LA CLEF
CULTURE, LOISIRS ET FORMATION

ANALYSE TERRITORIALE ET ÉVOLUTION DU PROJET ASSOCIATIF

ETUDE RÉALISÉE PAR
SÉBASTIEN CORNU
(CAE MOSAÏQUE)

MOSAÏ

SOMMAIRE

INTRODUCTION ET CONTEXTE 5

PARTIE 1
ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC TERRITORIAL 9

1. L'Île-de-France 10
Une euro-région attractive mais inégalitaire 10
Les enjeux associatifs, pour l'éducation populaire et les Musiques Actuelles 11

2. Le département des Yvelines 13
Le département le plus peuplé de la Grande couronne 13
Un renouvellement de la politique départementale vécue de façon brutale 14
Un maillage d'initiatives musiques actuelles inégal et en net recul 14

3. Saint Germain Boucles de Seine, une agglomération en construction 16
Une agglomération subie mais en construction 17
La vie associative, artistique, culturelle et sociale 18
Forces, faiblesses, opportunités et freins 19

4. Saint-Germain-en-Laye : premier partenaire de La CLEF 20
Une volonté municipale d'ouverture et de rayonnement 20
Forces, faiblesses, opportunités et freins 21

5. Enjeux et axes stratégiques de développement territorial 22
5.1 - Les territoires 22
Le tropisme parisien 22
Irrigation des territoires des Yvelines 22
Décloisonner les disciplines artistiques et culturelles au profit d'une approche territoriale 22
Commune nouvelle et territoire de proximité 23
Le Bel-Air, nouveau centre 23
La Lisière Pereire, nouvel écoquartier 23
5.2 - Penser et agir pour le "vivre ensemble" 24
Responsabilité dans le respect des Droits Culturels 24
Accueillir les (nouveaux) habitants 25
La jeunesse 25
5.3 - La transition numérique 26

PARTIE 2

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET AJUSTEMENT DU PROJET ASSOCIATIF 28

6. La CLEF, une institution ouverte à tous 29
En quelques points forts 29
Quelques faiblesses toutes relatives 30

7. Perceptions et analyses, vues de l'extérieur 31
Le fonctionnement 31
Le projet 32

8. Les perceptions et propositions du personnel permanent 35
Une équipe salariée solidaire attachée aux valeurs et à l'état d'esprit..... 35
Un fonctionnement collectif responsabilisant 35
Une relation CA-équipe à renforcer 36
Une approche transversale et territoriale du projet associatif à outiller 36
Des thématiques et propositions d'orientations à approfondir..... 37

SYNTHÈSE ET PRÉCONISATIONS 40

Annexe : Les Droits Culturels 43

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Sollicité en octobre 2017 par La CLEF pour réaliser une étude territoriale, Sébastien CORNU propose d'accompagner le Conseil d'administration et son équipe salariée dans sa réflexion stratégique et prospective. Ainsi, les objectifs de la mission étaient de réaliser un diagnostic territorial participatif pour identifier les enjeux et besoins stratégiques, et de nourrir la réflexion du CA sur le positionnement stratégique et le projet associatif de La CLEF.

La mission d'appui s'est déroulée en deux phases qui constituent les deux parties du présent document :

- Phase 1 – « Etat des lieux et diagnostic territorial partagé » au travers d'entretiens et d'analyses documentaires et la mise en débat au sein de l'association.
- Phase 2 - « Positionnement stratégique et ajustement du projet associatif » par une mise en débat en interne des enjeux identifiés et des axes possibles de développement.

Une vingtaine d'entretiens ont été réalisés[1] auprès des élus et services des collectivités et de l'État et des acteurs locaux (réseaux, associations…). Ils ont porté sur trois axes : La CLEF (perception, type de relation, rôle…), les acteurs en présence (identification, besoins, dynamiques…), les territoires (perception et caractérisation, enjeux, etc. de Saint-Germain-en-Laye à la Région), et le cas échéant, les enjeux sectoriels (musiques actuelles, éducation populaire, loisirs…).
Des entretiens complémentaires avec l'équipe salariée ont été organisés, ainsi que plusieurs réunions de présentation et de mise en débat (séminaire CA, réunion du personnel, rencontre thématique sur la transition numérique…).

Le calendrier a été le suivant :

- **Novembre et décembre 2017** : analyses documentaires, entretiens individuels.
- **Janvier et février 2018 :** présentation des premiers éléments d'étude (séminaire CA, comité de suivi).
- **Mars et avril 2018** : partage de l'état des lieux et échanges avec le personnel (réunion du personnel permanent) et réunion de travail sur le numérique.
- **Mai et juin 2018** : entretiens complémentaires, participation à une rencontre du RIF, à une commission finances, et rencontres avec l'équipe salariée en sous-groupes.
- **Juillet à décembre 2018 :** Finalisation de l'étude et premières restitutions.
- **1er trimestre 2019 :** Echanges avec les dirigeants de La CLEF et ajustements/actualisations.

La présente étude territoriale a donc été sollicitée par La CLEF afin de l'aider à se situer et à orienter son projet associatif pour les prochaines années. C'est un contexte en très forte mutation qu'il s'agit d'appréhender, avec de très nombreuses évolutions en cours dans l'organisation des territoires, les politiques publiques, l'économie, l'action associative et les pratiques culturelles et sociales des personnes :

---

1 *Par ordre chronologique de novembre 2017 à juin 2018 : Fred Jiskra (Zuluberlus), Thierry DUVAL (CRY), Franck Michaut (RIF), Véra Bezsonoff (FEDELIMA), Ludivine Vanthournout (élue Saint-Germain, travaillait à l'Association des Maires d'Ile-De-France), Rachel Khan (écrivaine), Anne Messier (élue Région), Gilles DULONG (directeur CRD C. Debussy), Mathieu Chenon (Directeur La Soucoupe), Guillaume Estienne (DGA Saint-Germain-en-Laye avec Pascale Lebecq, Directrice de la jeunesse, des sports et de la vie associative et Antoinette Pigot), M. Fontana (Médiathèque Saint-Germain-en-Laye, avec Mme Chassepot directrice de la Culture Ville de Saint-Germain-en-Laye), Stéphane Werchovski (DRAC – par téléphone), Jean-François Chimot (ancien président CLEF), Stéphane Coutant (élu Saint-Germain-en-Laye, ancien Administrateur CLEF), Alexandra Demichelis (CD78 – Développement Culturel) et Christine Martinez (CD78 – Directrice de la culture), Emmanuel Plassard (Théâtre du Vésinet), Brigitte Morvant (Maire de Mareil-Marly), Mme Boillot (MJC de Mareil-Marly), Arnaud Péricard (Mairie de Saint-Germain-en-Laye) et M. Batistelli (adjoint à la culture), Laurence Besançon (Quai des Possibles), Mme Marie Hélène Pouey-Dicard (DGS CA SGBD), M. Fabrice Patez (CD78 – conseiller territorial), Stéphanie Thieyre (adj. culture Marly-le-Roi) et Janick Gehin (adj culture Maisons-Laffitte) pour Culture en Boucle, Isabelle Cadiergues (Saint-Germain-en-Laye, service culture).*

2 *Loi NOTRe (Nouvelle Organisation des Territoires de la République) qui définit les nouveaux périmètres régionaux et la répartition des compétences. Elle intègre les Droits Culturels en tant que responsabilité conjointe de l'État et des Collectivités (art. 103).*

- **La mise en œuvre progressive de la réforme des collectivités** (loi NOTRe[2]), par la fusion d'intercommunalités, l'installation de la Métropole du Grand Paris[3] et la nouvelle répartition des compétences, génère quelques instabilités, voire tensions, entre les collectivités. Le temps de mise en place des intercommunalités plus ou moins long et difficile suivant les territoires contraint la relation entre les acteurs associatifs et les collectivités (priorité aux compétences obligatoires, carence de vision politique partagée sur certaines agglomérations…).
- **La réduction importante des moyens publics**, notamment pour les collectivités qui subissent une forte baisse des dotations de l'Etat, freine les développements territoriaux et pénalise le monde associatif (baisse de subventions, réduction des emplois aidés…).
- **Les politiques départementales, régionales et nationales en redéfinition** impactent fortement les associations, dont celles œuvrant dans le champ des musiques actuelles et de l'action socioculturelle (fortes limitations aux dispositifs d'aide à l'emploi, révision des labels d'Etat dont SMAC[4], refonte des dispositifs spectacle vivant du Conseil Régional, transformation de la politique culturelle départementale, orientations nouvelles en faveur de l'Education Artistique et Culturelle…).
- **La nouvelle agglomération Saint Germain Boucles de Seine** qui n'a pas de compétence ni de responsabilité culturelle se met en place progressivement. Une association des élus à la Culture (Culture en Boucles) s'est constituée pour faire vivre cette question sur le territoire, alors que la gestion municipale des équipements reste de mise (retour des bibliothèques sous compétence des villes).
- Au 1er janvier 2019, **création de la commune nouvelle,** née de la fusion entre Saint-Germain-en-Laye et Fourqueux.

Le contexte général est donc peu rassurant, voire insécurisant pour les associations, de moins en moins bien considérées par les pouvoirs publics et qui voient nombre de leurs principes fondamentaux remis en cause (l'entreprendre collectif non lucratif)[5]. Ces mutations importantes, et parfois brutales, viennent perturber des secteurs entiers. C'est le cas pour les musiques actuelles avec entre autres la fragilisation du CRY (Réseau musiques actuelles des Yvelines, aujourd'hui intégré au sein du réseau régional le RIF), la mise en péril de nombreux projets de proximité (dont la fermeture du CAC Georges Brassens ou encore de l'Espace Jeunes de Marly-le-Roi) tandis qu'en parallèle on note l'implantation de salles de spectacles de grande taille telles que l'U-ARENA à Nanterre (40.000 places) et la Seine Musicale sur l'Île Seguin (6.000 et 1.200 places) et l'accélération du phénomène de concentration économique.

Aussi, l'étude propose de **porter un regard commun sur le territoire afin de mieux appréhender ce contexte et de prendre le recul nécessaire pour penser l'action future de La CLEF**. Les éléments de synthèse issus des entretiens, des rencontres et des recherches documentaires doivent permettre de partager des constats et des analyses, objectiver les enjeux et les besoins, du global au local, de l'Île-de-France à Saint-Germain-en-Laye.

---

3 *La Métropole du Grand Paris (Paris et Petite Couronne – 92, 93 et 94 – ainsi que quelques villes de la Grande Couronne) est aujourd'hui dotée de compétences en matière d'aménagement de l'espace métropolitain, de politique locale de l'habitat, de développement économique, social et culturel, de cadre de vie. La MGP développe notamment des appels à projets d'aménagements urbains (« Inventons la Métropole »), intégrant des lieux de vie / lieux culturels, qui favorisent l'arrivée de nouveaux opérateurs extérieurs au territoire.*

4 *SMAC : scènes de musiques actuelles, label octroyé et géré par le Ministère de la Culture.*

5 *Ces constats sont mis en lumière notamment par le Collectif des Associations Citoyennes et par l'UFISC. La CLEF contribue depuis plusieurs mois à la dynamique du CAC en île de France (http://www.associations-citoyennes.net). Elle est par ailleurs membre de la Fédélima, du SMA et du RIF, trois organisations professionnelles membres de l'UFISC (http://www.ufisc.org/).*

PARTIE 1

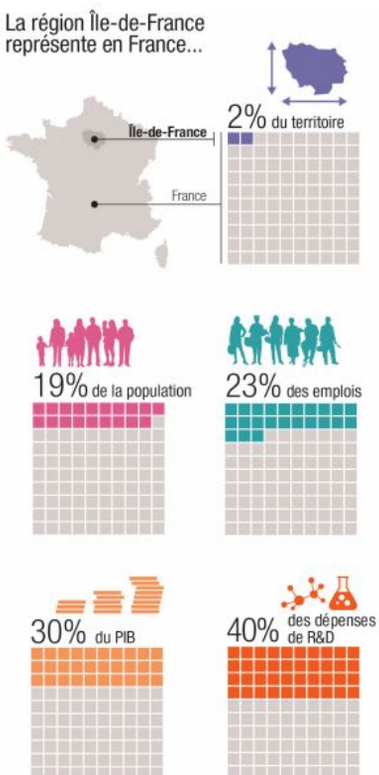
ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC TERRITORIAL

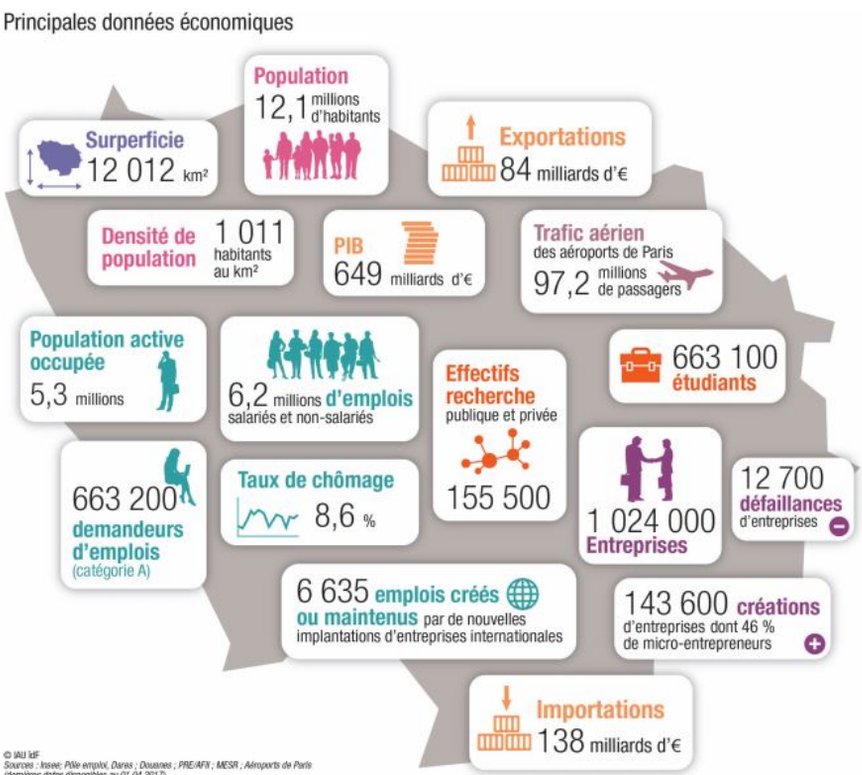
1. L'Île-de-France

Une euro-région attractive mais inégalitaire[6]

Située au carrefour des échanges européens et mondiaux, l'Île-de-France est la première région économique française et l'une des premières au niveau européen. Elle est composée de 8 départements (1296 communes et arrondissements) pour une population de 12,1 millions d'habitants (19 % de la population française métropolitaine), plus jeune que la moyenne nationale.

