

Une problématique du comité national de liaison

Au service de quoi et de qui ?

Cette problématique pourrait être résumée en deux termes : le comité est-il destiné à être **intraverti** et/ou **extraverti** ? Cela revient à poser la question de savoir si les activités sont exclusivement consacrées aux membres de l'association, ou si celles-ci sont destinées à un public beaucoup plus large, même si celui-ci ne deviendra jamais membre de l'association.

En d'autres termes, cela pose la question des processus **centrifuges** et **centripètes**¹ à mettre en œuvre au sein du comité : centripètes où toutes les actions doivent nécessairement déboucher sur l'adhésion de nouvelles équipes (centré plutôt sur un *marketing professionnel et institutionnel*); centrifuges au sens où les actions du comité ont pour vocation à transmettre et à disséminer les enseignements tirés des expériences des membres², et éventuellement à accompagner des expériences (centré plutôt sur un *développement sectoriel et territorial*). Équilibrer les deux processus demande gestion et régulation.

La mise en œuvre de ces processus débouche sur des modalités de mobilisation de compétences et de savoir-faire, et sur une organisation spécifiques. Ce n'est pas le même métier que de construire un **système d'information** dédié exclusivement à ses membres, que celui d'éditorialiser un **système de référence** construit à partir d'une capitalisation des expériences. Le métier est encore différent lorsqu'il est envisagé d'accompagner plus directement les équipes dans leur prise de fonction (centré sur *l'étayage d'un parcours professionnel*).

Une structuration de l'action du Comité

Enfin, la manière de se projeter sur les 3 prochaines années demande autant une approche **rationnelle** (voire légèrement technocratique) sous forme d'un programme stratégique et opérationnel pluriannuel décliné en orientations prioritaires et en chantiers, qu'une approche **sensible** reposant sur une certaine **éloquence** du discours porté par le comité de liaison à destination de nos interlocuteurs, qu'ils soient politiques, techniques ou professionnels.

La prise en compte de ces multiples dimensions, invite à poursuivre

- la compréhension des mécanismes de fabrication / mobilisation et de transmission / communication à mettre en œuvre par le comité de liaison ;
- la mesure des incidences et des impacts [en termes de résultats] des choix à venir du comité sur plusieurs plans comme par exemple : la mobilisation et l'implication des équipes membres de l'association, le développement d'un système d'alliances et de coopérations avec d'autres réseaux et équipements culturels et artistiques, la reconnaissance de l'action du comité national de liaison en faveur d'un service public de la culture.

Cette problématique générale pose effectivement la question des leviers que le comité national de liaison souhaite mettre en place en faveur du développement des pratiques et des expressions artistiques et culturelles³. Une approche trop « techno » peut rester lettre morte si elle n'est pas aussi incarnée par des modalités de collaboration, de consultation, de concertation, de coopération avec les acteurs impliqués sur la question posée.

Ces programmes stratégiques et opérationnels trouvent leur utilité à condition :

- ➔ qu'ils soient **le résultat de processus d'élaboration** mobilisant l'ensemble des acteurs, qu'il s'agisse des élus, des techniciens, des professionnels et bien évidemment des *usagers / citoyens / habitants* directement concernés par les décisions prises par le système d'acteurs institutionnels et professionnels⁴.

¹ Institut de Coopération pour la Culture, *Prendre enfin en compte l'hétérogénéité culturelle et l'historicité des territoires dans la définition des politiques publiques*. Page 16. 2014 ([Consulter](#))

² Une tentative de *faire école* au sens de l'initiative européenne actuellement en cours pour un [Nouveau Bauhaus européen](#)

³ Et ce sur l'ensemble des disciplines et des domaines culturels et artistiques

⁴ Voir sur ce sujet l'article de Lluis Bonnet et d'Emmanuel Négrier dans la revue *Pyramides* N°30bis 2020 intitulé *La politique culturelle à l'épreuve de l'agence. Essai de combinaison d'approches principale agent et stakeholder*.

- ➔ qu'ils définissent la **cartographie des responsabilités des acteurs** en présence en permettant la construction de décisions stratégiques et opérationnelles, politiques et budgétaires en phase avec les priorités et les intérêts exprimés.
- ➔ qu'il clarifient au moins l'option prise concernant la **hiérarchie des priorités** à mettre en œuvre dans un calendrier pluriannuel précisé.
- ➔ qu'ils soient positionnés dans **une articulation des différentes échelles de territoires**, y compris européenne et internationale.
- ➔ qu'ils comprennent dès le départ les méthodes et les financements dédiés **aux bilans et à l'évaluation des résultats attendus** par ces différents programmes [efficience], le tout étant étayé par des références législatives et théoriques régulièrement mises à jour.

Investir sur la visibilité de nos établissements

Avec la crise que nous connaissons, il y a une modification radicale de la hiérarchie des priorités. Cette évolution accentue peut-être les mutations (voire l'implosion) déjà en cours du système éducatif, économique, social et bien évidemment culturel.

Le comité national de liaison devrait être en mesure de rappeler quelques principes prioritaires en ce qui concerne l'action des collectivités publiques en la matière et de sortir d'un **discours performatif** sur la culture pour entrer dans une logique plus démonstrative des apports irremplaçables des projets culturels et artistiques.

Cela suppose nécessairement de dépasser l'incantation sur l'importance de la culture pour incarner cette exigence notamment par des problématiques liées à l'imaginaire et la production symbolique, à la transmission (formelle, non formelle ou informelle) et à *la participation à la vie culturelle*⁵.

Les projets et les contributions qui en découlent sont à considérer comme élément central de processus de transformation portés par les établissements et une réponse possible aux mutations économiques, sociales et territoriales.

Au regard des conséquences de cette crise engagée depuis le début de l'année 2020, un effort d'explicitation et de communication est donc à faire pour positionner pleinement les établissements comme contributeurs des politiques publiques (logique de coopération), et non comme simple opérateur (logique de prescription).

Réunir les conditions pour ne pas être dans l'incantation de la coopération, mais bien dans l'incarnation des coopérations.

Quel défi pour le Comité ?

À l'issue d'une rencontre avec un conseiller technique du Cabinet de Madame la ministre, Blandine Dujardin présidente de l'association tirait un premier bilan: « le comité national de liaison n'a pas un problème de message, mais de messenger ».

Après 17 ans d'existence, le comité national de liaison doit sûrement investir sur une clarification de son positionnement, de ses services et des résultats attendus, et de ses modalités d'organisation et de communication. Un investissement à envisager au regard des enjeux auxquels nous avons à répondre [professionnellement et politiquement] d'une part en termes de citoyenneté et de territorialité ; d'autre part en termes de priorités environnementales, éducatives, professionnelles et économiques.

Il revient alors à notre association de répondre au défi de structurer et de hiérarchiser ses priorités pour les prochaines années en prenant en compte la manière dont chaque équipe investit l'association en qualité de membre : s'appuyer sur le comité pour disposer de réponses aux questions concrètes posées au sein de son établissement, considérer le comité comme un espace de positionnement professionnel et d'appropriation des questions de coopération utiles pour son établissement, investir le comité comme un outil politique et professionnel capable d'étayer les équipes dans la transformation de leur établissement.

⁵ Source Unesco Déclaration universelle des droits de l'homme, Patrimoine culturel : une approche fondée sur les droits humains, la liberté artistique,