



**HAL**  
open science

# SYNTHESE RENCONTRES DES DACS GRAND EST “ Les défis des DACs après la crise sanitaire? ”

François Pouthier

► **To cite this version:**

François Pouthier. SYNTHESE RENCONTRES DES DACS GRAND EST “ Les défis des DACs après la crise sanitaire? ”. 2020. halshs-03085910

**HAL Id: halshs-03085910**

**<https://shs.hal.science/halshs-03085910>**

Preprint submitted on 8 Jan 2021

**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.

# ANNEXE 3

## SYNTHESE

REALISEE PAR FRANCOIS POUTHIER  
PROFESSEUR ASSOCIE DES UNIVERSITES

PRESENTEE LE 18 JUIN 2020



## SYNTHESE DE LA RENCONTRE DACS GRAND EST des 9 et 18 juin 2020

# Les défis des DACs après la crise sanitaire

François POUTHIER, Professeur associé des Universités

Cette synthèse a été établie sur la base des padlets et des deux matinées en distanciel qui ont réuni une trentaine de Directeur.trice.s des Affaires Culturelles de villes, EPCI, Départements et Région du Grand Est. Ces temps de mise en partage se sont inscrits dans la poursuite des travaux engagés par l'Agence Grand Est au travers de ses « carnets de confinement » et ont résonné, pour le chercheur, avec certaines préconisations, formulées durant le confinement, par la Conférence Régionale du Spectacle Vivant (COREPS) Nouvelle-Aquitaine animée par l'Agence régionale A Nouvelle-Aquitaine. Merci à l'Agence Grand Est et à l'association de Dacs Grand Est de leur confiance.

## PREAMBULE

Nous avons vécu, nous vivons une crise sanitaire. Ce n'est ni la première de l'histoire, ni probablement la dernière. Mais celle-ci comporte une spécificité nouvelle : pour la première fois, des Etats ont privilégié de « sauver des vies au détriment de l'économie »<sup>1</sup>. Cela pourrait être une des caractéristiques de notre société « post-industrielle » et de notre « sur modernité »<sup>2</sup> avec tout son caractère « sécuritaire ». C'est aussi sa limite : tout en affichant sa volonté de se réinventer continuellement – un « nouveau monde » –, notre société court parfois après sa quête de sens et rencontre des difficultés à se donner des buts concrets, voire même un « idéal ». « Aller à l'idéal et comprendre le réel »<sup>3</sup> (re)devient donc un enjeu, bien identifié par les participants qui ont appelé à « (re)trouver du sens » ou se « donner des perspectives ». D'où l'intérêt des échanges qui ont émaillé les deux journées et qui ont su ne pas verser dans le « vouloir que tout change pour que rien ne change » pour reprendre l'adaptation d'une citation célèbre<sup>4</sup>.

Nous avons donc vécu, nous vivons une crise. En Chine, puisqu'il faut bien que nous y fassions référence – la « grippe espagnole » de 1918-1919 dont les chiffres de mortalité évoluent entre 20 et 100 millions de morts était née aux Etats-Unis – en Chine donc, le terme crise est défini par deux idéogrammes qui signifient conjointement le « danger » et « l'opportunité ». Cette « dualité du structurel »<sup>5</sup> considère l'objet structurel, ici le culturel dans notre société face à une crise sanitaire, comme à la fois *contraignant* et *habilitant*. Il s'agissait donc à partir de nos contraintes et privations d'identifier les opportunités habilitantes pour « transformer l'essai ». C'est à quoi les participants à ces journées se sont attachés. Mais commençons par un point de situation sous trois angles dont les participants ont tiré six constats.

---

<sup>1</sup> COHEN Daniel, « L'invité », *Télérama* N°3672, juin 2020, p. 4-8.

<sup>2</sup> AUGÉ Marc (1992), *Non-Lieux, Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris : Seuil, La librairie du XXI<sup>e</sup> siècle.

<sup>3</sup> JAURES Jean (1903), *Le Discours à la Jeunesse*, Albi.

<sup>4</sup> VISCONTI Luchino (1963), *Le Guépard*, adapté de TOMASI DE LAMPEDUSA Giuseppe (1958), *Le Guépard*, Paris : Le seuil. La citation exacte du texte de Giuseppe Tomasi de Lampedusa est « si nous voulons que tout reste tel que c'est, il faut que tout change ». L'adaptation est de Luchino Visconti.