- **La première région de France**, la plus peuplée et la plus « riche » (30 % du PIB).
- **La plus inégalitaire,** avec une grande disparité entre les départements, des plus riches aux plus pauvres, et des écarts qui se creusent entre les communes.
- **Prospective 2030** : la région restera de loin la plus peuplée de France (près de 13 millions d'habitants) et la plus attractive pour les 18-29 ans.
- **Une euro-région, capitale de la France, attractive et compétitive (JO 2024…)** qui se concentre sur les grandes infrastructures et les compétences prioritaires de développement économique, de transport et d'éducation.





6 *Données Insee, site de la Région https://www.iledefrance.fr, IAU (Institut d'Aménagement et d'Urbanisme) et des « Chiffres clé 2017 » de la CCI http://www.cci-paris-idf.fr.*

Les enjeux associatifs, pour l'éducation populaire et les musiques actuelles

L'action associative est très dynamique en France, et tout particulièrement en Île-de-France. Elle contribue au développement culturel, social, éducatif, économique et solidaire des territoires, en complément de l'action publique. Mais elle subit depuis plusieurs années une série de mesures qui tendent à remettre en cause sa légitimité et à en réduire la portée.

Le Collectif des Associations Citoyennes s'est constitué en 2010 en réaction à des politiques publiques assimilant de plus en plus les associations à des sociétés commerciales. Il dresse une longue liste des contraintes qui fragilisent l'action associative. Bien que la loi ESS de 2014 ait permis quelques avancées pour la reconnaissance de l'Economie Sociale et Solidaire, l'entreprendre collectif non-lucratif et citoyen est depuis régulièrement fragilisé par la baisse des financements publics, et la réduction drastique des « emplois-aidés ». Les logiques de partenariat public-privé (dont les investissements à impact social) et l'invitation à mobiliser du mécénat viennent se substituer aux aides publiques.

Plus spécifiquement, en ce qui concerne les politiques culturelles :

- **L'Etat** axe sa politique dans le cadre de la récente Loi LCAP[7] qui tend notamment au recentrage de son intervention déconcentrée sur les réseaux labellisés (dont les SMAC), favorisant la concentration des moyens sur un nombre réduit d'équipements et de pôles supérieurs. Or depuis toujours, les politiques en faveur des musiques actuelles (comme pour toute discipline artistique) ne peuvent se réduire au seul soutien des institutions labellisées. La reconnaissance et la prise en compte de l'ensemble des acteurs du champ sont indispensables à l'expression de la diversité, comme le préconisent les démarches de concertation territoriales pour le développement des musiques actuelles (SOLIMA annexé à l'arrêté SMAC de 2017).
- A son arrivée début 2016, **le nouvel exécutif régional** pointait les inégalités territoriales, la concentration des aides sur Paris et le 93 et la nécessité d'un rééquilibrage en faveur de la grande couronne, avec une attention particulière pour les territoires ruraux ; mais affirmait aussi sa volonté de favoriser le renouvellement des bénéficiaires, d'encourager la mobilité des acteurs culturels financés par la Région, de soutenir davantage l'émergence de nouveaux talents, de faire des lycées et des CFA « la porte d'entrée de la culture », de mieux valoriser le patrimoine et la richesse architecturale de la Région ou encore de faire des industries culturelles et créatives un levier de sortie de crise, de création d'emplois et d'attractivité. Pour atteindre ces objectifs, l'exécutif régional a annoncé une augmentation de 20% du budget culture sur la mandature et refondu ses dispositifs de soutien : les dispositifs spécifiques à des disciplines/esthétiques (dont les musiques actuelles) ont disparu au profit de dispositifs transversaux à l'ensemble des disciplines du spectacle vivant (Permanence Artistique et Culturelle, aide aux réseaux, aide à la création, aide aux résidences, aide aux projets mutualisés dans les territoires ruraux, aide aux festivals et manifestations) et de nouveaux dispositifs ont vu le jour (Fonds régional des talents émergents, dispositifs pour l'éducation artistique et culturelle en lycée et CFA, politique d'aide à la diffusion à venir…).

En termes de structuration régionale des acteurs, les musiques actuelles tout comme l'éducation populaire ont connu des périodes de mise en réseau et de développement importantes dans les années 90 et 2000. Les évolutions politiques et professionnelles ont considérablement impacté les réseaux régionaux. Les MJC et leurs fédérations sont mises en difficulté et le RIF invité par la Région à repenser sa structuration pour un modèle plus classique de réseau régional, articulant des travaux et des représentations territoriales.

7 *Loi LCAP (Liberté de Création, Architecture et Patrimoine) qui porte sur la redéfinition des labels d'État dont les SMAC (Scène de Musiques Actuelles) et aborde les notions de co-construction des politiques publiques (démarches de concertations SOLIMA) et de Droits Culturels.*

A retenir...

Le contexte régional est perçu comme très complexe, et insécurisant pour certains acteurs associatifs. Il est marqué par la centralité de Paris qui concentre l'essentiel de l'offre et des moyens, en matière de développement culturel comme économique et tend ainsi à isoler la lointaine banlieue. Aussi, vu de la seconde couronne, l'aménagement du territoire semble contestable et souvent contesté.

Les mises en difficulté d'associations sont nombreuses, impactant leur structuration collective et leur capacité d'action. Leur pouvoir d'influence semble affaibli en l'absence de « porte-parole » et d'espace de concertation avec les pouvoirs publics.

Ces éléments interrogent d'emblée le projet « politique » de La CLEF, dans l'affirmation de sa militance, et le portage de ses valeurs. Plusieurs points d'appuis sont à prendre en compte, dont les récentes lois (ESS, NOTRe et LCAP notamment) qui rappellent les enjeux prioritaires de reconnaissance de l'utilité sociale des associations, de co-construction des politiques publiques, et de responsabilité conjointe en matière culturelle à exercer dans le respect des Droits Culturels.

2. Le département des Yvelines

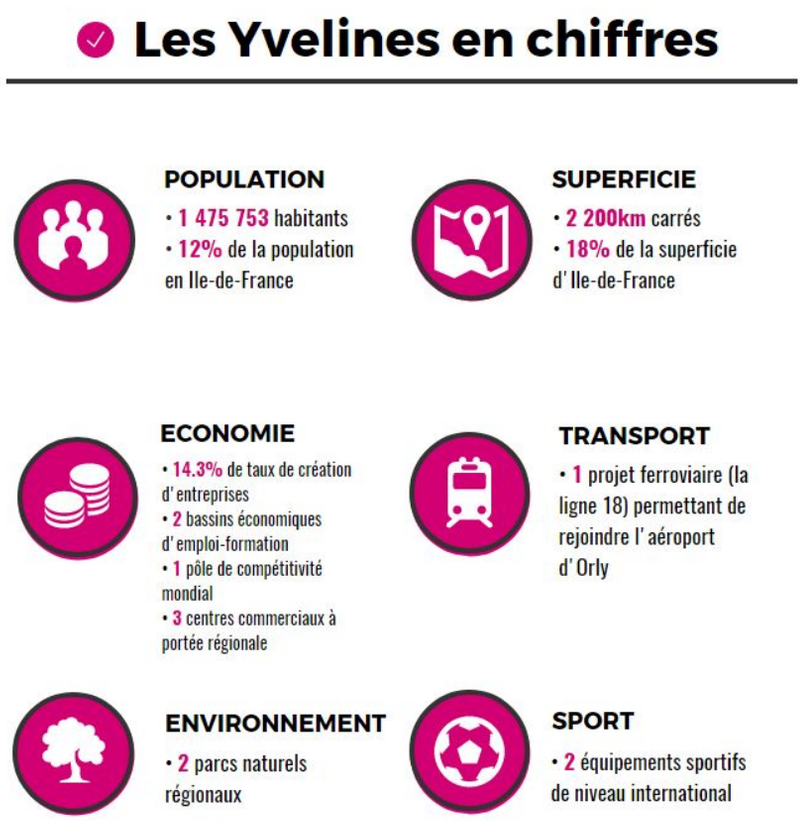
Le département le plus peuplé de la grande couronne[8]

Situé à l'Ouest de Paris, le département des Yvelines compte 1 475 753 habitants (12% de la population d'Ile-de-France). Il est composé de 262 communes réparties en 21 cantons, 10 intercommunalités, et 6 territoires d'actions départementales (TAD). L'activité économique y est importante (près de 100 000 établissements) et active. En termes de transports, les Yvelines sont une part importante du projet de Grand Paris Express (prolongement du RER Eole jusqu'à Mantes-La-Jolie et création d'une ligne de métro 18 reliant l'aéroport d'Orly à la gare de Versailles Chantiers en passant par Saint-Quentin-en-Yvelines).

- **Le département le plus peuplé de la Grande couronne** : un département vert (80% d'espaces naturels et agricoles), à la fois rural et urbain (de grandes villes) à l'ouest de Paris (262 communes dont plus de la moitié sont des communes rurales).

- **Le Conseil Départemental en 2015 révolutionne ses pratiques** : l'assemblée départementale crée des remous avec une révision contestée de la fiscalité (hausse importante) et une refonte globale des dispositifs. Une nouvelle approche territorialisée, appelée Transition 1, 2 (puis 3, fin 2018), tenant compte des évolutions des compétences, se met en œuvre.

- **Un territoire mis en tension** par les stratégies de développement du Grand Paris (engendrant notamment un projet de fusion 78 / 92, avec des services déjà fusionnés - voirie, adoption, archéologie – et un leadership sur le développement économique dont la Défense…), dans un contexte de compétition entre les territoires.



Source : site du département des Yvelines - https://www.yvelines.fr

8 *Sources : Insee.*

Un renouvellement de la politique départementale vécue de façon brutale

En termes de politiques culturelles, la Vice-présidente déléguée à la culture, au tourisme et à l'environnement exprime une ambition départementale renouvelée « *fondée sur des partenariats inédits et sur une appropriation responsable de la culture par tous : associations, collectivités, porteurs de projets ».* Ces ambitions fortes de renouvellement des pratiques sont alors vécues de façon brutale par les acteurs qui expriment plusieurs critiques :

- de grandes incompréhensions quant à la suppression de nombreuses subventions (pour le CRY et les autres réseaux d'acteurs du département, les Centres Sociaux, la Bibliothèque Départementale…),
- de nouveaux dispositifs par Appel à Projet avec obligation de cofinancements qui limitent et freinent les dynamiques,
- une nouvelle organisation des services difficile à identifier,
- et une trop faible concertation avec la Région, la DRAC ou les acteurs.

Le Département affiche **une nouvelle politique pour pousser à la coopération territoriale.** Il engage une véritable rupture avec ses pratiques antérieures afin de pallier l'absence d'évaluation et les logiques de reconduction. Toujours présidé par Pierre Bédier (UMP puis LR), le changement d'exécutif en 2015 a engendré une remise à plat globale de l'organisation des services et des dispositifs, un recentrage sur les compétences obligatoires et une politique culturelle repensée, abandonnant les aides au fonctionnement pour privilégier des aides à projets, ce qui a eu des conséquences sur de nombreuses associations culturelles. Un travail de redéfinition du rôle du Département et de sa plus-value est engagé en considérant la culture comme levier de développement local (à associer à d'autres politiques publiques). Il s'agit de renforcer la cohésion territoriale (solidarité et lien social), de contribuer au développement dynamique des territoires, et d'agir en tenant compte des nouveaux usages, notamment numériques.

