



**HAL**  
open science

## La culture à l'heure communautaire

Alain Faure

► **To cite this version:**

Alain Faure. La culture à l'heure communautaire. 1ères Assises de la Culture du Boulonnais, Sep 2007, Boulogne sur Mer, France. halshs-00196427

**HAL Id: halshs-00196427**

**<https://shs.hal.science/halshs-00196427>**

Submitted on 12 Dec 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conférence d'Alain Faure

Chercheur en sciences politiques au CNRS, Laboratoire PACTE, Institut d'Etudes politiques de Grenoble. - Vendredi 21 septembre 2007-10-26 - Assises de la Culture en Boulonnais.

La culture à l'heure communautaire

« Difficile de passer après l'effet 'envoûtement d'Onfray' ! Au repas qui suivait sa conférence, j'écoutais à table en tentant de trouver des commentaires du style « non c'était abominable ». Rien à faire, même ceux qui n'étaient pas d'accord étaient envoûtés...

On m'a donné comme feuille de route de faire le lien entre ce rapport philosophique de la nature à la culture, et le projet du territoire boulonnais. C'est un défi redoutable. J'ai mis tous mes sens en éveil, comme dirait Onfray, pour capter tout ce qui se passe dans ces Assises... Je n'ai pas beaucoup d'ancienneté, cela fait 3 heures que je suis là, j'ai déjà vu en arrivant la banderole avec les points d'interrogation jaune sur noir, noir sur jaune et puis j'ai entendu à table et dans les couloirs des propos très interrogatifs, très toniques sur le registre « oui, mais nous par rapport à ces grands débats, comment on traduit tout ça dans notre expérience sur le terrain ?... ». J'avais à ma table un « citoyen » qui m'a dit « mais moi je suis là parce que ça m'intéresse, je ne suis dans aucun collectif, je vais juste voir des pièces de théâtre le soir, je ne suis dans aucun groupe, ça m'intéressait seulement de vous entendre ». Donc vous voyez, le défi des Assises est énorme et passionnant.

Je vous propose, pour faire quand même le lien avec la brillante dialectique de Michel Onfray entre la nature et la culture, de commencer par une métaphore agricole ou plutôt une métaphore territoriale. C'est tiré de recherches que l'on mène au CNRS sur la fin annoncée du « jardin à la française ». L'exception française, c'est un modèle qui a 2 siècles et 45 ans de Vème République. La question est abrupte : comment se situer dans les années avenir si ce modèle de référence n'était plus le modèle commun à l'ensemble des acteurs qui interviennent sur la culture ? Dans « l'après Versailles », il y a un peut-être un deuil à engager sur un certain nombre de réflexes, de modes de fonctionnements, de façons d'engager des politiques culturelles. Les Assises de la Culture en Boulonnais arrivent précisément dans cette période de transition où les règles du jeu sont en train de changer.

On peut dire que c'est pur hasard, mais je ne crois pas au hasard dans ce domaine. Il me semble que vous êtes bien dans cette transition où toutes les agglomérations se posent la même question : « comment faire de la culture peut-être différemment, en tout cas avec d'autres outils, d'autres règles du jeu ? ».

Il y a un deuil à faire. C'est une période longue, difficile, compliquée, douloureuse, mais c'est aussi une période joyeuse. Je suis étonné de constater que dans de nombreux colloques comparables à celui de Boulogne, il y a une gaieté, une tonicité dans l'envie de reposer les problèmes, Le monde est en train de changer : la fin annoncée du jardin à la française entraîne une nouvelle façon d'entrevoir, d'envisager la culture à l'échelon des agglomérations. Emmanuel Négrier, s'il avait pu venir, vous aurait parlé des nouvelles politiques culturelles d'agglomération. Je vais vous entretenir de la nouvelle culture des agglomérations. Au-delà du débat sur le devenir des politiques culturelles se pose celui tout aussi important de savoir avec quelle culture politique les agglomérations s'apparentent de nouvelles compétences en matière d'intervention culturelle.

Je ne suis pas un spécialiste de la culture, je travaille aussi sur les transports, l'environnement, l'urbanisme, mais je constate que vos questionnements dépassent largement les enjeux de politiques culturelles : ils interpellent la place des agglomérations en tant que gouvernements politiques à part entière. Dans cette perspective, il me semble que l'objectif central des Assises, c'est bien de poser un acte de fondation, d'envoyer un message fort pour dire « nous, dans l'agglomération boulonnaise, voilà comment on conçoit les politiques culturelles et leur encadrement, leur développement, leur rapport aux citoyens ». C'est un défi très fort, les historiens appelleront peut-être cela plus tard le processus de Boulogne...