<sup>5</sup> GIDDENS Anthony (1987), *La constitution de la société*, Paris : Presses Universitaires de France.

## 1. POINTS DE SITUATION ET CONSTATS

### Situation #1 : Accélérateur de l'Histoire ou révélateur ?

La crise sanitaire (qui serait une « guerre ») serait-elle un « accélérateur de l'Histoire »<sup>6</sup> ou un révélateur de l'histoire ? Si elle est un accélérateur, elle demande des réponses rapides à des questions urgentes : les collectivités ainsi que notre société l'ont fait au travers prioritairement du système de santé, de l'instauration d'une période de confinement mais aussi dans le soutien aux actions et aux acteurs culturels. Ces mesures ont été beaucoup détaillées, du maintien des aides financières malgré l'absence de « services rendus » au report des modalités de calcul de l'intermittence, en passant par la constitution de fonds de soutien d'urgence certes peu coordonnés mais existants. Si l'on considère que cette crise (qui ne serait donc pas une « guerre ») est un révélateur de l'histoire, elle met en lumière des éléments préexistants mais insuffisamment traités : la situation hospitalière en est aussi un bon exemple. Cette différenciation profonde entre *accélérateur* et *révélateur* implique une posture différente : dans le premier cas, des solutions d'urgence doivent être trouvées avec leurs imperfections et leur terme éphémère ; dans le second, il convient de proposer des solutions plus pérennes qui ne peuvent être traitées en urgence à moins d'accepter leur médiocrité. Là aussi, le parallèle avec la situation hospitalière française trouve tout son sens.

Cette tension renvoie à deux manières de penser notre monde dit François JULLIEN (2009) : celle de l'occident chrétien qui réfléchit en terme de temps linéaire ponctué de moments, d'événements, de ruptures, de révolutions, d'ancien et de nouveau régime ; celle orientale, et plus spécifiquement chinoise, qui pense le temps en terme circulaire fait de transitions lentes, souvent invisibles et qui ne se révèlent qu'une fois largement engagées<sup>7</sup>. D'où **un premier constat** si nous ne voulons pas que « les actualités chassent l'actualité »<sup>8</sup> : **il convient de nous donner le temps de « tirer les enseignements de la crise ».**

Ces enseignements ne peuvent être le fait d'une seule personne, d'un seul pouvoir, d'un seul expert. En introduction, a été abordée la question du « volontarisme politique ». Francis Gélin, Directeur de l'Agence culturelle Grand Est a souligné comment « *cette crise avait montré que beaucoup de choses pouvaient se faire* ». Son optimisme naturel lui fait apprécié l'opportunité et son côté habilitant mais n'oublions pas pour autant que cette crise peut aussi montrer que beaucoup de choses pourraient se défaire dans un temps électoral dense et chargé : aujourd'hui municipal et communautaire, demain (nous pourrions dire aujourd'hui) sénatorial, départemental, régional et fort rapidement présidentiel et parlementaire. Mais au-delà du seul « volontarisme politique », il repose également sur celui des « forces vives ». Il a été noté comment ces dernières dans le champ de la culture avaient parfois eu du mal à se renouveler elles-mêmes. C'est donc une (ré)éducation non formelle qui serait à engager. Cette dernière comprend toutes formes d'apprentissages réalisés par des collectivités publiques et des acteurs associatifs œuvrant en dehors de la sphère de l'institution (MEUNIER, 2018). Ce partage du commun introduit un **deuxième constat** : le besoin de **partager mutuellement des objectifs**. D'autant que notre société est marquée par une forte défiance envers la « chose publique » à tous ces niveaux d'expertise, de décision et d'application.

---

<sup>6</sup> OULIANOV Vladimir Illitch dit LENINE (1917), *Œuvres*, Tome 23, Paris-Moscou. Publié les 21 et 22 mars 1917 dans les n° 14 et 15 de la « Pravda ».

<sup>7</sup> JULLIEN François (2009), *Les Transformations silencieuses*, Paris : Grasset.

<sup>8</sup> FASSIN Eric (2012), *Démocratie précaire, Chroniques de la déraison d'Etat*, Cahiers libres, Paris : La Découverte.

