



**Emmanuelle BRISSARD**

[emmanuelle.brissard@administrateur-inet.org](mailto:emmanuelle.brissard@administrateur-inet.org)



**Delphine JOLY**

[delphine.joly@administrateur-inet.org](mailto:delphine.joly@administrateur-inet.org)



**Emmanuelle PIVETTE**

[emmanuelle.pivette@administrateur-inet.org](mailto:emmanuelle.pivette@administrateur-inet.org)

RÉGION ALSACE



# OPTIMISATION DE LA COMPÉTENCE CULTURELLE : ENTRE SPÉCIALISATION ET PARTAGE

---

## La responsable du projet

---

→ Aurélie MOUFFLARGE

Directrice de la culture, du tourisme et des sports

---

# 1

## LA CONFLUENCE D'AMBITIONS STRATÉGIQUES ET D'ENJEUX OPÉRATIONNELS

### 1. Les objectifs stratégiques

- En matière de politique publique : contribuer à la définition d'une stratégie d'intervention « pluri-échelon », dans la perspective de l'évolution attendue de la gouvernance territoriale culturelle à la faveur de la loi NOTRe et du renforcement du rôle de la Région au sein de cette gouvernance. Pour ce faire, il s'est agi notamment d'interroger la finalité des politiques régionales en matière de culture au vu des finalités des politiques poursuivies par les autres acteurs et notamment les collectivités locales, en cherchant à éviter les contradictions latentes.

Nous avons également interrogé les interactions à développer entre ces trois politiques (culture, tourisme et sport) et d'autres (Développement économique, aménagement, Education, Formation, Jeunesse).

■ Qui fait quoi en matière culturelle ? la Région a-t-elle intérêt à se positionner sur un champ précis et si oui, sur quoi a-t-elle intérêt à se positionner ? Y a-t-il là une opportunité pour être influente sur un secteur en particulier ?

- **En matière de gouvernance** : proposer des scénarii de pilotage et d'animation de cette stratégie, incluant ou non les satellites.

Quels sont acteurs en présence, leurs intérêts et leurs forces de mobilisation ? La Région est-elle la plus à même d'animer cette stratégie ou bien est-ce une mission à confier à ses satellites ? Si oui, comment la Région peut-elle procéder ? Des instances sont-elles à créer ?

- **En matière de partenariats** : la collaboration des acteurs culturels, touristiques et sportifs à la stratégie régionale est indispensable, qu'il s'agisse de l'Etat, des collectivités territoriales présentes sur le territoire régional, ou encore des différents opérateurs. Ainsi, au-delà des propositions en matière de gouvernance, nous avons été attentives à identifier les voies et les moyens d'une association pérenne de ces différents acteurs, y compris dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques régionales.

Est-il nécessaire de chercher à formaliser les relations partenariales touchant aux compétences partagées ? Quel est l'existant en la matière ?

## 2. Les objectifs opérationnels

- **Equilibre de financement** : identifier les forces et les faiblesses du mode de financement actuel en analysant les besoins des acteurs culturels, touristiques et sportifs et identifier les perspectives d'optimisation/d'innovation.

Que souhaite financer la Région Alsace ? A quels opérateurs culturels, touristiques, sportifs ? Quelle complémentarité avec les financements des partenaires sur le territoire régional, et notamment les conseils généraux ?

➔ **Modalités d'intervention** : Identifier les forces et les faiblesses d'un modèle d'intervention reposant essentiellement sur l'octroi de subventions, en incluant une réflexion sur la possibilité de mise en place d'un guichet unique.

■ Quelle est la plus-value pouvant être attendue par la Région au travers du pilotage d'un guichet unique ? Des modes d'intervention alternatifs peuvent-ils être envisagés ?

➔ **Equilibre de gestion** : Identifier les forces/faiblesses des processus de gestion de la compétence partagée et proposer des pistes d'amélioration, en vue notamment de simplifier la gestion et l'accès des usagers.

■ Comment ça se gère et quels sont les impondérables liés au système ?

## **2 UNE APPROCHE PROGRESSIVE ET PROSPECTIVE UNE TRADUCTION PARTENARIALE ET TRANSVERSALE**

Pour favoriser l'opérationnalité et à la plus-value de la démarche, nous avons été particulièrement sensibles à veiller à son appropriation : en amont, par le recueil des attentes des acteurs, durant la phase d'état des lieux en intégrant leurs alertes et dans la déclinaison de nos préconisations, en les accréditant de leurs enjeux de visibilité.