Trois principes ont guidé en 2016 l'action départementale en matière culturelle : le soutien en « ingénierie » au développement des réseaux, la mise en place d'une approche interdisciplinaire sur des axes structurants (lecture publique, éducation artistique et culturelle, projets culturels de territoire) ou ciblant des publics prioritaires (collégiens, publics éloignés, empêchés…), et l'incitation au déploiement de nouveaux modèles économiques (vers la mutualisation et la coopération territoriale, notamment pour palier la baisse des financements publics). Les enjeux d'irrigation et de maillage du territoire sont mis en priorité.

Une évaluation interne de la politique départementale et les retours de différents partenaires ou porteurs de projets ont permis d'**ajuster les pratiques du Département pour les trois années à venir (2019-2021)**. En effet, leur élaboration en 2016 ayant manqué de concertations avec les acteurs et les collectivités locales, il est apparu nécessaire de mieux prendre en compte la durée des projets, de soutenir l'évènementiel (qui contribue à l'attractivité des territoires), d'élargir les types de bénéficiaires, de permettre le cumul des subventions, et d'organiser des campagnes d'aides mieux adaptées aux porteurs de projets.

Un maillage d'initiatives musiques actuelles inégal et en net recul

Concernant les dynamiques d'acteurs, les musiques actuelles sont moins présentes dans le sud du département (à composante plus rurale), que dans le nord (Poissy, Achères, Les Mureaux, Verneuil…). Les Yvelines ont été un territoire historique de l'émergence des musiques actuelles dans les années 1980 avec le Bilbo, la MJC de Rambouillet, La CLEF, le CAC Georges Brassens, et de nombreuses MJC qui ont contribué à la formation de groupes de musiques de notoriété nationale (Mano Negra, les Blérots de Ravel, Danakil…). Mais ces dernières années ont vu la disparition ou la « dévitalisation » de nombreux lieux/acteurs (La Clé des Champs à Plaisir, la Petite Entreprise à Marly-le-Roi, le Café de la Plage à Maurepas, Universailles Musiques à Versailles, le CAC G.Brassens à Mantes-la-Jolie…).

A retenir...

Les Yvelines sont un territoire contrasté, à la fois urbain et rural, mis en tension avec les développements du Grand Paris et de l'Euro-région.

Les changements de politiques départementales à partir de 2016 ont généré des difficultés importantes pour les « associations ». Toutefois, La CLEF ayant été identifiée comme un acteur structurant, elle a su se saisir des préoccupations et orientations départementales au profit d'une action territoriale renforcée. Une action territoriale contrariée cependant par la fragilisation notable de ses « pairs » sur le champ des musiques actuelles/amplifiées. La présente étude territoriale a été proposée dans ce cadre afin d'interroger La CLEF sur son avenir et son fonctionnement.

3. Saint Germain Boucles de Seine, une agglomération en construction

La **Communauté d'Agglomération Saint Germain Boucles de Seine** est créée en 2016 par la fusion de deux agglomérations (CA Saint-Germain et Forêt, CA Boucle de Seine) avec la Communauté des Communes de Maison-Mesnil et Bezons (92). Elle est composée de 19 communes avec de grandes disparités de taille (5 de plus de 25 000 habitants) et compte 333 000 habitants (2016)[9]. Située en deuxième couronne, elle est porteuse d'une histoire, d'une identité et de qualités (environnement, niveau de vie, services…) qui font son attractivité[10].

A l'origine, le territoire était un espace rural composé de villages et hameaux isolés. Ce n'est qu'avec l'arrivée du chemin de fer durant la première moitié du 19ème siècle que l'urbanisation se développe, en lien avec Paris. Aujourd'hui, ce territoire très résidentiel, encadré à l'est par la Défense et à l'ouest par la Seine Aval, est situé à la limite de la zone urbanisée dense.

Bien qu'aux portes du Grand Paris, elle peut se sentir lésée dans son rapport à la capitale. Elle évolue dans un contexte d'urbanisation et de pression foncière qui ne cesse d'augmenter, laissant apparaître un phénomène de gentrification sur le bassin de Sartrouville entre autres.

Le schéma directeur de la Région Ile de France (SDRIF) souligne l'importance de préserver la qualité des cadres de vie des espaces résidentiels et des vocations des territoires agricoles sur cette zone géographique soumise à

9 *Sources : http://www.iau-idf.fr.*

10 *Avant la récente réforme territoriale, les Yvelines faisaient partie de la « deuxième couronne » parisienne, où les villes ont su développer des services, des équipements et des identités propres.*

une pression foncière très forte. Deux extensions urbaines sur les franges de la plaine de Montesson[11] sont prévues (une à Carrières-sur-Seine et une en lisière de Chatou et de Montesson), ainsi que la densification autours des gares de Sartrouville et Houilles-Carrières. Par ailleurs, la création d'emplois est un enjeu majeur afin de limiter les déplacements.

> *La préservation des grands espaces ouverts et de la qualité de vie, l'amélioration des mobilités en réduisant la place de la voiture, et l'élaboration d'un projet de territoire en lien avec les territoires voisins, sont autant de défis à relever pour les années qui viennent.*

Une agglomération subie mais en construction

La cohérence du périmètre territorial de l'agglomération SGBS est difficile à expliquer, qualifiée par certains comme un « *mariage forcé par le préfet* ». Les caractéristiques (histoires, identités, flux…) et les besoins des communes sont très différents, entre Sartrouville, le Vésinet et Saint-Germain par exemple. Si *« des villes y sont allées en tentant de dépasser leurs inimitiés »*, l'émergence d'une vision politique commune pour le développement de l'agglomération est encore à venir. Cela s'explique notamment par « *des conditions politiques qui ne sont pas réunies pour que les élus travaillent ensemble* ».

> *Dans les faits, l'absence de dynamique entre la Communauté d'Agglomération et les villes qui la composent est témoignée. La mise en place des services communautaires[12] semble fastidieuse (exemple du retour en arrière sur la mise en réseau des bibliothèques) et peu efficiente du point de vue des habitants. L'agglomération n'est pas encore une réalité vécue (distance, absence d'interlocuteur…). Les péripéties administratives et réglementaires qui retardent encore un peu plus les prises de compétences ou l'engagement de certains chantiers ne doivent pas empêcher les associations de se projeter sur ce territoire et de s'y inscrire progressivement.*

Regard d'Emmanuel Plassard, directeur du Théâtre du Vésinet
« Une cohérence territoriale est possible » :
La récente Communauté d'Agglomération est porteuse d'identités et sujette à des évolutions importantes ces prochaines années. Située aux portes du Grand Paris, elle connaît déjà des phénomènes de gentrification qui se renforcent à Sartrouville. Les prochaines liaisons Tram et RER favoriseront les circulations transversales, et limiteront le tropisme parisien. Un développement plus endogène est alors envisageable, la CA SGBS pouvant être pensée comme une ville de grande taille (près de 400 000 habitants, à l'échelle de la métropole Nantaise). Un aménagement culturel du territoire serait à mener notamment au travers d'un lieu culturel ouvert en permanence (de type 104 ou La Gaité Lyrique) et d'un équipement Musiques Actuelles et pourquoi pas des Arts numériques (Sartrouville) dans la plaine de Montesson au cœur de la Boucle de la Seine.

La vie associative, artistique, culturelle et sociale

Le territoire est doté de nombreux acteurs associatifs et institutionnels qui déploient une offre de services et d'activités culturelles et sociales importante et qui, d'après les personnes interviewées, semble satisfaire les

11 *La plaine de Montesson est l'espace rural en voie d'urbanisation au carrefour de Montesson, Carrières, Chatou et Sartrouville.*

12 *La CA SGBD s'est dotée de compétences obligatoires (développement économique et tourisme, aménagement et transports, habitat, politique de la ville, gens du voyage, déchets), optionnelles (voirie et stationnement, environnement et cadre de vie, équipement culturels et sportifs d'intérêt communautaire) et facultatives (haut-débit, pistes cyclables).*

besoins des habitants[13]. L'existence de « Culture en Boucles », association des élus culture des communes de SGBS, témoigne de l'intention de certains de donner sens à l'intercommunalité.

Les associations rencontrées témoignent de contextes très variables d'une commune à l'autre, avec des identités distinctes. Si elles affirment globalement leur intérêt pour le « *faire ensemble* » et la collaboration entre acteurs, elles soulignent leur priorité pour leur territoire de proximité à l'échelle communale ou du quartier.

> *Ainsi, les pratiques partenariales sont nombreuses et se développent de façon bilatérales (de pair à pair), sur des projets spécifiques plus ou moins ponctuels, sans nécessairement s'inscrire dans une logique structurante de mise en réseau, contrairement à d'autres territoires où la précarité des acteurs oblige à la coopération. On constate un nombre important de MJC sur le territoire, étonnement peu en lien avec La CLEF, alors qu'elles pourraient collectivement jouer un rôle important pour l'élaboration d'un projet culturel et social à l'échelle de l'agglomération.*

13 *Cf. cartographie des acteurs en ligne (réalisée par Julia Jehanno - stagiaire) https://drive.google.com/open?id=1nPTGKsj0Ro8UKh6H00TC15BpaLbGytTm&usp=sharing_eil.*

Forces, faiblesses, opportunités et freins

Forces	Faiblesses
• Un cadre de vie de qualité avec la Seine qui traverse 10 villes de l'agglomération, les forêts de Saint-Germain et Marly, et des espaces agricoles sur la plaine de Montesson. • Une population globalement qualifiée, aux revenus supérieurs à ceux des Yvelines et de la Région. • Un habitat très fortement résidentiel, pavillonnaire et peu dense. • Un territoire doté d'un patrimoine exceptionnel : 9 musées, châteaux, forêts... • Un écosystème artistique et culturel existant avec des équipements structurants (Centre d'Art, CDN avec biennale théâtre jeune public, SMAC, Conservatoires, MJC…), plusieurs Théâtres de Ville. • Des pratiques partenariales qui se développent (Vésinet, Chatou...).	• Un territoire coupé par la Seine, enclavé et en manque de visibilité. • Des axes routiers saturés (ex : pont du Pecq) et une desserte des transports en commun polarisée vers Paris (peu de connexions entre les gares). • Une intercommunalité en construction sur un périmètre subi. • Un développement économique contraint par la proximité des pôles de La Défense, Rueil 2000 et Paris qui concentrent l'essentiel de l'offre. • Un logement social inégalement réparti et inférieur au taux réglementaire. • Des acteurs associatifs en difficulté dans le champ culturel et social (MJC, Centres sociaux…). • L'absence de presse quotidienne locale qui favorise l'information, la communication et la connaissance du territoire. • Des perceptions de programmations de spectacles vivants comparables voire identiques pour des structures très proches géographiquement[14].

Opportunités	Freins
• L'existence de « Culture en Boucles » et la volonté de certains élus pour une prise de compétence culture par l'intercommunalité. • Une politique départementale qui se veut outil du développement territorial et levier de la mise en réseau. • Un développement des transports en communs (Tram 13 Express à l'horizon 2025, Eole et RER E, Tram-train St Cyr Achères via St germain-en-Laye et Poissy, Tram 2 jusqu'à Sartrouville aux portes du CDN). • La création d'une Commune Nouvelle associant Saint-Germain-en-Laye et Fourqueux.	• Des changements dans les dispositifs de soutien (Département, Région, Etat…) et une réduction des financements publics qui obligent au faire évoluer les fonctionnements économiques. • Un territoire enclavé pris dans les jeux de concurrence historique entre Paris et Versailles, entre la CU GPS&O et le Grand-Paris/Hauts-de-Seine, entre les destinations impressionnistes Giverny-Musée d'Orsay...

[14] *Une perception qui serait à consolider potentiellement par une étude des programmations sur le territoire.*

4. Saint-Germain-en-Laye : premier partenaire de La CLEF

Saint-Germain-en-Laye n'est pas « absorbée » par le Grand-Paris et a su conserver une identité forte liée à son histoire[15] et à la qualité de son cadre de vie. Elle s'inscrit dans une histoire de France avec des richesse patrimoniales et environnementales (Château-Vieux, vestiges du Château-Neuf, château d'Hennemont, Musée d'Archéologie nationale, musée du Prieuré, musée Claude-Debussy, forêt, terrasses…) qui font son attrait touristique. Elle est parfois qualifiée de ville tranquille (« *la belle endormie* »).

La ville constitue une zone urbaine continue avec les communes de Mareil-Marly et Fourqueux. Elle est composée d'un centre-ville très commerçant, et de plusieurs quartiers résidentiels dont le quartier Bel-Air et le futur écoquartier Lisière Pereire.

- **Le quartier Bel-Air** compte 10 000 habitants répartis sur 3 îlots. Il est doté d'établissements scolaires fréquentés par des jeunes très majoritairement extérieurs au territoire (collège, lycées professionnel et international). Il est séparé du centre-ville par la route nationale, et considéré comme le quartier « populaire » de Saint-Germain. Il est qualifié de « *serein, avec des difficultés classiques* » liées au voisinage, au communautarisme, et aux situations économiques difficiles que vivent certains habitants.
- **L'écoquartier Lisière Pereire** est un important projet d'urbanisme d'environ 13 hectares sur une frange ferroviaire de Saint-Germain-En-Laye, aux abords de la gare (où s'est installé le Quai des Possible – tiers lieu ESS). Plus de 530 logements (dont 130 sociaux et résidence étudiante), des bureaux (dont le siège social de Bose), une crèche, un Ehpad, un hôtel, des aires de détente…

Fait particulier, la population totale (40 000 habitants) est en légère baisse depuis quelques années (-3,2% entre 2006 et 2016). Elle est moins jeune, plus vieillissante et plus aisée que les moyennes régionales et départementales. Le renouvellement de la population est marqué par une forte proportion de nouveaux accédants, issus de catégories socio-professionnelles supérieures. Certains constatent le passage à une « *culture moins traditionnelle et conservatrice* ».