## Situation #2 : Voir ce qu'il y a à voir sans savoir ce qu'il y a à voir<sup>9</sup>

Nous savons aujourd'hui que nous ne savons pas grand-chose : « *y aura-t-il une frilosité à fréquenter à nouveau les équipements culturels ?* » dit un post-it, « *les collectivités seront-elles confrontées à des difficultés financières ?* » dit un autre. Il est difficile aujourd'hui de se projeter dans un monde en mouvement qui loin d'être « fini » ne cesse d'interroger nos lacunes. Dans une société sécurisée, il est insupportable tout autant de ne pas savoir que de supporter de ne pas savoir et d'en accepter le risque. C'est pourquoi les post-it et les échanges des participants ont longuement abordé les difficultés financières des collectivités et des acteurs, la difficulté pour les lieux de spectacle de s'adapter voire de rouvrir, l'angoisse des équipes à accepter l'indéterminé. Cela peut avoir deux conséquences. D'abord, encourager une émission récurrente de la plainte ; et ces plaintes multiples (qui ne sont pas pour autant infondées) tendent à rendre invisibles ceux qui ont de bonnes raisons de se plaindre. Ensuite, une défiance, toute proposition devenant immédiatement suspecte. Les participants ont souligné cette défiance entre les acteurs et les collectivités ; nous pourrions aussi l'évoquer entre techniciens et élus. D'où l'importance une fois de plus de partager. Mais pour partager, il convient que nous disposions à la fois de données et d'outils.

C'est un **troisième constat** issu des échanges: **capitalisons ce que nous avons vécu**. Cette capitalisation peut prendre la forme d'un état des lieux. Elle est à partager car aucun n'est en mesure seul de disposer de l'ensemble des connaissances et savoirs. Les participants à ces journées ont commencé via les « carnets de l'agence » ; il a été proposé de le poursuivre avec les équipes, les collègues au sein de l'institution, les acteurs ... Ces connaissances partagées ouvrent une nouvelle voie non d'acceptation mais d'apprentissages collectifs. Les échanges peuvent s'exprimer sous forme autodirigée (l'apprentissage est conçu par une personne tierce), implicite (l'apprentissage est le résultat d'une prise de conscience au terme de l'expérience) ou même fortuite (l'apprentissage est non intentionnel et non conscient mais s'effectue par transferts de valeurs, d'attitudes et de comportements).

Ils demandent également d'**accepter les débats contradictoires et les dissensus**. **C'est un quatrième constat**. Plus que d'être affirmatifs ou prescriptifs, les états des lieux partagés permettent d'engager un dialogue et « organiser la palabre »<sup>10</sup>. Car constat est fait que nous manquons cruellement de débats contradictoires qui ne tournent pas à l'affrontement.

## Situation #3 : Restaurer la confiance

Mais pour se faire, il convient de dominer sa peur. Peut-être cette dernière est-elle le syndrome d'une société post-industrielle repue pour certains, famélique pour d'autres. Pour tous, en ne la dominant pas, elle se complait dans l'incapacité à agir et à l'immobilisme : « *il est important que tout soit comme avant* ». Pire, elle n'est pas sans produire une « sidération » qui ouvre la voie à l'acceptation de l'inacceptable. Ce dernier état de situation engendre les **cinquièmes et sixièmes constats** : **se (re)donner du sens, un cap, une prospective** pour retrouver le pouvoir d'agir et **sécuriser toutes et tous parce que se transformer, ce n'est pas se perdre**<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> PEQUIGNOT Bruno (2007), « Sociologie et médiation culturelle », in *La Revue OPC*, Grenoble, septembre 2007, p 3–8.

<sup>10</sup> LUCAS Jean-Michel (2012), *Culture et développement durable, il est temps d'organiser la palabre*, Paris : Irma.

<sup>11</sup> GLISSANT Edouard (2001), *Le Discours antillais*, Paris : Gallimard.

## 2. ENJEUX ET OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉS

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde : c'est de cette façon que cela s'est toujours produit ». Cette citation attribuée à l'anthropologue Margaret Mead est certes ambitieuse pour l'Association des Dacs du Grand Est mais elle présente tout l'intérêt de mettre la pression à tous ses adhérents en ces temps de crise sanitaire !

### **Enjeu #1 : Abattre les murs**

Les participants aux deux journées ont souligné à diverses reprises qu'il convenait de « *sortir du doctrinaire* », qu'il fallait « *casser les moules* », qu'il fallait « *réinterroger les paradigmes* », qu'ils n'étaient pas des « *héritiers* »<sup>12</sup>. Pour se faire, il faut « *sortir du descendant* », « *reposer et repenser la verticalité de nos politiques et de nos actions* ». La crise sanitaire et la période de confinement consécutive ont montré que les lenteurs dans la prise de décision et la pesanteur parfois des relations hiérarchiques pouvaient être dépassées. Confrontés à une situation inédite demandant une forte réactivité, les DACs du Grand Est ont démontré qu'ils avaient pu le faire. Reste maintenant à l'entretenir. Trois opportunités ont été identifiées.