Entrons dans le vif du sujet : on observe la montée en puissance depuis une dizaine d'années de l'intercommunalité, communautés de communes, communautés d'agglomération, pays, différentes structures intercommunales qui prennent une place importante dans le paysage politique français. Les recherches menées sur la culture, avec Emmanuel Négrier notamment, permettent de dresser trois constats, trois voyants rouges, qui sont tirés de trois études datées dans le temps.

### Trois voyants rouges

La première étude portait sur le transfert des compétences culturelles dans sept agglomérations au début des années 2000 en application de la loi Chevènement. Quand on a réalisé cette enquête, en allant voir les acteurs et en leur demandant « mais pourquoi avez-vous pris cette compétence ? qui a fait ça ? quels sont les secteurs concernés ? », on a été très surpris par le mouvement souterrain qui était à l'œuvre. En apparence, on ne voyait pas beaucoup de changements, il y avait peu de tensions et de discussions sur l'idée de passer la culture à l'échelon de l'agglomération. En grattant un peu cependant, on s'est aperçu qu'une révolution souterraine était en marche sur les compétences culturelles : au-delà des compétences écrites dans les statuts, que ce soit des transferts d'équipements ou des transferts de missions, on s'est aperçus que les responsables politiques de la culture au niveau des agglomérations, interprétaient différemment, dans chaque ville, la façon dont ils concevaient le transfert des compétences. Première information importante donc : la politique culturelle des agglomérations annonce des changements potentiels d'orientation. Certaines agglomérations ont par exemple adopté leur politique culturelle comme une opportunité pour s'engager dans l'insertion sociale, d'autres ont insisté sur le développement économique.

Une seconde étude en 2004 sur la lecture publique nous a permis d'observer comment les médiathèques se mettaient en place à l'échelon intercommunal, et on a vu que les professionnels de la lecture publique traversaient une véritable crise de confiance. Pas du tout sur leurs acquis professionnels, pas du tout sur leurs objectifs, mais sur leur capacité à faire passer des messages aux élus. Les directeurs de médiathèque nous ont sollicités sur le thème : « aidez nous à comprendre pourquoi, quand on a un discours classique sur l'utilité des médiathèques, ça ne suffit pas pour être entendu par les responsables politiques de l'agglomération ».

Le deuxième voyant rouge est là : dans une profession pourtant bien codifiée et des plus légitimes, la communauté professionnelle des bibliothécaires découvre avec désarroi une mise en concurrence avec d'autres secteurs d'activité sans trouver les mots pour plaider efficacement sa vision du service public.

Le troisième voyant rouge c'est l'étude en cours que nous menons, avec Emmanuel Négrier et

Philippe Teillet, sur les compétences culturelles des communautés de communes et des communautés d'agglos en France. A partir d'une vaste enquête par questionnaires et de plusieurs coups de sonde dans des communautés d'agglomération et dans des communautés de communes, on constate qu'il n'y a plus de modèle de politique culturelle d'agglomération, on entre apparemment dans un cycle de différenciation... On pensait que le passage à l'agglomération entraînerait une forme de standardisation de l'action publique, et le principal résultat de notre étude est à l'opposé : on a presque autant de cas de figures qu'on a d'agglomérations...

Trois pièges à éviter

En quoi ces trois voyants rouges peuvent-ils être utiles dans vos Assises de la Culture ? La réponse vous appartient bien sûr, mais je vous propose d'insister sur trois pièges à éviter qui accompagnent ces diagnostics.

Premier piège : « le syndrome de la bonne gouvernance ». L'idée est souvent avancée dans les milieux professionnels que les années qui viennent vont être meilleures grâce à la gouvernance, grâce à la discussion libre et constructive entre de nombreux acteurs qui n'ont pas le même statut et qui viennent d'horizons très divers. En mobilisant une métaphore cycliste, on pourrait dire « attention aux produits masquants » ! La gouvernance est un produit « masquant », au sens où la notion nous dit certes que l'on ne fait plus des politiques publiques de la même façon, mais elle tend à faire oublier qu'il y a toujours des gouvernements, toujours du pouvoir, toujours des rapports de force, toujours des inégalités, toujours de l'asymétrie dans les négociations... Ne partez pas dans une vision trop idyllique de la politique par partenariat, par associations, par « coproduction », pour utiliser un terme très à la mode. Il faut essayer d'aller plus loin en cherchant à voir très concrètement où sont les décideurs et comment des idées deviennent des priorités publiques. Derrière les bonnes recettes, il y a forcément des jeux de pouvoir, des rapports de force, il faut savoir se dire des choses parfois désagréables, même autour d'une table participative. On ne résout pas les problèmes seulement avec des mots magiques comme la gouvernance, la citoyenneté, le développement durable, les chartes, des projets de développement... Chaque milieu professionnel a certes besoin d'avoir sa « grammaire », mais attention aux notions trop polysémiques que tout le monde adopte avec entrain mais sur des utilisations très contradictoires.