La ville bénéficie d'un nombre de structures d'enseignement très important qui lui valent une forte fréquentation des jeunes (présence de 20 000 collégiens, lycéens et étudiants). Elle concentre une dizaine de lycées dont un pôle éducatif international (14 langues, de la maternelle au lycée), un lycée agricole et deux lycées professionnels. Ces établissements font l'objet d'investissements importants (rénovation, agrandissements…) de la part de la Région notamment.

La vie associative de Saint-Germain-en-Laye est riche, diverse et dynamique. Elle s'est considérablement développée en parallèle des institutions publiques (conservatoire, médiathèque, théâtre…). On notera la présence d'une Maison des Associations importante, et la grande diversité des activités proposées par les initiatives locales. L'ancienneté et peut-être le manque d'ouverture de certaines d'entre elles, les confrontent à des difficultés de renouvellement des forces bénévoles. Enfin, soulignons la présence de deux Centres Sociaux (La Soucoupe et l'AGASEC), toutes deux invitées au Conseil d'Administration de La CLEF.

Une volonté municipale d'ouverture et de rayonnement

L'équipe municipale aujourd'hui dirigée par Arnaud Péricard (suite au décès de M. Lamy en 2017) imprime une volonté d'ouverture, de rayonnement et de collaboration avec les autres communes, après une longue période « *solitaire* » de Saint-Germain-en-Laye jusqu'au début des années 2000. Malgré des contraintes financières importantes pour toutes les collectivités (baisse des dotations de l'État), la ville affiche une capacité à porter ses projets structurels (transport, logement…) en construisant ses partenariats avec les autres collectivités (Département, Région, Etat...) et en conservant son autonomie.

15 *L'histoire de la ville de Saint-Germain-en-Laye a été longtemps liée à la présence du château, qui fut une résidence régulière des rois de France dont l'importance diminua néanmoins par suite de l'installation de Louis XIV à Versailles [concurrence historique entre ces deux villes], et à la forêt, ancien domaine de chasse royal.*

La politique culturelle de la ville est dite de l'offre, où il s'agit de garantir des services tout en considérant que chacun a la capacité financière d'y accéder. La volonté d'une dynamique culturelle visible et lisible est évidente.

Dans sa relation aux acteurs, la ville affiche une volonté de bonne coordination, voire de concertation (exemple : travaux sur le « bien vieillir », conseil culturel, conseil numérique local). Ce type de pratique et ces processus de co-construction demandent du temps et des savoir-faire en termes de méthode et d'animation afin de « *fluidifier les relations entre ville et associations pour une meilleure considération et prise en compte des initiatives* ». Comment les habitants sont associés aux projets de la ville en dehors des élections[16] ? Un enjeu démocratique peut être évoqué au vu de l'évolution de l'abstention aux récentes élections.

Forces, faiblesses, opportunités et freins

Forces	Faiblesses
• Un cadre de vie « paisible » et exceptionnel par son histoire et son patrimoine architectural et environnemental (château, terrasses et forêt…), aux portes de la capitale. • Une volonté politique d'ouverture et de désenclavement du territoire (viaduc ferroviaire). • Une population aisée (CSP+, « faible » taux de chômage). • Un pôle d'attractivité International (lycée international) et enseignement supérieur (Sciences Po) qui attire une population internationale. • Des équipements scolaires nombreux (écoles, collèges, lycées) faisant converger 20 000 jeunes tout au long de l'année. • Des commerces en cœur de ville et des équipements socioculturels et sportifs de qualité. • Une vie associative très riche.	• Un effet de coupure géographique et urbaine (RN13). • Une coupure générationnelle et sociale diversement perçue ou reconnue (mixité plus ou moins appréciées, précarité peu visible et pourtant présente). • Une pression foncière très forte (prix très élevé de l'immobilier) qui impacte les problématiques sociales à relier aux questions de transports, de logement, et d'emploi. • Absence de lieu et de dynamique dédiés à la jeunesse, propice à l'émergence de projets (une ville trop calme, manque d'endroits « à la marge »,...). • Une faible mixité sociale.

Opportunités	Freins
• Des projets d'urbanisme qui tiennent compte des enjeux de cohésion (passerelle piétonnes, implantation du conservatoire dans le quartier Bel-Air, réaménagement du quartier de l'hôpital, écoquartier de le Lisière Pereire...). • La création d'une Commune Nouvelle qui interroge le projet du territoire.	• Un contexte incertain qui pèse sur les projets de développement et la prospective des territoires (périmètre intercommunal subi, concurrence des territoires avec le Grand-Paris…).

[16] *(M.à.J 2019). Le projet du « nouveau quartier de l'Hôpital », en plein centre-ville, a fait objet d'une grande consultation au premier semestre 2019. La participation des habitants et des acteurs de la ville (associations, commerçants, professionnels…) aux différentes étapes de cette consultation a été très importante.*

5. Enjeux et axes stratégiques de développement territorial

Les enjeux stratégiques pour *« un développement culturel et artistique solidaire »* du territoire sont détaillés suivant trois axes : les territoires, le vivre ensemble et la transition numérique.

5.1 - Les territoires

Le tropisme parisien

Le contexte régional est marqué par un fort potentiel de coopération avec des structures situées sur d'autres territoires, notamment sur les musiques actuelles via le RIF, mais aussi par le pouvoir d'attraction de Paris. En effet, la concentration, la qualité et la diversité de l'offre éducative, culturelle, commerciale ou de loisirs sur la capitale ainsi que la structuration des transports en commun favorisent les déplacements vers Paris. Le territoire et les acteurs locaux ont peu de capacité à s'inscrire dans une logique de concurrence avec la capitale. La réflexion sur l'offre de services sur le territoire de proximité doit tenir compte de l'attractivité parisienne.

> *Comment se positionner en complémentarité de l'offre parisienne, en fonction des activités culturelles, artistiques, sportives ou de loisirs ? Quelles orientations stratégiques et quels territoires d'intervention en fonction des domaines ?*

Irrigation des territoires des Yvelines

Le territoire de l'agglomération, et plus largement des Yvelines est composé d'espaces urbains et ruraux. L'irrigation de territoires ruraux est à parfaire. Ce constat est souligné par le SDRIF notamment pour la culture. Le maillage du territoire et la coordination (voire la coopération) de différents acteurs culturels peut se penser autour des pratiques artistiques, de la diffusion et de l'action culturelle.

> *A quelle échelle et suivant quelles modalités porter l'action artistique et culturelle : à l'échelle de l'agglomération et/ou du département ? Par la mise en réseau et/ou la coordination d'initiatives individuelles, de l'itinérance, le maillage d'acteurs ? Par l'organisation d'événements ponctuels à fort rayonnement et/ou par un programme d'action pérenne... ? Un événement fédérateur intercommunal serait-il opportun sur ce territoire touristique et tourné vers l'international ?*

Décloisonner les disciplines artistiques et culturelles au profit d'une approche territoriale

Considérant le territoire de l'agglomération et du département, il semble évident que les questions sectorielles liées aux musiques actuelles ne peuvent s'envisager de façon isolée. Les enjeux du spectacle vivant, voire plus largement de la culture, pourraient être posés de façon plus transversale.

> *Comment décloisonner les secteurs pour une approche culturelle plus transversale du territoire ? L'enjeu transdisciplinaire doit-il être posé par une mise en réseau des acteurs artistiques et culturels (spectacle vivant, culture et patrimoine…) ? L'entrée par la question des Droits Culturels ou de l'Education populaire serait-elle plus pertinente ? La question des « lieux » (espaces fédérateurs de rencontre, de pratiques, identifiés par les habitants…) peut être posée collectivement et en transversalité, pour penser leurs fonctions et leur avenir sur le territoire.*

Commune nouvelle et territoire de proximité

La taille et les moyens de la ville de Saint-Germain-en-Laye sont très importants par rapport aux communes limitrophes, bien plus petites. Aussi, une pré-étude pour la création d'une Commune Nouvelle (Saint-Germain-en-Laye, Fourqueux, L'Etang la Ville, Mareil-Marly) invitait à se pencher plus précisément sur le territoire de proximité. Dans cette perspective, le quartier Bel-Air se situerait au centre de l'aire urbaine. Finalement, seule Fourqueux a fusionné avec Saint-Germain. Malgré tout, dans une logique de développement local, les fragilités des acteurs sociaux et culturels en proximité méritent une attention particulière.

> *L'implantation du futur Conservatoire, la situation des structures socioculturelles fragilisées (centre sociaux, MJC…) et les besoins des habitants du territoire doivent être pris en compte. Comment mieux articuler les activités des différents acteurs et favoriser les collaborations afin de renforcer les services et les structures ? Quelles coopérations territoriales sont à explorer, sur quels domaines, en réponse à quels besoins ?*

Le Bel-Air, nouveau centre

Le quartier Bel-Air symbolise une fracture avec le centre-ville de Saint-Germain et la périphérie. C'est une réalité relative, mais vécue et exprimée par les habitants. Elle est liée notamment au prix de l'immobilier. *« Les 20-30 ans ont tendance à quitter la ville pour la capitale. La ville s'occupe plus des enfants et seniors que des adolescents et des jeunes* ». L'enjeu de cohésion sociale avec Bel Air fait consensus, même s'il est reconnu que les fantasmes de fracture sont des deux côtés. « *Les jeunes ne se sentent pas chez eux en centre-ville. Ils sortent ailleurs qu'à Saint-Germain. Les habitants trouvent qu'ils sont loin du centre, à distance et maintenus à distance (fin des liaisons bus-RER à 21h), tout est fait pour les tenir éloignés »*. Soulignons toutefois le renforcement des lignes de bus depuis le 1er janvier 2019. La bibliothèque est le seul équipement culturel municipal sur le quartier. Aussi, l'implantation prochaine au cœur du Bel-Air du Conservatoire ou encore le projet Micro-Folie (ouvert en septembre 2019) constituent un engagement politique qui vise à renforcer la cohésion du territoire.

> *Ces constats invitent à penser les relations à tisser et la présence sur ce territoire. Quelle action socioculturelle et quelles articulations entre la CLEF et les équipements et associations au profit du vivre ensemble au Bel-Air ? La nouvelle implantation du Conservatoire et son agrandissement fait peser quelques inquiétudes quant aux collaborations futures avec les acteurs locaux, et à la place qui sera consacrée aux musiques actuelles.*

La Lisière Pereire, nouvel écoquartier

L'écoquartier Lisière Pereire est un marqueur fort de l'évolution de la ville. Il a vocation à accueillir des habitants et des activités nouvelles en portant une attention forte à l'impact environnemental. On notera l'ouverture de l'espace de co-working « Le Quai des Possibles » en 2017 comme indicateur de la vocation « entrepreneuriat social » de l'écoquartier. Au-delà de l'implantation des infrastructures nouvelles, il s'agit de penser le développement des activités sociales et culturelles, ainsi que les articulations du quartier avec le reste du territoire.

> *Quelles activités socioculturelles ou de loisirs sont amenées à se développer sur l'écoquartier. Comment la CLEF peut-elle être force de proposition et en relation avec les acteurs et habitants de la Lisière Pereire ?*

A retenir...

L'approche territoriale interroge différents périmètres géographiques et domaines d'interventions à considérer de façon systémique et décloisonnée. L'attractivité de la capitale et les enjeux du Grand Paris plaident pour porter attention aux territoires de proximités et au développement local, et à la coopération, suivant des principes en phase avec les valeurs de l'association.

Si les enjeux des Musiques Actuelles relèvent en grande partie de politiques publiques régionales et nationales à travailler au sein des réseaux existants (RIF, Fédélima, SMA…), l'irrigation des territoires du département et l'accompagnement des pratiques ne peuvent s'appréhender seuls pour l'association, mais par le renforcement des dynamiques de réseaux en local, à l'échelle du département ou de l'agglomération. Alors que le RIF se reconfigure pour une meilleure articulation et animation des territoires, il pourrait favoriser la structuration, les coopérations entre acteurs et la co-construction des politiques publiques par des démarches de SOLIMA par exemple.

Les territoires de proximité, dont les périmètres sont tout relatifs, invitent à poursuivre et renforcer les liens avec les acteurs du quartier Bel-Air, de l'écoquartier Lisière Pereire, et des villes limitrophes, soit pour y étendre les actions de La CLEF (en complémentarité des initiatives existantes), soit pour venir en soutien et en coopération avec les acteurs en présence. Ces dynamiques peuvent faire l'objet d'approches thématiques ou transversales (la jeunesse, l'action culturelle…) en associant les services de la ville et en s'inscrivant dans les projets structurants (implantation du conservatoire au Bel Air, structuration de l'offre d'enseignement et de pratiques musicale, transition numérique…).