**La première concerne les équipes au sein de chaque service ou direction.** « *Le nouveau mode de fonctionnement a été laissé libre par les RH et le DGS, chaque pôle a un peu inventé son propre fonctionnement. Mais dorénavant les RH interviennent avec des prises de décision descendantes (congé obligatoires). Cette coercition brise la dynamique et me met en porte à faux* ». Comment aujourd'hui dans un cadre commun permettre de se redonner de la liberté d'inventer ? Il a été identifié d'abord le besoin d'établir au sein et avec les équipes une remontée d'informations de ce qui s'est produit, des solutions apportées, des enseignements à en tirer. Cette initiative peut être également partagée avec d'autres segments de la collectivité concernée. Avec l'accord d'une Direction générale des Services, cette opportunité est en capacité de s'essaimer dans d'autres directions. En termes de « *bénéfices collatéraux* », l'initiative permettrait de générer ou renforcer les coopérations intersectorielles au sein de la collectivité et pourquoi pas d'engager une réflexion en terme de « *responsabilité sociétale des organisations* »<sup>13</sup>.

**La deuxième concerne la répartition des compétences et les échelles de collectivités.** Dès l'introduction, il a été noté que l'Association des Dacs Grand Est avait été invitée par la Drac et la Région Grand Est à partager les constats et les enjeux.

---

<sup>12</sup> Au sens de Pierre BOURDIEU et Jean-Claude PASSERON (1964), *Les héritiers, les étudiants et la culture*, Paris : Editions de Minuit.

<sup>13</sup> La responsabilité sociétale des organisations (entreprises, collectivités, associations...) est la contribution volontaire des organisations au développement durable. Elle offre aux organisations l'opportunité de démontrer leur prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités économiques en lien avec les parties prenantes. Elle trouve comme cadre de référence la norme internationale ISO 26000. Elle se décline, dans le cadre d'une gouvernance organisée, autour des droits de l'homme (devoir de vigilance, discrimination, droits civiques et politiques, droit du travail, droits économiques, sociaux et culturels...), les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques (lutte contre la corruption, engagement politique responsable), la place faite aux usagers et à la communauté (développement local, éducation et culture). Source : Comité 21. <http://www.comite21.org/nos-actions/strategie-dd-des-organisations/index.html>

Cette collaboration peut être durable. L'on sait que la construction de politiques territoriales nécessite en effet des dialogues reconnaissant les missions de chacun tout en étant en mesure de les conjuguer. Elle se heurte pourtant à la manière dont les politiques publiques françaises se sont construites. Si les sociétés traditionnelles sont fondées sur une logique territoriale et communautaire, celles qui ont émergé à la chute de la Monarchie sont fondées sur l'individu et le secteur. C'est pourquoi nos politiques publiques sont marquées par une approche sectorielle et catégorielle (MULLER, 2018). Et si le législateur a souhaité dans le temps simplifier en transférant quelques compétences devenues obligatoires, constat est fait que son action relève du fantasme. L'organisation territoriale de la culture en France d'hier comme d'aujourd'hui est imparablement complexe. A défaut d'être qualifiée de difficile ou d'irrationnelle, cette « responsabilité » doit devenir une richesse à condition de la « partager ».

**La troisième opportunité demande à ouvrir de nouvelles voies de dialogue** avec les acteurs, voire avec les personnes qui habitent les territoires. Pour le premier point, il a été identifié qu'une mise en débat avec les acteurs culturels et artistiques (et pourquoi pas éducatifs, sociaux, ...) pouvait être organisée, au plus vite, dans les territoires institués des collectivités. Cette mise en débat permettrait de partager les vécus de chacun, accumuler les données, voire alimenter de bonnes pratiques. Pour le second, a été soulevé très justement par quelques participants la question des « droits culturels ». Mais avant de s'engager avec les personnes qui habitent les territoires, il y aurait certainement là un « fil rouge » à suivre dans le temps pour l'Association des Dacs du Grand Est.