## 1. Une méthode itérative et inclusive

### → Un état des lieux objectif et dynamique

**Méthode** : Pour préfigurer tant la dimension stratégique d'une transversalité accrue entre les trois politiques, que sa déclinaison opérationnelle, le premier point d'ancrage nous a semblé être le partage objectif de l'existant, tant en matière d'interventions, que de collaborations. Deux vagues d'entretiens qualitatifs ont ainsi été réalisés ; ils ont été un levier précieux de construction de notre état des lieux, mais également d'acculturation, d'appropriation et de co-construction. Nous avons eu l'opportunité de bénéficier des connaissances et de l'acuité de l'approche d'une trentaine de professionnels institutionnels, des collectivités alsaciennes, de l'Etat et des partenaires.

**Livrable** : une revue documentaire, un parangonnage, une cartographie des interventions et des dynamiques d'acteurs.

### → Un diagnostic systémique et partagé

Enrichies de ces analyses doctrinales, professionnelles et empiriques, nous avons dégagé les lignes forces de la dynamique actuelle, ses atouts et enjeux de changement. Nous nous sommes attachées notamment à mettre en lumière les réponses apportées aux priorités de la Région, des différents acteurs et des usagers, et aux enjeux de transversalité entre les trois politiques.

**Livrable** : une analyse systémique, identifiant les opportunités concrètes de consolidation, leurs impacts stratégiques et opérationnels.

### → Des préconisations opérationnelles et partagées

Nous nous sommes attachées :

- à formuler des préconisations à forte valeur ajoutée politique et partenariale, inscrites dans la stratégie et le calendrier des orientations régionales, et dans les incertitudes institutionnelles et électives,
- à identifier leurs impacts potentiels s'agissant des résistances au changement.

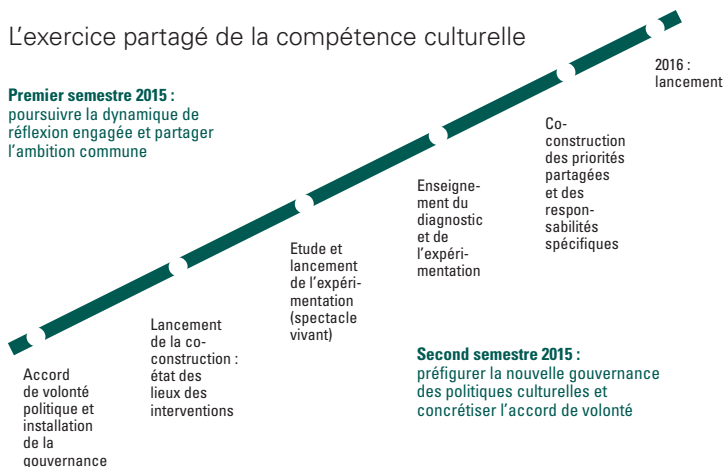
**Livrable** : un plan d'accompagnement du changement

## 2. Des propositions réunissant l'ambition et le possible

Le comité de pilotage conclusif a permis de partager les principaux jalons de la feuille de route partenariale. Nos principales préconisations ont ainsi été validées, en voici une vision synthétique :

- ➔ Co-construire le projet culturel pour l'Alsace : une vision commune
  - Adopter une stratégie culturelle à l'échelle régionale, assise sur un diagnostic partagé,
  - Clarifier et s'engager sur des modalités d'exercice partagé des compétences
- ➔ Animer un projet, entre partage et spécialisation : une gouvernance équilibrée
  - Installer la gouvernance régionale, déclinée à trois niveaux,
  - Mettre en réseau les institutions, les équipements régionaux structurants, les compagnies et les artistes,
- ➔ Décliner le projet : les leviers et outils de sa traduction concrète
  - Définir une stratégie de communication commune, et promouvoir ensemble la culture régionale alsacienne, vectrice d'ouverture et d'innovation et porteuse d'histoire et d'avenir,
  - Unir les forces institutionnelles dans la recherche de financements au profit de grands projets,
  - Réaliser un état des lieux des interventions et des pratiques, en vue notamment de leur harmonisation,
  - Consolider la mutualisation des expertises et dispositifs et étudier les opportunités de délégation de compétences.