Deuxième piège à éviter : l'idée que la participation est LA solution de politique publique. La participation est très à la mode mais ce n'est pas parce qu'on fait participer que ça produit un résultat. L'étape de la participation est aujourd'hui absolument incontournable mais ce n'est pas une finalité en soi. Le conseil de développement durable du Boulonnais qui, si j'ai bien compris est à l'origine de ces Assises, est bien placé pour savoir qu'il ne suffit pas de dire « on va associer du monde » pour que ça produise de l'innovation. Je vous invite à être très vigilants, à être très précis, quand vous dites « pour avancer, mettons en place des dispositifs participatifs ». Les Assises sont un bel exemple de dispositif de participation à la condition express de déboucher sur une réorganisation explicite des façons de dialoguer avec les sphères de la décision publique.

Le troisième piège à éviter n'en est peut-être pas un, mais là aussi il faut avoir des réflexes de vigilance : c'est la notion de transversalité. Cette notion est toujours mise en avant dans les périodes de troubles : pour s'ouvrir vers l'extérieur il faut décroiser le modèle français –le fameux jardin à la française-. Tout le modèle de la politique de la Ville était basé sur ce principe

On constate, à partir des études menées dans ce domaine depuis 15 ans, que les périodes de tension et de transition sont peu propices pour les institutions, dans les faits, à la démarche transversale. L'idéal transversal est une belle ambition mais il faut passer cet idéal à l'épreuve des faits.

Pour ouvrir les débats en ateliers, je vous propose de veiller à ne pas tomber dans ces trois pièges et à concentrer votre énergie sur la résolution d'une équation à 3 inconnues pour définir votre projet culturel du Boulonnais... C'est une équation qui repose sur 3 termes de science politique : les sentiers, les tournois et les récits.

### Prendre la mesure des sentiers de dépendance

Il y a toute une littérature nord américaine sur la façon dont les institutions abordent les périodes de changement, sur les mécanismes de repli sur leurs valeurs, sur la volonté de rester dans les traces de « sentiers de dépendance ». Les politistes ont théorisé un certain nombre de sentiers de dépendance nationaux montrant des cultures administratives inscrites dans un temps long, avec une représentation de l'intérêt général codifiée de façon très fermée dans chaque milieu professionnel. La grande nouveauté de ces 15 dernières années avec la décentralisation, c'est qu'on voit apparaître des sentiers institutionnels territoriaux, c'est-à-dire des cultures territoriales singulières. On ne conçoit pas le changement de la même façon à Boulogne, à Montpellier et à Marseille. Les règles du jeu pour faire passer des messages et pour négocier restent attachées à chaque système politique local. D'où la première inconnue de mon équation: si vous voulez changer les choses, si vous voulez impulser une dynamique originale en matière culturelle à l'échelon de l'agglomération boulonnaise, il faut que vous fassiez un travail d'introspection historique. Quand j'ai évoqué le projet de cette conférence, de nombreux interlocuteurs m'ont immédiatement dit « ah oui mais le Boulonnais c'est très particulier et c'est très complexe ». Cette remarque, je l'ai entendue à Dunkerque, à Lyon, dans le parc régional de l'Ardèche, en Bourgogne, à Montréal aussi... L'un des ressorts de votre « sentier » boulonnais est qu'il est inaccessible pour les gens qui viennent de l'extérieur. Combien de fonctionnaires territoriaux m'ont confié qu'avec une mutation et la découverte d'un nouveau poste territorial il leur fallait entre 2 et 5 ans pour comprendre les règles du jeu locales... Les Assises ne fonctionneront que si vous engagez ce travail sur les sentiers boulonnais, un travail qui nous rappelle le rapport à la culture évoqué par Michel Onfray, une réflexion de fond sur la façon dont vous concevez le vivre ensemble à Boulogne sur mer.

