

▲ L'essentiel

L'action territoriale d'éducation artistique et culturelle demande un espace formalisé de coopération publique entre institutions et opérateurs culturels, artistiques, sociaux d'un territoire. Elle nécessite un diagnostic partagé, l'agrégation des activités culturelles et éducatives préexistantes et la définition commune de valeurs, d'objectifs et de finalités.

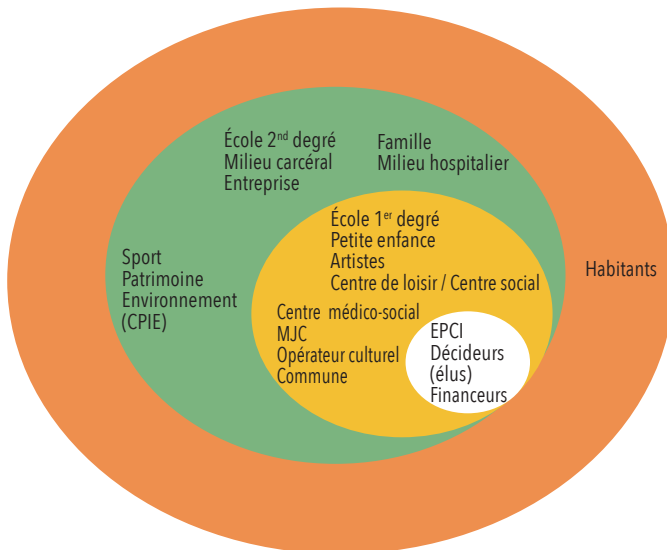
▲ Les préalables

▼ Une photographie dynamique du territoire

Une action territoriale ne naît jamais de rien. Il est donc essentiel d'établir une carte d'identité territoriale et sociale prolongée en diagnostic :

- description politico-spatiale du territoire : EPCI, communes, habitants, histoire, établissements scolaires, socio-éducatifs, culturels...
- inventaire de ses atouts, faiblesses, freins ou opportunités et de ses enjeux communautaires,
- identification des éléments déclenchants ou des facteurs originels qu'ils s'agissent d'opérateurs historiques ou de ressources artistiques.

▼ Une cartographie des parties prenantes



L'état des lieux préalable à la construction contractuelle intègre :

- la nature des interlocuteurs,
- les outils réglementaires et politiques publics des uns et des autres (*dis-moi quel est ton dispositif et je te dirai...*),
- les différents dispositifs proposés par les institutions,
- voire entre secteurs d'une même institution, avec leurs niveaux de responsabilité.

► La mise en réseau pour un diagnostic partagé

▼ Des outils

Un annuaire des ressources pouvant faire l'objet d'une publication postérieure.

Le besoin de dégager un lexique commun et partagé.

La méthode dite de « déconstruction ramifiée » utilisée par les contributeurs aux séminaires a mis en évidence les mots valises utilisés par les parties prenantes. L'exercice génère une meilleure connaissance interpersonnelle. Il souligne que l'important n'est pas de chercher à se construire des définitions universelles mais de « faire ensemble » et de parler d'une même voix de valeurs communes.

Les valeurs partagées ainsi dégagées permettent de mieux définir des objectifs mutuels qui doivent être SMART S(pécifiques) M(esurables) A(pplicables), R(éalistes), T(emporels).

► La formalisation de la gouvernance

▼ Les 3 niveaux de partenariat

(Bordeaux-Deschamps, 2013)

Comité de pilotage

Il est le lieu du *partenariat instituant*. Il regroupe les différentes parties prenantes publiques (EPCI, Etat en interministériel, Département et Région en intersectoriel si ces dernières collectivités en sont signataires). Il est établi sous un principe dialogique, les postures différentes ou contraires ne s'opposant pas mais se complétant sur la base du « besoin l'un de l'autre ». Le comité de pilotage conçoit les finalités et les contractualise. Il envisage la mutualisation financière et éventuellement humaine, consigne les bilans, arrête les modalités d'évaluation et engage les évolutions nécessaires.

Comité technique

Ce *partenariat d'organisation* est établi sur un principe collaboratif ou récursif ; toute structure est simultanément productrice et produit. Il influence, réinterroge, modifie continuellement les interrelations et la relation entre chaque partie prenante, son projet, les projets des autres et le projet territorial. Un coordonnateur territorial (« chef de file » non hiérarchique) anime les contributeurs qui définissent le lexique, établissent les programmes, construisent les formations transverses et valident les ressources artistiques et culturelles. C'est également au sein de ce comité technique que les modalités d'évaluation sont précisées et confiées à un organisme tiers (bureau d'études, laboratoire universitaire). Il assure enfin la capitalisation et la communication du projet et des actions.

Comité de suivi

Ou *partenariat de réalisation*. Il regroupe tous les acteurs opérationnels (chefs d'établissements, enseignants, animateurs, opérateurs culturels, artistes, éducateurs sociaux...) dans un partenariat en archipel. Il construit, conduit les actions et collecte les données.

▾ L'animation de la coopération

L'action territoriale d'éducation artistique et culturelle demande **un portage politique et une validation communautaire initiale**.

Certes, l'impulsion peut relever d'un partenaire extérieur dans un rôle de « tiers médiateur », mais l'assemblage et l'animation de la coopération territoriale repose sur l'intercommunalité, même si l'on veille à ne pas lui donner une dimension hiérarchique mais hétérarchique, bienveillante et en équivalence.

▾ Un calendrier

La procédure contractuelle épouse des temps successifs.

La préfiguration < 2 ans. Elle permet d'expérimenter la coopération tout en assemblant les dispositifs existants sans contractualiser.

La contractualisation > 3 ans. Elle affirme les valeurs et permet d'établir dans une durée moyenne la coopération.

L'évaluation. Conçue à l'origine, elle produit en N-1 de la fin de contractualisation pour écriture de la suivante.

▶ Le dedans-dehors ou comment ne pas stériliser le territoire

- Renforcer les opérateurs partis prenant de l'action territoriale.
- Mutualiser des échanges artistiques avec des structures voisines ou procéder par appels à projets comme pour les résidences artistiques.
- S'intégrer à des opérations départementales, régionales ou nationales (ex : collègue au cinéma) avec adaptation et plus-value territoriale.
- S'appuyer sur l'intercession d'un opérateur parti prenant. « *Un artiste hors territoire travaille avec un opérateur culturel ; cet opérateur participe à l'action territoriale donc l'artiste est intégré au contrat territorial* ».

▶ Ce qu'il faut en retenir

La gouvernance d'une action territoriale doit proposer des solutions inédites susceptibles de faire évoluer les actions publiques de chacun et de générer une démarche cognitive qui permet de porter à connaissance et de produire du dialogue entre parties prenantes impliquées dans la décision, la construction et l'évaluation.