5.2 - Penser et agir pour le « vivre ensemble »

La présence internationale et le niveau socio-professionnel sont des spécificités de la population de Saint-Germain-en-Laye qui marquent son territoire, son mode de vie, sa culture. La question du vivre ensemble, identifiée comme un enjeu prioritaire[17], peut être posée suivant plusieurs entrées.

Responsabilité dans le respect des Droits Culturels[18]

Ce territoire profondément international (expatriés européens, Lycée, Science Po…) et a priori « cultivé » au regard de la composition de sa population, a tous les atouts pour porter un regard réfléchi sur le vivre ensemble, en s'emparant des (nouveaux) Droits Culturels. Leur appropriation dans une logique d'Education Populaire, avec la participation des habitants et des structures (associations, établissements scolaires, centres sociaux...), pourrait renouveler les regards et les approches de l'action territoriale par l'apport de savoirs, par la découverte, par la rencontre et la mise en dialogue entre les personnes…

Un territoire « riche et cultivé » comme celui de Saint-Germain-en-Laye n'induit-il pas une responsabilité quant au respect des Droits Culturels, une responsabilité à porter une attention particulière aux lien social, à l'accueil et au vivre ensemble ?

17 *« Ressouder le paysage urbain, et le vivre ensemble » - Etude prospective « Saint-Germain 2021 » – p.20.*

18 *Cf. Annexe – Les Droits Culturels.*

Accueillir les (nouveaux) habitants

Constatant les tendances à l'urbanisation, la démographie et la composition de la population vont certainement évoluer notamment avec le projet du quartier de l'Hôpital et la construction de logements sociaux (ex. 100 logements programmés à Mareil-Marly, dont un tiers à vocation sociale). Les évolutions qui se jouent sur la commune et sur les communes alentour interrogent la capacité du territoire à accueillir ces « nouveaux » habitants. Les politiques publiques et les capacités financières d'une majorité de la population ont induit une logique de l'offre à des tarifs qui ne sont pas accessibles pour tous.

> Quelles actions spécifiques en direction de personnes éloignées ou nouvelles peuvent être envisagées ?
> Comment garantir une accessibilité de tous aux diverses activités (tarifications, transports, maillage) ?

La jeunesse

La forte présence de jeunes à Saint-Germain-en-Laye, et l'importante activité de La CLEF en direction de l'enfance et de la jeunesse en font un sujet naturel de réflexion. Les difficultés à toucher et à impliquer les adolescents dans les activités est un constat assez général qui perdure. Aussi, faut-il s'interroger sur leurs pratiques sans cesse renouvelées, et souvent prises par le prisme de l'éducation ou de la prévention des risques (addictions, risques sonores, sexualité…). Une meilleure compréhension de l'évolution de leurs pratiques, culturelles et sociales, notamment numériques, est indispensable pour mieux répondre à leurs besoins. C'est une démarche déjà à l'œuvre au sein de l'association, avec par exemple l'organisation de conférences et rencontres sur les pratiques culturelles des jeunes.

> *Comment poursuivre et élargir la réflexion pour une meilleure compréhension et réponse aux besoins des jeunes ? La constitution de groupes de réflexion et d'expérimentation associant des acteurs, des élus et des services des collectivités pourrait offrir un espace de partage et de coopération sur le sujet. L'implication des jeunes, premiers concernés par cette réflexion, doit être pensée.*

> ***A retenir...***
>
> ***L'éducation populaire et les questions du « vivre ensemble » font partie des fondamentaux de La CLEF qui œuvre au quotidien pour l'émancipation et l'épanouissement des personnes. Ces principes sont aujourd'hui réinterrogés avec l'inscription des Droits Culturels dans la loi. S'ils permettent d'orienter le projet associatif et d'ajuster sa mise en œuvre, ils doivent trouver leur traduction dans des processus, des fonctionnements et des actions sur le terrain. L'attention portée à l'accessibilité des actions à l'ensemble des habitants, et plus spécifiquement à la jeunesse, reste une des fonctions premières de La CLEF, à partager de façon large avec ses partenaires. Des démarches d'évaluations structurées pourraient outiller la réflexion et les expérimentations futures.***

5.3 - La transition numérique

Dans un moment où La CLEF se questionne sur son avenir, et mène une étude territoriale pour préciser son positionnement stratégique, la transition numérique est apparue comme un sujet transversal à approfondir. Une réunion a été organisée à La CLEF[19] afin de partager les différents enjeux (nouvelles pratiques, fracture numérique, outils de travail, éthique…).

Le numérique interroge les pratiques artistiques et les approches pédagogiques. Le cœur de métier de La CLEF, sa spécificité, est d'être une structure d'éducation populaire avec un axe fort sur les musiques actuelles et les pratiques artistiques. Elle n'a pas vocation à couvrir tous les aspects sociétaux liés de près ou de loin au numérique. Elle a la volonté d'aborder les sujets de façon transversale, le numérique pouvant être outil et prétexte à de la transversalité en interne (lien pratiques amateurs, action culturelle, diffusion…).

Deux approches complémentaires sont témoignées pour la création artistique et les pratiques numériques : un accompagnement « professionnel » (masterclass, équipement pointu dédié, accueil d'artistes de renom, véritable programmation numérique…) et/ou une pratique d'éducation populaire (ateliers work-shop, principes d'échanges de savoirs, entrée interdisciplinaire…). Il est rappelé que le « numérique » est avant tout un outil, tout dépend de l'usage que l'on en fait. La réflexion en mode projet pourrait replacer ces outils à leur place (intérêt témoigné de projets vidéo autour des pratiques musicales). Il s'agit pour la CLEF d'être dans le mouvement des évolutions des pratiques, sans pour autant être avant-gardiste.

Les échanges nourris de cette rencontre et les exemples témoignés illustrent bien l'intérêt à aborder la question du numérique et à consolider les positionnements, les attendus, les objectifs…

> *La CLEF pourrait mieux prendre en compte le numérique dans les pratiques artistiques : les pratiques collectives et individuelles, leur diffusion, leur accompagnement (transmission et enseignement) ... Elle pourrait participer avec d'autres à l'accompagnement des arts numériques à la fois professionnels (équipements à adapter, et articulation à penser notamment avec le Château Éphémère au service de l'innovation) et amateurs dans une approche d'éducation populaire.*
>
> *Pour les structures d'éducation populaire, rappelons que les objectifs d'émancipation, de conscientisation et d'expérimentation invitent à mieux considérer l'économie et l'éthique du numérique (les matériels et logiciels formatent les pratiques). Il s'agit de favoriser les expressions culturelles, d'encourager la créativité des personnes, en pensant des alternatives aux modèles dominants. Avant toute mise en œuvre, quelques principes éthiques et orientations générales pourraient être consolidés.*

> ***A retenir...***
>
> ***Approfondir le sujet de la transition numérique, sur ses aspects « pratiques actuelles » et « création » avec d'autres, en commençant par une meilleure connaissance des enjeux éthiques, ainsi que des pratiques et des besoins… C'est un thème transversal qui peut intéresser la ville et d'autres collectivités, et les acteurs.***

19 *Réunion organisée le 4 avril 2018 à l'initiative de la CLEF (compte-rendu interne).*

PARTIE 2

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET AJUSTEMENT DU PROJET ASSOCIATIF

6. La CLEF, une institution ouverte à tous

La CLEF jouit d'une image très positive de la part de tous ses partenaires, des personnes qui la fréquentent (adhérents, publics...) et plus largement de la population locale. La CLEF, ce sont d'abord 52 activités différentes, dans une structure très dynamique et polymorphe. Une offre très complète et diversifiée « *qui répond aux besoins et aux attentes*[20] ».

> ***Extraits de témoignages recueillis...***
> *« La CLEF est devenue une institution respectée et respectable. Une institution avec une forte tradition MJC et SMAC, qui a conscience de sa force. Une MJC qui s'est modernisée, qui ouvre sur plein d'activités jeunesse. Une structure d'éducation populaire et une SMAC rare et très bien faite. Un lieu qui permet de trancher avec un certain conservatisme local… »*
> *« La CLEF, tout le monde connaît, ça parle à tout le monde. Tout le monde y est passé ou y passera. Tout le monde peut s'y retrouver et co-exister. Un lieu vivant qui mélange des populations et des générations. Une structure fondamentale, qui aide beaucoup de jeunes, qui donne du repère… »*
> *« La CLEF fait vivre Saint-Germain avec des prises de risques artistiques. Un espace attrayant et attractif, bien situé en entrée de centre-ville. Un lieu où il se passe plein de choses formidables, aux contenus supers. Un lieu ouvert et attentif à l'extérieur et aux sollicitations. Une structure imposante qui accueille, qui donne des coups de mains sur la musique... »*

L'histoire de l'association (une des premières MJC, fondée en 1960 par Michel Péricard devenu maire de Saint-Germain-en-Laye, et père du maire actuel), **son ouverture à tous et la qualité de son projet sont sa grande force**. Son ancrage local est largement témoigné, tant elle semble compter dans l'histoire de la ville et du territoire. Le brassage des générations et le bouillonnement d'activités qui s'en dégage font la démonstration d'**un lieu dynamique et ouvert**.

Bien que perçue comme une institution, La CLEF n'est pas vécue comme hégémonique. Elle ne semble pas nuire à l'émergence et au renouvellement des initiatives. La qualité des collaborations et des appuis techniques est globalement témoignée. Notons que l'ouverture de La CLEF vers l'extérieur, pendant les travaux d'agrandissement et lors de ses 30 ans, a marqué les esprits. Cette démarche est jugée très intéressante. Dans le même esprit, la réalisation de la présente étude est perçue de façon très positive (notamment par le Département et la Ville), comme une démarche volontaire d'évolution en phase avec le territoire.

En quelques points forts

- une longue histoire, avec du sens, qui fait de La CLEF **une structure connue et reconnue** sur le territoire, du local au national ;
- **une implantation entre le Bel-Air et le Centre-ville**, un espace intermédiaire relativement neutre, dans un équipement bien identifié et en bon état général ;
- **une image culturelle « actuelle »** appréciée par la Ville, avec des financements importants sans fortes contraintes, et beaucoup de bienveillance ;
- **un projet militant** qui réussit à maintenir Education Populaire et Musiques Actuelles, avec une « culture d'entreprise » de l'écoute et de l'accueil (des publics, artistes, acteurs) ;
- **un fort engagement bénévole,** dans la gouvernance comme dans les projets, notamment les concerts ;
- **un lieu de mixité sociale**, de rencontre, de cohésion, passeur de savoirs, qui décloisonne ;
- **un équipement Musiques Actuelles de qualité**, structurant et impliqué dans les réseaux, positionné sur l'émergence, privilégiant le local (un bon espace pour les nouvelles pratiques) ;

20 *Notion tout à fait subjective qui pourrait être à approfondir.*

- **une offre de services et d'activités qui répond bien à la demande** (grande diversité) ;
- **une capacité d'adaptation dans un contexte en mutation**, une association qui se donne les moyens de penser son avenir et de faire vivre sa démocratie ;
- **un projet qui s'inscrit dans une vision globale (en réseau) et solidaire**, avec une attention portée aux petites structures, sans visée hégémonique, soucieuse de se remettre en question ;
- **une souplesse de fonctionnement et d'approche pédagogique** appréciées (transmission, ateliers, cours…) ;
- **une équipe de direction et un Conseil d'Administration qui connaît très bien son territoire** (dont certains membres présents depuis 40 ans).

Quelques faiblesses toutes relatives

La perception très positive est à relativiser par **quelques retours essentiellement liés à la taille, à l'institutionnalisation de La CLEF** et au contexte dans lequel elle agit. Ceux-ci révèlent davantage d'une attention à porter à certains pans du fonctionnement et à l'orientation du projet, qu'à des dysfonctionnements nécessitant d'y répondre point par point :

- **Le phénomène d'institutionnalisation** lié à la longévité, au développement et à la reconnaissance de l'association qui lui donne une certaine force (dont elle semble avoir conscience) qui peut renvoyer une impression d'impunité et une image autocentrée.

- **Une affirmation idéologique variable** au sein du Conseil d'Administration, au profit d'une gestion maîtrisée, voire d'une posture « gestionnaire ».

- **La tarification des activités est relativement élevée,** comparable au Conservatoire, et beaucoup plus chère que dans d'autres villes. Cela nuit à l'accessibilité de tous[21]. Une tension entre le socle de valeurs de La CLEF (Education Populaire) et le contexte concurrentiel, entre liberté d'initiative et contraintes fixées par les cadres de financements et le modèle économique.

- **Un niveau d'activité très important** qui laisse trop peu de place à un fonctionnement plus libre, plus ouvert et en prise avec les émergences (ex. : faible prise en compte des pratiques numériques). La structure est dite en sur-production, a du mal à se donner du temps pour penser son action. Une communication à améliorer sur la lisibilité du projet, au vu du foisonnement des activités.

- **Une identité et un projet artistique** perçus comme peu définis sur la diffusion et l'accompagnement, pour certains qui posent la question des « *énergies alternatives* », de la marge...

- **Une tension entre les valeurs d'éducation populaire et des politiques publiques (notamment au niveau de l'Etat)** qui peinent à appréhender les initiatives associatives dans leurs dimensions démocratiques et transversales.

