initiatives, mais surtout sur la capacité à construire et se réinventer. Comment passer de la petite échelle initiale à la grande échelle ? Quels outils permettraient de mesurer ce pouvoir de transformation sur un territoire ? Il est indispensable de mettre en œuvre des indicateurs, sinon les initiatives resteront sans fondement (mécanisme, pratiques d'acteurs, résilience etc.). C'est un gros travail de recherche qui nous attend, car tous les acteurs (pluridisciplinarité) sont impliqués dans ce pouvoir de transformation. **« On ne peut pas faire société sans passer par la culture ».**

Les vidéos des interventions sont sur la chaîne You tube TCréatif  
<https://www.youtube.com/channel/UCPIVlmsTdtTBy5dikTb4Dfg>