### L'exercice partagé de la compétence culturelle



### 3 **UNE NOUVELLE ACCEPTION DU TERRITOIRE ET DES POLITIQUES PUBLIQUES LES INCONTOURNABLES DÉFIS DES ÉQUILIBRES INSTITUTIONNELS ET DE LA GOUVERNANCE**

Nous tirons de cette expérience humaine et professionnelle passionnante trois grands enseignements :

➔ En matière de politiques publiques, de réels effets leviers restent à actionner en matière de transversalité et d'inter-territorialité de nos approches. Si ces principes sont largement partagés – et souvent très (trop) usités-, ils restent peu déclinés et traduits dans les projets et les actions locales. C'est dans ces enjeux que s'inscrivent le bureau des tournages mutualisé, entre la Région Alsace et l'Eurométropole, et notre proposition de mise en place d'un guichet unique en matière de spectacle vivant. Catalyser les politiques culturelles grâce aux leviers du développement économique et à la diversité des atouts locaux.

Reste à lever les freins liés au besoin de visibilité de chaque institution, incontournable politiquement, mais pierre angulaire de la lisibilité démocratique de l'action publique.

➔ En matière de gouvernance : la clé de réussite d'un projet territorial réside dans la solidité de la relation partenariale. Elle réside dans un savant mélange entre plusieurs ingrédients : la prise en compte des intérêts de chacun, la réalité d'un intérêt commun, l'intégration atténuée des rapports de force et la durabilité et la régularité des espaces d'échanges et de dialogue.

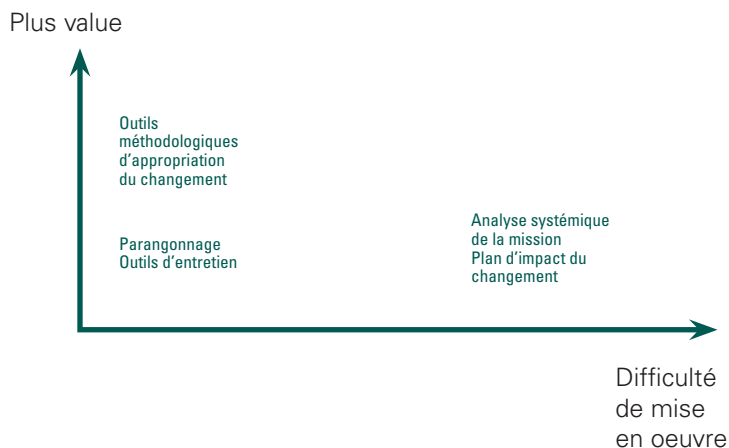
C'est aussi combiner le dialogue, dans la co-construction du projet et la prescription concertée, dans sa mise en œuvre.

- En matière d'organisation : matérialiser un projet nécessite de combiner différents modes de gestion et d'organisation. Avoir une approche souple et adaptable du territoire, de l'organisation et des modalités d'action pour permettre d'optimiser la vie et la mise en œuvre du projet.

## 4 LES VECTEURS D'ACTION ET DE COOPÉRATION CAPITALISABLES

### En matière de méthodes et outils

- Diagnostic : parangonnage, outils d'entretien
  - Conduite d'une mission : cahier des charges, méthodologies d'aide à la décision
- **Analyse systémique de la mission, sociogramme des acteurs et Atouts – Faiblesses – Opportunités - Menaces**
- Accompagnement du changement : outils méthodologiques d'appropriation du changement



## **En matière de principes et valeurs de travail**

### **➔ Approche progressive, co-construction et transparence**

#### **Quelques clés de réussite :**

- Accréditer une démarche, par un portage clair et fort, un leadership reconnu et une mobilisation continue,
- Avancer avec acuité et assertivité, de manière progressive,
- Assurer une communication transparente et adaptée.

## **Sur le fond des politiques culturelles**

- Réconcilier deux injonctions paradoxales : faire de la culture une fin en soi et un levier,
- Développer la culture de la spécialisation et du leadership,
- Magnifier l'écosystème culturel par une mise en synergie de ses acteurs et équipements.

### **➔ Laisser davantage de place à la subsidiarité : « qui est le mieux placé pour agir » ?**