21 *Constat tiré de l'étude sur les publics, réalisée il y a quelques années, montrant une majorité du public issu du local, aisé et en capacité de financer leurs activités.*

7. Perceptions et analyses, vues de l'extérieur

Les divers entretiens réalisés auprès des partenaires et acteurs du territoire ont permis de croiser les regards et de qualifier le fonctionnement et le projet associatif.

Le fonctionnement

Fonctionnement associatif : la gouvernance associative est assurée en partie par un Conseil d'administration impliqué, bienveillant, soucieux de « répondre à la demande », qu'elle soit issue des adhérents ou des partenaires. Cela induit parfois des contraintes et des cadres pouvant êtes subis.

> ***Un fonctionnement associatif à garantir*** *: La CLEF est souvent décrite comme un tanker, difficile à manœuvrer en raison de sa taille, du volume d'activités et des engagements conventionnels (conventions d'objectifs, label…). Le « modèle » associatif est-il toujours pertinent dans son fonctionnement démocratique et sa gouvernance ? En quoi doit-il être (ré)affirmé pour une association professionnelle d'intérêt général ?*

Fonctionnement professionnel : la professionnalisation des associations met en tension leur vie démocratique qui doit garantir la participation des membres, l'implication de bénévoles et un fonctionnement démocratique. Cela nécessite des modes d'organisation spécifiques qui permettent la bonne articulation (voire collaboration) entre les équipes bénévoles et salariées « *à qui l'on ne peut pas tout demander...* ». Les fonctions de direction sont d'autant plus subtiles à mettre en œuvre dans les structures d'éducation populaire qui privilégient l'initiative et la participation de tous.

> ***Un fonctionnement professionnel à ajuster dans la perspective du renouvellement de la direction*** *: L'équipe de direction de La CLEF est appelée à être entièrement renouvelée ces prochaines années. Une transition qui peut générer des craintes, à prendre comme une opportunité pour adapter le fonctionnement, en phase avec la redéfinition de son projet. Le mode de management actuel, qui se veut participatif et qui laisse beaucoup de liberté aux équipes, est usant et nécessite des compétences spécifiques particulières. Ces constats invitent à requestionner le fonctionnement, l'organigramme et des fiches de poste, mais aussi de préciser la « culture d'entreprise » à transmettre.*

Fonctionnement économique : Dans un contexte économique en évolution, des contraintes fortes sur les financements publics ont vite tendance à se traduire en injonction à la rentabilité, et à l'augmentation des recettes. La CLEF défend un modèle économique qui s'équilibre grâce à l'apport des activités de loisirs qui viennent compenser des activités artistiques et éducatives moins « rentables ». Ce positionnement assumé est possible en raison du pouvoir d'achat élevé d'une majorité des usagers. Toutefois, ce modèle est remis en question par le développement d'une offre concurrente d'activités sportives et de loisirs sur le territoire. De plus, il limite l'accessibilité de l'ensemble des activités à toutes les familles en fonction de leurs capacités financières.

> ***Le fonctionnement économique est à réinterroger*** *au regard du contexte général de baisse des financements publics et de l'évolution des activités, mais aussi dans une vision prospective et au regard des missions que l'association se donne. La CLEF est gérée de façon assez exemplaire, alors qu'elle s'est construite dans la difficulté et reste dans une certaine fragilité. Une question d'autant plus prégnante que l'enjeu d'accessibilité invite à repenser certains aspects de la politique tarifaire de l'association. Il est parfois utile dans ce type de travail de rappeler que l'économique est un outil au service du projet, à penser autant que possible sur du long terme.*

Des équipes professionnelles et bénévoles très investies, et une structure en surproduction pour un projet pas toujours lisible : La CLEF rayonne sur un territoire très large par son entrée Musiques Actuelles, ses activités culturelles, sportives et de loisirs étant plus de proximité. La diversité des activités pose quelques difficultés de compréhension du projet global, tant pour les partenaires que pour les publics (une structure tricéphale : scène musicale, pratiques musicales et activités socioculturelles). Par principe, l'association tient à cette diversité qui fait la richesse du projet et permet les croisements des publics. Elle ne simplifie pas la relation aux financeurs publics qui peinent à faire rentrer l'ensemble des activités dans leurs dispositifs, craignent pour la pérennité d'un projet aussi complexe à leurs yeux, et peuvent exprimer des volontés contradictoires. L'équipe est très investie, conformément à une « culture » associative et militante courante dans les musiques actuelles et l'éducation populaire. Son fonctionnement fait l'objet de réflexions et d'ajustements réguliers (accompagnés par la FEDELIMA notamment). La transversalité du projet est garantie par la direction, avec la volonté de développer les transversalités au sein des équipes et des activités.

> ***Un équilibre à trouver dans la coordination interne et la gestion du temps*** *: La redéfinition/réaffirmation du projet associatif, l'ajustement de son fonctionnement et de ses activités sont des processus permanents, mais qui demandent du temps pour les penser. La difficulté de l'organisation et de l'animation d'une telle équipe réside beaucoup dans la gestion des temps. La CLEF doit s'autoriser à réduire la voilure ou à trouver le temps nécessaire pour garantir un développement participatif qui se nourrit de rencontres, d'apports extérieurs et de réflexions partagées. L'animation de commissions, la coopération sur des projets territoriaux, l'ouverture vers l'extérieur sont autant d'investissement chronophages certainement à prioriser. Une organisation interne renforcée par une direction adjointe permettrait d'assurer un premier niveau de coordination indispensable.*

Le projet

Une ouverture encore plus grande à tous est largement souhaitée, en réponse au manque d'accessibilité témoigné (perceptions extérieures d'« entre soi », et pratiques partenariales à envisager de façon plus collective). La CLEF est perçue surtout en réponse à des sollicitations venant de l'extérieur, bien qu'elle ait la volonté d'être force de proposition, dans une dialectique entre « *vouloir s'ouvrir mais avec la crainte de perdre son âme* ».

> ***La présence au territoire et l'ancrage de La CLEF sont très forts, et doivent pleinement intégrer son mode de développement****. Ses appuis techniques et les collaborations sont appréciées et peuvent être développées. Des espaces plus larges de réflexion et d'élaboration de projets territoriaux, et des logiques de coopération sont attendues à différentes échelles, et en fonction des activités (musique et spectacle, action culturelle, éducation populaire, loisirs...).*

Un positionnement Musiques Actuelles à consolider : La CLEF est une structure historique des musiques actuelles, militante et porteuse des valeurs d'éducation populaire. Le positionnement non lucratif dans un secteur très commercial, et la reconnaissance des pratiques non-institutionnelles interrogent les modes de développement et d'accompagnement des pratiques et de la création. A l'heure des SMAC troisième génération, comment adapter les outils de production et d'accompagnement ? Comment s'approprier et intégrer les notions transversales relatives aux Droits Culturels et aux nouvelles pratiques ?

> ***La CLEF a un rôle à jouer pour construire du (re)nouveau sur le territoire*** *en termes de coordination, voire de coopération. L'état des lieux pourrait être approfondi, doté d'une veille permanente.*

Spécifiquement pour les musiques actuelles, il s'agit de penser des espaces de coopération et d'articulation des bassins dans un système régional.

***De nombreux acteurs associatifs ont disparu** sur le bassin de vie de La CLEF. Elle pourrait s'interroger sur son rôle d'accompagnement des initiatives qui se retrouvent sans lieu, et sur le renouvellement des dynamiques associatives et citoyennes (Musiques Actuelles, socio-culturelles) sur le territoire.*

*Les activités Musiques Actuelles couvrent des périmètres variables, entre la diffusion, la transmission, l'action culturelle… **La question du rayonnement de la diffusion est régulièrement posée** dans une vision de concurrence avec Paris. L'enjeu pour La CLEF réside plus dans l'affirmation d'une identité forte et une pratique spécifique. L'État exprime sa volonté de voir les SMAC plus en capacité de développer des coproductions, de favoriser la circulation des artistes, d'affirmer une identité artistique forte. Cela peut se traduire par un élargissement des réseaux de collaboration, et une fonction de facilitateur pour le territoire de l'agglomération.*

Les pratiques actuelles de la musique et l'enseignement de la musique sont en débat de longue date dans ce secteur qui défend des espaces et des modes de transmission spécifiques. L'institutionnalisation de ces pratiques est un fait, accompagné par les conservatoires qui s'adaptent à ces spécificités (amplification, pratique collective, répertoire…). L'État invite à l'organisation d'un DEM Musiques Actuelles entre La CLEF et le Conservatoire, et une réflexion partagée (inspirée par le Collectif RPM) s'engage sur les nouveaux enseignements musicaux.

*Une spécificité de La CLEF largement défendue par les lieux de musiques actuelles est de s'intéresser aux musiques (électro)amplifiées, qui comprennent un traitement sonore (amplis, effets, consoles…). Ce sont des éléments constitutifs de ces musiques actuelles/amplifiées, au même titre que l'importance de la diffusion, et de l'accompagnement des projets d'amateurs qui ne doivent pas être négligés. Bien que les approches soient différentes, **des passerelles sont à renforcer avec le Conservatoire** sur la transmission, vers un enseignement actuel de la musique, pourquoi pas en dépassant le stricte périmètre MA, et en intégrant pleinement les questions du numérique.*

Une action socioculturelle territoriale à renforcer dans le sens de l'accueil : si les musiques actuelles s'envisagent pour partie à l'échelle régionale, l'action socioculturelle concerne le territoire de proximité. De nombreuses structures de type MJC ou Centres sociaux ont fermé ou sont fragilisées ces dernières années. Plusieurs dynamiques de réseau ont maillé l'histoire des MJC sur le département. Des rencontres perdurent avec quelques structures alentour (La Celle Saint-Cloud, Rambouillet…) qui ne sont pas sur le territoire de l'agglomération.

***Au regard du contexte de fragilisation des MJC et structures socioculturelles du territoire,** La CLEF peut jouer un rôle en faveur de leur maintien (en impliquant celles présentes sur l'agglomération) par des démarches de coopération et de mutualisation, par une approche territoriale des activités, par des actions hors-les-murs. En quoi l'accessibilité aux pratiques culturelles peut-il être amélioré pour les habitants de Saint-Germain, du Bel-Air, de la Commune Nouvelle … ? Comment l'Education Populaire, peu visible sur le territoire, peut imprimer des solidarités entre acteurs et la prise en compte des Droits Culturels ? L'accueil des (nouveaux) habitants peut-il être un intérêt collectif partagé avec les élus ?*

Le numérique et les nouvelles pratiques culturelles : les évolutions des pratiques culturelles, et particulièrement les pratiques numériques peinent à être prises en compte et accompagnées. C'est un enjeu majeur, tant en termes de réduction des fractures numériques (dans les usages, l'accessibilité à l'information et aux services, la formation…) que d'accueil des nouvelles pratiques, émergentes, encore inconnues. La question du numérique impacte aussi la création artistique, tant dans ses outils de création (MAO, vidéo…) que dans ses canaux de diffusion. Enfin, ce sont des nouveaux outils et usages professionnels à prendre en compte dans la communication (interne et externe) et les modes de collaboration.

> ***La question du numérique commence à être prise en compte à La CLEF*** *avec l'accueil d'une personne en service civique sur le sujet. Une réflexion est à conduire sur les différents aspects, à amorcer au travers de temps de rencontres avec différents partenaires. Le numérique est aussi l'occasion pour La CLEF de se renouveler sur ces sujets, et pourquoi pas de s'obliger en s'engageant de façon concrète et opérationnelle (organiser un festival, une rencontre…).*

Education Populaire, Droits Culturels et international : la diversité des nationalités représentée dans la population de Saint-Germain-en-Laye est une richesse, d'autant plus qu'il s'agit d'une population cultivée et a priori ouverte sur le monde. Les questions du « Vivre Ensemble » et des Droits Culturels raisonnent particulièrement dans l'actualité, et pourraient faire l'objet d'une réflexion et d'une démarche d'éducation populaire.

> ***Le territoire est doté de très nombreuses compétences*** *que La CLEF pourrait contribuer à révéler, à faire se rencontrer (au travers d'une université populaire ? dans une collaboration avec Sciences Po ?). Tout comme de nombreux jeunes créent localement (en musique, en cinéma…), montent des projets. De nombreux artistes et professionnels du spectacle habitent en proximité qui cherchent des espaces de rencontre et de convivialité pour partager des projets et pourquoi pas initier des collaborations. La CLEF (et ses différents Clubs) comme lieu de rencontre et d'éducation permanente ?*

8. Les perceptions et propositions du personnel permanent

Une partie de l'équipe salariée permanente a été rencontrée en 4 sous-groupes[22] afin de recueillir leurs perceptions, avis et témoignages sur le fonctionnement, le projet et les orientations.

Une équipe salariée solidaire attachée aux valeurs et à l'état d'esprit

L'équipe salariée, malgré un turn-over important dans la partie culturelle et artistique, se perçoit comme une grande famille, liées par un affect fort, avec ses avantages (sentiment d'appartenance à un groupe, ambiance, confiance et solidarité…) et inconvénients (possible difficulté d'intégration des personnes extérieures, relations chargées d'affect...). L'équipe est bienveillante, tout le monde souhaite que ça se passe bien. Il ne semble pas y avoir de leadership mal placé, mais une volonté de bien (et mieux) faire de la part de tous.