## **Enjeu #2 : Réconcilier réseaux et territoires**

L'ancrage imposé tant par la géographie politique que par la géographie humaine contemporaine des « terroirs » oppose la notion de territoires et ses logiques de proximité à la logique de réseau symbolisée par le « village planétaire »<sup>14</sup>. Les mobilités et l'abolition des distances que devaient permettre historiquement autoroutes, aéroports et gares ainsi que dorénavant virtualisation se sont heurtées pour les premières aux logiques de confinement mais ont renforcé les secondes. Simultanément, la proximité que les territoires physiques pouvaient offrir s'est confrontée à des autorisations de sorties d'une heure et à des périmètres spatiaux de moins d'un kilomètre. Même si elle faisait bien peu de cas des distances temporelles et psychologiques, la tension portée par une modernité envahissante entre territoires et réseaux s'en est trouvée transcendée. Elle a révélé la complémentarité entre logique de réseau et proximité spatiale et « substitué la continuité à la contiguïté »<sup>15</sup>.

**La crise sanitaire a fait ressortir des ressources pour nos accès virtualisés**, non sans risque : celui de substituer un modèle à un autre sans questionner ou considérer le sens et les valeurs des interventions culturelles. Les participants aux deux matinées ont d'ailleurs soulevé le « consumérisme » engendré. Mais est-ce une ambition dans la vie d'être un spectateur de théâtre ? La consommation culturelle en elle-même n'est donc pas un handicap. Mais elle demande à se questionner sur son sens et sur la nature de ses apports et des valeurs qu'elle est invitée à transmettre. Le numérique n'est donc pas une fin en soi mais un moyen.

---

<sup>14</sup> MAC LUHAN Marshall (1967), *Message et Massage, un inventaire des effets*, Londres : Bentam Books.

<sup>15</sup> LEFEBVRE Alain (2004), « La culture entre territoire et territorialité », in *Nouveaux Territoires de la Culture, nouveaux partenariats, le rôle des départements dans la recomposition des politiques culturelles locales*, Marseille : Actes du Colloque national Culture et Départements, pp. 16–22.

Constatons que ces usages nouveaux sont encore bien distants de nos politiques publiques de la culture. La période de confinement en a révélé les apports. Elle ouvre et œuvre à une **quatrième opportunité** : comment aujourd'hui **mieux intégrer la dimension numérique dans nos politiques publiques de la culture et dans le soutien aux arts**. De nombreux exemples créatifs (pratiques culturelles personnelles), des outils comme *Rekall*, qui permettent de noter les différentes phases de création d'une œuvre en danse et dont la « data » peut-être exploitée comme objet de médiation de la création, les vidéos interactives permettant la mise en valeur numérique des fonds d'œuvre des musées, la plus-value apportée par le transmédia ou encore tous les outils collaboratifs que nous avons été amenés à utiliser et qui comme le langage structure la pensée et inversement, ont permis une plus grande fluidité et de nouvelles appréhensions de l'art et de la culture, sans parler de nouvelles formes de création artistique. Des risques ont été également identifiés : les finalités bien évidemment, la « propriété » tant des « tuyaux » que des outils et des contenus et le mythe renouvelé de la démocratisation que le ministère de la Culture et de la Communication se complaît à nous répéter avec de nouveaux supports qu'ils se nomment Pass'Culture ou Microfolies sans se rappeler que dans la démocratie culturelle, « les cultures relèvent avant tout de la relation humaine et du dialogue non pas entre les cultures mais entre les personnes porteuses de leurs cultures.

**D'où la nécessité de réinvestir la proximité et au travers elle les territoires.** Beaucoup de propositions concrètes, notamment dans le spectacle vivant, ont été abordées par les participants : démultiplication de petites formes artistiques, investissement dans les espaces publics, hors les murs, ... Deux dernières opportunités peuvent en naître :

**Réinterroger la place et la présence artistique est la cinquième opportunité identifiée.** Nous restons encore marqués par un rapport à l'œuvre qu'il convient de produire puis de montrer. Beaucoup de nos aides publiques directes et indirectes (quand nous soutenons un festival ou un opérateur) ont comme finalité de distribuer une œuvre. Si je voulais être caricatural voire même un peu provocateur, la politique de l'offre qui nous guide encore ne peut exister sans une consommation accrue des publics. Et les programmes d'éducation artistique et culturelle (qui me remplissent de bonheur) n'en sont pas exempts : ils peuvent se limiter à produire toujours plus d'ateliers, de rencontres, de venues aux spectacles sans suffisamment s'interroger sur leur capacité à contribuer à l'émancipation de chacun. Le confinement a interrogé ainsi la proximité aux œuvres. Il a aussi mis en lumière la force d'une présence artistique durable dans un territoire. Par le temps consacré, par la fluidité des relations induites entre artistes et habitants, par la capacité à transcender les segments de l'intervention publique, une présence artistique territoriale ne se limite pas au seul inattendu de son œuvre, mais à sa capacité à générer un processus, producteur de liens interinstitutionnels et interrelationnels. Autrement dit, elle est socialisée. Elle constituerait une ressource territoriale qui se révélerait par une transmission transcendée par les artistes présents et une coopération effective entre acteurs et personnes. Ce besoin de lien social a été sans nul doute renforcé par la crise sanitaire.