### Etre au cœur des tournois d'action publique

L'action publique en France aujourd'hui, mais c'est vrai aussi en Europe, et en Amérique du Nord, se déroule par une succession effrénée de tournois où s'affrontent des décideurs politiques et administratifs. Chaque décision qui est prise par un tournoi peut être défaire par le tournoi suivant. La temporalité est toujours très courte et la culture n'échappe pas à ce monde là. Demain, vous aurez à faire à un jeu très concurrentiel chaque fois que vous direz « culture, culture » en montant sur une chaise et que vous aurez à affronter des gens qui vous diront « tourisme, tourisme » ou qui vous diront « économie économie », « solidarité solidarité »... Je ne suis pas en train d'ouvrir un plaidoyer libéral, je vous adresse simplement un conseil stratégique. Si vous ne vous adaptez pas à cette situation de fort arbitrage et de forte tension sur les deniers publics à l'échelon territorial, vous aurez du mal à exister dans les tournois d'action publique. Il faut

affronter ce principe de réalité qui a 2 dimensions tout à fait troublantes. La première est temporelle : il y a une temporalité de l'action politique locale, rythmée par les élections, rythmée par un certain nombre de procédures qui, en tout cas pour le politiste, sont décisives pour comprendre comment se déroulent les tournois. Soyez attentifs aux fenêtres d'opportunité. On ne peut pas tout engager n'importe comment en matière politique. Il me semble que vos Assises tombent dans une belle conjonction astrale : c'est le bon moment ! La deuxième dimension est plus compliquée à digérer : nous sommes dans une période de changement d'échelle. On engage des tournois à l'échelle de la ville, de l'intercommunalité, du département, de la région, de la nation, de l'Europe et la nouveauté : chaque échelle donne une représentation des problèmes à traiter différente, un peu comme une carte routière et la différence graphique entre un plan de la ville et une carte de la France. Dans nos enquêtes, les interlocuteurs ne nous parlent pas de la même chose quand ils parlent de politique culturelle selon qu'ils regardent le dossier de leur ville centre, de leur ville périphérique, de l'agglomération, du département, de la région, d'une filière artistique... Cela a toujours existé, mais il y avait jusqu'à présent, dans le jardin à la française, un consensus pour dire que, au bout du compte, la « bonne » vision du monde provenait de l'échelon national. Les autres niveaux étaient des niveaux de déclinaison, de discussion de la vision nationale. Aujourd'hui, les responsables politiques et professionnels ne disent et ne voient pas la même chose Selon leur « échelle » d'observation. Les agglomérations urbaines ont leur « vision » et elles ne peuvent pas tout faire. Elles ne peuvent pas non plus rien faire, elles doivent se positionner dans ce jeu de focale et de diagnostic des problèmes à résoudre.

### Les récits d'action publique

Depuis une dizaine d'années, les grands corps de l'administration française (je reviens au jardin à la française...) ont du mal à produire des référentiels, ils ont du mal à définir un certain nombre de priorités qui sont spécifiques à leur spécialité sont entendues par les autres secteurs de l'intervention publique. Depuis 10 ans les grands corps ne parviennent plus à diffuser des référentiel, à produire un discours sur l'intérêt général qui soit à la fois spécialisé et « acceptable » par tous les autres secteurs concernés. Pour compenser ce déficit de sens, des responsables, souvent engagés dans les collectivités locales, construisent des grands récits sur l'intérêt général, c'est à dire des plaidoyers sur le rayonnement économique, sur la solidarité ou sur l'identité. Ces plaidoyers vertueux expriment la question du bien commun de façon plus générale, presque romancée... Quel est donc le grand récit actuel du Boulonnais ? Quels sont vos espoirs, vos valeurs, votre destin collectif ? La grosse difficulté des récits – et c'est pour cela que c'est une inconnue en science politique – c'est qu'ils sont beaucoup moins professionnalisés que les référentiels. Les récits ne sont pas des normes de métiers, ce sont des explications du monde qui mettent bout à bout des événements, des dangers, des repères... ; La culture a-t-elle son mot à dire pour « raconter » le territoire du Boulonnais ? Comment trouve-t-on dans ce territoire les mots qui permettent de croire dans un « vivre ensemble » partagé et volontaire ? Le récit, ce n'est pas seulement du marketing, j'insiste sur ce point, ce n'est pas seulement une bonne communication. Une bonne communication qui n'est pas adossé à un récit territorial puissant ne tiendra pas longtemps. C'est à vous, dans ces Assises, de travailler sur les mots justes qui reflètent l'avenir de l'agglomération boulonnaise !

Un bon récit fait écho à la fois au passé, au présent et à un futur qui pourrait devenir catastrophique. Il y a toujours une tension dans le récit entre ces trois repères. Et il me semble que les Assises constituent un extraordinaire laboratoire pour travailler cette question : il faut que

vous vous disiez sans détour, durant ces 2 jours, ce que vous voulez et ce que vous ne voulez pas, ce que le passé vous oblige, ce qui marche dans le présent et ce qu'il faudrait expérimenter. Il y a une épreuve de vérité dans ces Assises, une ambition qui tient un peu de la thérapie collective. Dans mon jargon de politiste, j'appelle ça de la démocratie différentielle : votre capacité à énoncer votre conception de la démocratie, votre organisation de la cité au sens le plus fort du terme. La balle est dans votre camp ! »