Chacun a pu témoigner de son attachement et de son intérêt pour le projet associatif et son état d'esprit qui amène à devoir s'intéresser à tous les projets, tous les sujets. L'évolution de l'organigramme hiérarchique vers une organisation en « râteau » a amélioré les relations internes (« ramené une bonne ambiance ») et une solidarité dans l'équipe. Cet « esprit CLEF » est lié à la forte volonté de la direction de travailler suivant des dynamiques de projets (qui veut favoriser la responsabilisation et les transversalités).

Un fonctionnement collectif responsabilisant

Le mode de fonctionnement très collectif permet à chacun de donner son avis sur les projets et les contenus. C'est un aspect vécu très positivement. La contrepartie est le sentiment que chacun doit être « plus responsable et actif », « plus autonome ». Cette tension renvoie à la notion d'investissement à réguler pour éviter qu'il ne se transforme en « asservissement volontaire » d'une part, et d'autre part aux risques d'isolement des personnes (obligation d'être responsable et autonome, manque de retours).

Des idées d'améliorations sont proposées en termes de management et de gestion de projet :

- **Organiser des temps spécifiques de régulation interne** afin que certains dysfonctionnements puissent être traités sans nuire aux autres temps de réunion (*« des fois ça pète en équipe »*).

- **Ajuster les temporalités entre réflexion et opérationnel** : la volonté de dynamiques de projets de la direction n'est pas toujours en phase avec la temporalité et la capacité de l'équipe « opérationnelle », et pouvant perturber le travail de chacun (*« Il y a parfois de la réunion pour penser des actions et des projets alors qu'on est dans le jus »*).

- **Ajuster les procédures** : des outils internes et procédures existent et sont régulièrement mis à jour. Une attention doit être portée afin que la rigueur de gestion ne nuise pas aux relations humaines (« *tout ne peut pas se traiter avec des fiches* »), et qu'à tout vouloir définir, les outils en deviennent trop complexes. Il est demandé par certains de retrouver un peu de souplesse et de bienveillance. D'un autre point de vue, notons que les fiches de postes et circuits de décisions ont fait l'objet de clarifications (notamment dans le cadre de travaux accompagnés par la FEDELIMA) qui précisent les

22 *Composition et dates des sous-groupes réunis les 30, 31 mai et 5 et 6 juin :*
Mardi 5 juin 2018 : Gregory Marquois (Communication), Emilie Vermorel. (Production) et Emilie Cazin (Web et Infographie) ; Nadège Nez (Action Culturelle), Stéphane Guiot (Coordination Pédagogique Musique), Bruno Boulben (Studios de répétition) et Simon Metzlé (Coordination des Programmations) ;
Mercredi 6 juin 2018 : Cathy Bonnelle (Coordination des Activités), Mélanie Dolguy (Accueil et Animation), Fouzia Laggoune (Accueil et FLCE) ; Sameiro Barros (Gestion et Administration), Marthe Lefebvre (Administration et Affaires sociales) et Margaux Barat (Accueil + Comptabilité).

responsabilités et viennent bousculer certaines postures et habitudes de travail. Une perte de « flou » dans l'organisation interne qui n'est pas pour satisfaire tout le monde, mettant en tension autonomie, liberté d'initiative et responsabilité à assumer. Ces contradictions sont naturelles et récurrentes dans des modes d'organisations participatives et transversales, mais doivent être dépassées.

Une relation CA-équipe à renforcer

Concernant la vie associative, l'équipe salariée considère qu'elle n'est pas assez en lien avec le Conseil d'Administration (quasi absence d'échanges sur le fond du projet). Elle croise les administrateurs essentiellement sur les actions, sur de l'opérationnel, lors des concerts... Se sentant porteuse de l'expertise professionnelle, l'équipe s'inquiète du niveau de connaissance des enjeux et problématiques par les membres du CA pour des prises des décisions pertinentes. Elle témoigne globalement d'un bénévolat de plus en plus opérationnel et de moins en moins militant ou impliqué. Cette perception pourrait être interrogée en recueillant l'avis des bénévoles et du Conseil d'Administration. Elle peut ensuite être travaillée en développant les occasions de rencontres et de réflexions croisées sur le projet, potentiellement en s'appuyant sur la présente étude.

Une approche transversale et territoriale du projet associatif à outiller

Le projet est globalement très bien perçu. Les aspects les plus positifs qui ressortent relèvent de :

- **Sa logique transversale qui se développe et se ressent fortement** : des actions de plus en plus transversales, avec des rapprochements entre certaines activités et les musiques actuelles par exemple qui favorisent et donnent corps à cette transversalité. Attention toutefois aux effets de dispersion, au regard de la grande diversité des activités et de leurs imbrications, qui peuvent mener à des pertes de cohérence, des « grands écarts » difficiles à tenir dans la durée. A noter que l'équipe de communication a le sentiment d'être un peu plus éloignée de cette dynamique (question de disposition des locaux et/ou de modalités de fonctionnement interne ?).
- **Son projet artistique qui s'affirme et se stabilise** avec un renforcement de la scène locale et de l'accompagnement. Des écarts sont soulignés entre les projets développés et certaines demandes des politiques publiques (exemple sur les esthétiques musicales à renforcer).
- **Sa dimension territoriale qui doit continuer à s'ouvrir et se renforcer prioritairement en proximité.**

Quelques remarques sur les activités ont été évoquées :

- **Transmission et pratiques musicales amateurs** : suite à une forte évolution des cours de musique vers de la pratique collective, les enjeux sont aujourd'hui d'adapter les propositions aux nouveaux supports et méthodes d'apprentissages (numérique et pédagogie inversée…) à un moment de rapprochement avec le Conservatoire.
- **Action culturelle** : principal vecteur de transversalité et d'ancrage territorial, le frein au développement de l'action culturelle reste une question de moyens humains. Il s'agira de rapidement prioriser les actions afin de mieux les structurer et les inscrire dans le projet global.
- **Activités loisirs :** un manque de renouvellement de l'offre de loisirs et l'absence de dynamique sont exprimés. En effet, les pratiques musicales ou l'action culturelle semblent concentrer toutes les attentions. La reconduction de la grande majorité des activités d'année en année permet de fidéliser les participants, mais limite l'ouverture à de nouvelles personnes. Une réflexion doit être (re)lancée, potentiellement en lien avec d'autres structures de loisirs du territoire (les MJC et centres sociaux du territoire ?) afin de redynamiser ce pan d'action fondamental de l'association.

Des thématiques et propositions d'orientations à approfondir…

Plusieurs thématiques transversales ont été identifiées dans le cadre de l'étude comme pouvant inspirer les orientations futures du projet associatif. Les échanges avec l'équipe ont permis de faire remonter leurs remarques, leurs analyses et leurs priorités :

- **L'adolescence :** cette thématique est proposée spontanément par certains membres de l'équipe, surpris qu'elle ne soit pas davantage mise en avant. Si certains concerts arrivent à les toucher, ils restent difficilement mobilisables en général.

- **Transition Numérique** : les équipements de La CLEF ne sont pas adaptés à la transition numérique (wifi, studios…). Il y aurait un véritable plan d'investissement à construire. La mission de La CLEF doit garder la question des publics (des personnes) au centre. Le sujet est à penser avec d'autres qui ont des connaissances et des compétences dans ce domaine, en s'associant par exemple au Château Éphémère sur les question artistiques et culturelles.

- **Ouvrir le projet aux partenaires et développer en coopération** : « *On n'a pas le choix, le travail hors-les-murs fait partie de nos missions* ». C'est une pratique très forte à La CLEF, quotidienne, et qui se renforce considérablement avec l'action culturelle notamment. Il s'agirait de structurer ce mode d'action, de mieux penser l'élaboration des projets, leur réalisation, jusqu'à leur évaluation. Cela nécessite de renforcer la méthodologie de projet et d'adapter l'organisation interne.

- **Lutter contre les inégalités et améliorer l'accueil des habitants** : « *Il faut avoir un œil sur les inégalités, être dans la médiation, et faire attention aux tarifications* ». Les politiques incitent à s'intéresser au Bel Air. Les valeurs de La CLEF invitent à porter attention à tous les publics, à travailler plus étroitement avec la Soucoupe, l'Agasec… avec la bibliothèque, avec le Conservatoire, tous ces lieux de croisement à animer ensemble. Plusieurs entrées sont évoquées, par l'action culturelle, par les musiques actuelles, par des questions sociétales (adolescence, prévention…).

- **Droits culturels et dimension internationale** : « Il y *a un côté antisystème dans les Droits Culturels, c'est la part militante du projet associatif sur la dimension du vivre ensemble* ». La notion encore relativement floue pour certains est un véritable objet de militance qui donne sens à l'action et à la réflexion. La question de l'égalité femmes-hommes serait aussi à mieux intégrer au projet. L'intérêt suscité en interne par les Droits Culturels mériterait une meilleure appropriation de la notion avant de s'engager dans de la réflexion partagée et de l'expérimentation.

SYNTHÈSE ET PRÉCONISATIONS

Les travaux menés dans le cadre de cette étude confirment que La CLEF, comme nombre d'acteurs culturels et/ou associatifs, doit aujourd'hui faire face à des **évolutions très sensibles de son environnement territorial, politique et sectoriel.**

Parmi celles-ci nous pouvons notamment faire ressortir :

- **Une carte territoriale redessinée**, avec la commune nouvelle (via la fusion entre Saint-Germain-en-Laye et Fourqueux) mais également une communauté d'agglomération encore en construction, et qui peine à dégager des horizons communs (notamment en matière culturelle). Il y a pourtant un enjeu fort pour « désenclaver » certains territoires, dessiner de nouvelles mobilités et trouver sa légitimité face à la centralité parisienne (particulièrement forte sur le champ musical) et à l'installation de la Métropole.

- **Une répartition des compétences et des rôles encore floue** entre l'Etat et les différents niveaux de collectivités, et s'inscrivant dans un contexte de « crise » des finances publiques dont les politiques culturelles peuvent pâtir.

- **Un secteur musiques actuelles en profonde mutation**, avec des initiatives associatives de « proximité » parfois en grande souffrance face notamment à l'accélération spectaculaire de la concentration économique et à un soutien public globalement en contraction. L'observation du territoire des Yvelines est en ce sens révélateur, avec la disparition ces dernières années de nombreux lieux et initiatives agissant sur ce champ.

Le contexte peut donc légitimement interroger et inquiéter, mais il peut aussi être perçu comme une occasion pour La CLEF de renforcer son inscription territoriale, d'actualiser son projet associatif, de réfléchir à de nouvelles réponses face aux évolutions des territoires, des populations et de leurs pratiques. **Une logique proactive au cœur de cette étude** qui a d'ailleurs été saluée par les partenaires institutionnels et professionnels.

Dans cette optique, le présent travail a mis en lumière que La CLEF pouvait s'appuyer sur **un certain nombre de points forts** :

- **L'image positive et l'ancrage de la CLEF sur son territoire** sont unanimement confirmés, même si l'étendue de ses actions et de ses partenariats est parfois méconnue.
- **Une relation de plus en plus étroite et transversale avec les services de la ville** de Saint-Germain, l'association étant considérée comme un partenaire professionnel majeur et pertinent pour le territoire, tant pour les réflexions générales (éducation, jeunesse, numérique, culture…) que dans l'opérationnel.
- Plus généralement, **une dynamique partenariale de plus en forte sur son territoire de proximité**, avec des partenaires nombreux et variés (Conservatoire, Théâtre Alexandre Dumas, médiathèque, Théâtre du Vésinet, Centre Dramatique National de Sartrouville, autres acteurs musicaux via le RIF, établissements scolaires via un renforcement récent des actions culturelles et éducatives, centres socio-culturels de la ville, hôpital, associations diverses...).
- **Une transversalité et une pluridisciplinarité qui ont été réaffirmées** ces dernières années, et qui offrent de nombreuses perspectives pour repenser et renforcer l'inscription de La CLEF sur son territoire.

Si des craintes et incertitudes importantes demeurent quant aux capacités financières de la structure, le processus de réflexion engagé confirme la pertinence du projet et invite à l'affirmation d'un développement territorial et coopératif, à partager en interne avec l'ensemble des équipes salariées et bénévoles.

En ce sens, **les différentes thématiques abordées semblent toutes intéressantes à prendre en compte, et à articuler**. La « transition numérique » ou « l'adolescence » sont des sujets de société susceptibles de générer de la transversalité en interne et de nourrir des logiques de coopération territoriale. Des sujets sur lesquels La CLEF pourrait être volontariste en participant (voire en impulsant) des démarches collectives et concertées sur le territoire :

- **Les Droits Culturels**, en lien avec le territoire, pourraient intégrer les fondamentaux du projet, un « chapeau » qui permet de relier les différentes missions et de pousser la réflexion sur le sens du projet associatif. Une meilleure appropriation des notions sont nécessaires en interne avant de pouvoir ouvrir la réflexion avec d'autres.
- **La Transition Numérique** n'est pas à proprement parler une orientation stratégique pour l'association. C'est une compétence à développer (investissements et plan de formation à construire), mais certainement pas une spécialisation à envisager. Toutefois, c'est un enjeu trop peu pris en compte sur le territoire, qui reste en suspens, qui pourrait être l'objet d'approches transversales. Il mériterait à minima un espace pour être pensé collectivement. L'organisation de rencontres sur la transition numérique et les nouvelles pratiques seraient une amorce possible pour la mise en place d'un groupe de travail associant acteurs et collectivités.
- **L'adolescence**, « sujet » mouvant s'il en est. Les jeunes fréquentent relativement peu les espaces publics qui leur sont pourtant en partie dédiés, à La CLEF comme dans les autres associations de la ville. Les récentes conférences sur le sujet ont montré l'intérêt d'actualiser les connaissances et de les partager. Une démarche du même type que sur la transition numérique (conférences et rencontres pour amorcer un groupe de travail sur le territoire) serait pertinente.