**La sixième opportunité pose la proximité, le territoire comme le premier dénominateur de la coopération.** La crise sanitaire nous aurait rendu plus solidaire. Si tel est le cas, ces « chaînes de solidarité » sont à entretenir car force a été de constater que les domaines qui coopèrent le plus disposent d'une résilience plus forte. Or, Le champ de la culture demeure fragmenté : les chaînes de solidarités territoriales sont plus concurrentes que coopératives ; les « chaînes de valeurs » artistiques et culturelles restent segmentées.



Dans ces conditions, cette sixième opportunité engagerait le développement et la maîtrise de nouveaux entrelacements réticulaires avec leur capacité à répondre au double objectif d'une émancipation personnelle pour chacun d'une part, et à la production d'un en-commun soutenable pour l'ensemble de la communauté, d'autre part.

## CONCLUSION : LA POSTURE DU DAC

De cette situation inédite, l'on pourrait également voir émerger une posture renouvelée pour le.la Directeur.trice des Affaires culturelles. Si cette question n'a pas été frontalement évoquée dans ces rencontres, elle se dessine toutefois au travers des échanges. Sans accumuler les verbes du premier groupe, trois attitudes émergent.

Tout d'abord, **sécuriser**. Les participants ont défendu auprès de leurs collectivités le maintien des aides et des protocoles de soutien. Ils ont été acteurs du dynamisme et de la solidarité de leurs équipes. Demain, en direction du tissu culturel et artistique, ils peuvent « *favoriser la signature de conventions multipartites et pluriannuelles* ».

Ensuite, ils peuvent être **attentifs à ne pas assigner et chercher à @assembler**. Parce qu'ils considèrent que « *tout n'est pas là* », ils doivent se sentir prêts à interroger et faire évoluer les dispositifs, à faire évoluer les métiers et à accroître les compétences, à « déplacer les bornes ». La présence de leur OPCO, le CNFPT, aux rencontres était à ce titre fondamentale et fondatrice pour engager de nouveaux apprentissages formels et non formels.

Enfin, en collaboration de leurs élus, nouveaux ou non, ils ont **un souffle à retrouver et un cap à donner**. A tous ces titres, le.la Directeur.trice des Affaires Culturelles démontre qu'il.elle est avant tout un assembleur dont la posture est bien d'être un « opérateur de reliance » (MORIN, 2011).

**François POUTHIER**  
Université Bordeaux Montaigne  
UMR 5319 PASSAGES (CNRS)



## RECAPITULATIF

### POINT DE SITUATION

**Situation#1 : La crise accélérateur ou révélateur de l'Histoire ?**

Constat 1 : Se donner le temps

Constat 2 : Partager mutuellement des objectifs

**Situation#2 : Voir ce qu'il y a à voir sans savoir ce qu'il y a à voir**

Constat 3 : Capitaliser

Constat 4 : Accepter et encourager les débats contradictoires

**Restaurer la confiance**

Constat 5 : Donner un cap

Constat 6 : Sécuriser pour accepter de se transformer

### ENJEUX ET OPPORTUNITÉS

**Enjeu#1 : Abattre les murs**

Opportunité 1 : Partager avec les équipes

Opportunité 2 : Coopération publique et responsabilités partagées

Opportunité 3 : Les droits culturels

**Enjeu#2 : Réconcilier réseaux et territoires**

Opportunité 4 : Mieux intégrer la dimension numérique

Opportunité 5 : Une présence artistique durable

Opportunité 6 : Le territoire, la voie de la coopération

### LA POSTURE DU DAC

Sécuriser

Ne pas assigner et @assembler

Donner un cap

Opportunité 2 : Coopération publique et responsabilités partagées

**Le.la DAC, un « opérateur de reliance »**