Forts de ces constats, et considérant l'impératif de renouvellement de l'équipe de direction dans les prochaines années, il est préconisé de :

- **Renforcer l'équipe de direction par l'embauche d'une direction adjointe** afin de renforcer la capacité de coordination interne (développement de la logique de projet) et de structuration des coopérations territoriales (mises en réseau, dynamiques locales, accompagnement des initiatives…)[23] ;
- **Former les équipes salariées à la méthodologie de projet et à l'usage des outils de coordination**, pour gagner en autonomie et en responsabilité, tant pour mener à bien les projets transversaux, que pour développer les relations partenariales et territoriales ;
- **Ajuster les modalités de fonctionnement** (temps de réunions, coordination interne, traduction de la transversalité dans des logiques de projets en interne) **et l'organigramme** (en veillant notamment à compléter les moyens humains dédiés à l'action culturelle) en pensant à l'implication renforcée de bénévoles dans toute leur diversité au travers d'espaces spécifiques (commissions mixtes, clubs...) ;
- **Préciser et/ou constituer les espaces de travail « externes » (groupes projets, groupes de travail, comités, clubs...) adaptés aux dynamiques de coopération territoriale à engager**, en lien avec les thématiques évoquées (les pratiques musicales, le numérique, l'adolescence…) et les enjeux de structuration territoriale (musiques actuelles, activités de loisirs) ;
- **Poursuivre la réflexion sur le modèle économique** et les pratiques tarifaires.

Des propositions complémentaires peuvent être évoquées dans le souci de maintenir la dynamique d'évaluation qualitative et de réflexion stratégique entamée avec l'étude territoriale :

- **En prolongeant la démarche d'état des lieux et de connaissance du territoire**, avec d'autres acteurs, par une approche qui peut être plus sociologique, afin de mieux connaître les pratiques culturelles, les attentes et les besoins des personnes.
- **En venant nourrir les réflexions collectives par des apports extérieurs,** d'universitaires ou d'acteurs de terrain, afin de s'approprier et donner corps à des notions encore lointaines telles que les Droits Culturels ou le numérique…
- **En participant à la constitution progressive, avec d'autres, des espaces de co-construction** de l'action territoriale et de l'action publique visant l'élaboration de « projets de territoires » à différentes échelles.

---

23 *A noter que, depuis la rédaction de ces préconisations, l'équipe de direction a été renforcée par l'embauche d'un directeur délégué (arrivé en mai 2019).*

Annexe : Les Droits Culturels

Quelques repères sur la définition des Droits Culturels[24]

La diversité culturelle est « pour le genre humain, aussi nécessaire qu'est la biodiversité dans l'ordre du vivant ». Elle constitue « le patrimoine commun de l'humanité ». Cette affirmation a réuni, il y a maintenant quinze ans, plus de cent quatre-vingt pays au travers de la Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle signée en novembre 2001 (article 1). Cette déclaration a été ratifiée par la France, ainsi que plusieurs autres textes internationaux défendant la diversité culturelle ainsi que les droits culturels.

En 2015, la loi Nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) affirme en son article 103 que « *La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'Etat dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005* ».

Les parlementaires ont ainsi défini que la responsabilité publique en matière culturelle est commune et fondée sur le référentiel du **respect de la dignité humaine et des droits fondamentaux**. L'article vient bien clarifier la responsabilité culturelle publique, et souligner la nécessité d'une réelle prise en compte des droits culturels en tant que fondement démocratique tel que le dispose la Déclaration universelle des droits de l'Homme, en son article 27: « *Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent.* »

Dans le cadre des textes internationaux sur la diversité culturelle et les droits culturels, **le terme « culture »** recouvre « *l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qu'elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances* » (déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle (2001) ou encore « les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels une personne ou un groupe exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement » (déclaration de Fribourg, 2007).

Les droits culturels font partie du système indivisible et interdépendant des droits humains au même titre que les autres. **Les droits culturels peuvent être définis comme les droits et libertés d'accès et de participation aux ressources nécessaires au processus d'identification culturelle développé tout au long de sa vie**. Chaque personne est reconnue comme être de culture.

Intimement liée aux droits culturels, la diversité culturelle nous parle d'enjeux fondamentaux pour tout être humain : celui de se voir reconnaître une créativité et une expression propres, des traditions et des pratiques spécifiques, qui contribuent à « une existence intellectuelle, affective, morale et spirituelle plus satisfaisante pour tous », celui du droit d'accès de chacun aux ressources nécessaires à son développement personnel et social, associé à un devoir d'échange et de compréhension avec les autres.

Il y a une complémentarité nécessaire entre le respect de la diversité culturelle et celui des droits culturels : les personnes sont les premiers facteurs de la diversité et celle-ci est entretenue au service de leurs droits. **La diversité culturelle se construit dans une relation dynamique entre sociétés et territoires de vie.**

---

24 *Extrait de la note de l'UFISC – Union Fédérale d'intervention des structures culturelles – www.ufisc.org https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/161010_ufisc_note_droitsculturels_pjtcitoyen.pdf.*

Les droits culturels impliquent la discussion des libertés pour faire humanité ensemble. En prenant comme référence les droits humains universels, l'identité culturelle n'est jamais figée. Au contraire, elle progresse vers plus de liberté en étant attentive aux différends, en entendant les autres identités dans leur liberté. La personne en négocie les interactions pour accorder plus de libertés aux autres et renforcer sa propre autonomie de personne libre et délibérante.

Ce qu'exprime l'article 103 de la loi NOTRe, c'est donc l'affirmation de la responsabilité de la puissance publique dans la mise en œuvre de la participation des personnes, et le renvoi aux juridictions compétentes et aux organes qui en ont la mission de poser les limites de la liberté des expressions pour garantir une vie démocratique pérenne et émancipatrice.

Comme l'illustre le corpus des textes de références ci-dessous, porteurs du nécessaire respect et reconnaissance des droits culturels, la question de leur périmètre fait l'objet d'échanges fournis au niveau mondial. Ils désignent ainsi particulièrement le droit à l'éducation, le droit de participer à la vie culturelle, le droit à la liberté d'expression artistique, le droit à l'information. Les droits culturels visent à une progression de la liberté, de la responsabilité et de la capabilité des personnes.

La définition des droits culturels permet de mettre en valeur la dimension culturelle des autres droits de l'homme. Ils en complètent l'interprétation et l'effectivité, car ils indiquent que si les droits sont appliqués sans considération des objets et milieux nécessaires à leur appropriation par les personnes elles-mêmes et par celles qui en sont responsables, leur effectivité est compromise, voire leur application peut conduire à des effets pervers.

Au niveau des instruments, les droits culturels sont déjà reconnus dans nombre de dispositions, à partir desquelles il faut travailler. De nombreux textes internationaux y font référence. Mais ils ne bénéficient pas encore de la visibilité et des développements qui sont nécessaires. Ils doivent être déclinés dans les pratiques locales et politiques publiques.

Il est notamment possible de se référer à l'Agenda 21 de la culture qui définit les droits culturels comme un engagement fondamental. Pour rappel, « *l'Agenda 21 de la culture est le premier document mondial qui établit une action menée par des villes et des gouvernements locaux en faveur du développement culturel. L'Agenda 21 de la culture a été approuvé en 2004 par des villes et des gouvernements locaux du monde entier qui s'engagent dans les domaines des droits de l'homme, de la diversité culturelle, du développement durable, de la démocratie participative et de la création de conditions pour la paix* ». Le programme propose ainsi des actions et des pistes de bonnes pratiques à travers un travail de capitalisation – applicables et ouvertes aux échanges et au développement de nouvelles pratiques culturelles.

Combinant les impératifs de participation citoyenne, de recherche fondamentale et appliquée, tout autant que de partage des savoirs, des pratiques, des croyances et des imaginaires, **les textes porteurs du référentiel des droits culturels nous rappellent les objectifs de progrès humains, dans toutes ses déclinaisons sociales, qui font le socle d'un bien vivre ensemble et de justice sociale**. Considérant que la culture, tant par sa dimension patrimoniale que par sa dimension créatrice, constitue un commun de l'Humanité, il est préconisé l'affirmation d'une politique publique pour une société humaniste, fondée sur la dignité humaine et les relations entre les personnes. **La participation des personnes, la concertation avec la société civile, pour sa construction et sa mise en œuvre dans un principe d'ascendance sont alors déterminantes**.

Les Droits Culturels dans la loi

2015 – Loi NOTRe - Nouvelle Organisation des Territoires de la République

> **Article 103** : *La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'Etat dans **le respect des droits culturels** énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005.*

2016 – Loi LCAP – Liberté de Création, l'Architecture et le Patrimoine

> **Article 3** : *L'Etat, à travers ses services centraux et déconcentrés, les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que leurs établissements publics définissent et mettent en œuvre, **dans le respect des droits culturels** énoncés par la convention de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, **une politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique**.*

2017 – Arrêté portant sur le label « SMAC »

> **3. Engagement culturel :** *Les « SMAC » contribuent au développement des cultures attachées aux différentes esthétiques des musiques actuelles et aux respects des droits culturels des personnes par :*
>
> - *le développement de projets de médiation, de sensibilisation, et d'action culturelle auprès des populations du territoire ;*
> - *l'ouverture à des partenariats avec d'autres structures sociales, culturelles et éducatives du territoire pour faciliter la circulation des personnes et enrichir leur capacité à développer leur pratique notamment les structures socioculturelles du territoire concerné, menant des actions dans le secteur des musiques actuelles ;*
> - *la recherche de conditions d'actions sur l'ensemble du projet qui favorisent un dialogue interculturel constant, la participation, la rencontre, le partage et une meilleure connaissance des personnes ;*
> - *une facilité d'accès par une politique tarifaire adaptée et modulable.*

Pour la construction de territoires solidaires avec les arts et la culture[25]

La promotion de la diversité culturelle et les droits culturels constituent un cadre éthique légitime et ambitieux. Il se traduit par un véritable changement de paradigme pour nombre d'acteurs artistiques et culturels. La « démocratie culturelle » vient compléter les politiques de « démocratisation », reconnaissant chaque personne comme porteuse de « ressources culturelles » plutôt que consommateurs de divertissements ou population à éduquer.

L'acception large du terme culture nous invite au décloisonnement des domaines d'activité pour nous relier aux champs de l'action sociale, éducative, de la santé, de l'environnement… qui participent de nos modes de vie. Et à nous interroger : en quoi, les actions renforcent-elles la liberté et la dignité des personnes qui y participent ? En quoi ces projets développent-ils leur capabilité ?

L'engagement en faveur de la diversité et des droits culturels, et l'inscription dans une économie solidaire se traduisent à différent niveaux par des logiques de coopération, en opposition à la « concurrence libre et non faussée » : des coopérations entre les personnes au sein des structures, mais aussi entre les acteurs sur les territoires, et dans un dialogue avec les pouvoirs publics ; des coopérations de projets, associés à des processus de concertations et de co-construction des politiques publiques.

---

25 *Revue Ecla - Eclairages n°8 Automne-Hiver 2017-18 - Extrait de l'article « Pour la construction de territoires solidaires avec les arts et la culture » - UFISC - http://eclairs.aquitaine.fr/eclairages-8.html.*

Lieux intermédiaires, PTCE, SMAC territoriales, groupements d'employeurs… La coopération entre projets, sur les territoires, a le vent en poupe, que ce soit pour lutter contre la crise ou contre des situations de concurrence. Elle est une valeur, un terrain d'expérimentation et un moteur de développement. Elle permet de réfléchir à de nouveaux modèles socio-économiques plus justes et équitables, entre les initiatives culturelles et au-delà, avec une diversité d'acteurs en proximité.

La coopération s'envisage aussi au plan « politique ». Nous sommes convaincus que la concertation et la co-construction des politiques publiques sont plus à même de répondre aux besoins des acteurs et des personnes sur les territoires. Les cadres méthodologiques ont été expérimentés dans différentes disciplines (les musiques actuelles notamment avec les démarches SOLIMA) et tendent à s'étendre aux arts de la rue, aux arts plastiques… qu'il s'agirait là aussi de décloisonner.

Tous ces enjeux ne sont pas propres au secteur culturel, mais une vraie politique publique culturelle pourrait être fer de lance d'un renouvellement des pratiques dans la transversalité et la coconstruction, pour plus de démocratie.

WWW.LACLEF.ASSO.FR

LA CLEF . 46 RUE DE MAREIL . 78 ST-GERMAIN-EN-LAYE
01 39 21 54 90 . CONTACT@LACLEF.ASSO.FR