

Direction de l'Education, de la Culture et des Sports

DOSSIERS EXAMINES PAR LA COMMISSION PERMANENTE DU 6 JUILLET 2018

Lieux de diffusion et opérateurs culturels

PROGRAMME 2018

N° Opération	Maître d'ouvrage Libellé de l'opération	Montant forfaitaire
SIL00381	<p>AGENCE CULTURELLE GRAND EST Mise en œuvre du projet artistique et culturel en 2018</p> <p>Versement de la subvention en deux fois</p> <p>Cofinancement :</p> <p style="text-align: right;">ETAT (financeur) : 264 000,00 € CONSEIL REGIONAL GRAND EST : 2 185 363,00 € CONSEIL DEPARTEMENTAL DU BAS-RHIN : 240 000 €</p>	180 000,00
Total		180 000,00



**CONVENTION RELATIVE À LA PARTICIPATION DU DÉPARTEMENT
DU HAUT-RHIN
À L'OPÉRATION NATIONALE « GRAND MÉMORIAL »**

Vu le code général des collectivités territoriales,

Vu le livre II du code du patrimoine,

Vu le code de la propriété intellectuelle, et en particulier ses articles L. 341-1 à L. 343-7 relatifs aux droits des producteurs des bases de données,

Vu le code des relations entre le public et l'administration,

Vu la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés,

Vu l'autorisation unique AU 029 du 12 avril 2012 de la Commission nationale de l'Informatique et des Libertés,

Vu la délibération n° 2013-281 du 10 octobre 2013 de la Commission nationale de l'informatique et des libertés autorisant les ministères et les conseils départementaux responsables de services d'archives publics à mettre en œuvre des traitements automatisés de données à caractère personnel ayant pour finalités de numériser, indexer et diffuser sur Internet les « registres matricules » des soldats ayant participé à la Première Guerre mondiale,

Vu la délibération de la Commission permanente du Conseil départemental du 6 juillet 2018,

Entre

Le Ministère de la Culture, représenté par intérim du directeur, chargé des Archives de France, par Monsieur Bruno RICARD, sous-directeur de la communication et de la valorisation des archives au Service interministériel des archives de France,

ci-après dénommé le Ministère,

et

Le Département du Haut-Rhin, sis au 100 avenue d'Alsace - BP 20351 - 68006 Colmar cedex, représenté par la Présidente du Conseil départemental, autorisée par une délibération de la Commission Permanente en date du 6 juillet 2018,

d'autre part, ci-après dénommé le Département,

DECS – participation du Département à l'opération nationale « Grand Mémorial »

Considérant que le Département du Haut-Rhin a numérisé et indexé de nombreux documents d'archives, notamment les états signalétiques et des services des soldats survivants de la Première Guerre Mondiale conservés aux Archives départementales du Haut-Rhin ;

Considérant que le Ministère de la Culture a créé un portail national d'accès aux données numérisées, dénommé moteur Généalogie, dont une déclinaison spécifique, sous le nom de Grand Mémorial, est consacrée aux soldats de la Première Guerre Mondiale, et que cette dernière est accessible sur le portail www.culture.fr ou sur les sites Internet des services d'archives, au moyen d'appliquettes distantes fournies sur demande aux Départements ;

Considérant que le Grand Mémorial est constitué d'une base de données nationale, créée à partir des bases de données départementales ;

Considérant que les données d'indexation issues des registres matricules relatives aux classes ayant combattu peuvent être intégrées à la base nationale interrogeable par le Grand Mémorial ;

Considérant que l'interrogation de la base de données nationale Grand Mémorial facilitera l'accès aux états signalétiques et des services des soldats de la Première Guerre mondiale consultables sur les sites Internet des Archives départementales ;

Considérant que l'opération est soutenue par l'Assemblée des Départements de France et le Ministère des Armées ;

Il a préalablement été exposé ce qui suit :

PREAMBULE

Le Département du Haut-Rhin a décidé de participer au Grand Mémorial et, à cette fin, de mettre sa base de données nominatives à la disposition du Ministère de la Culture.

Il a été convenu ce qui suit :

Article I - Objet de la convention

La présente convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles la base de données nominatives décrite à l'article II de la présente convention est mise à la disposition du Ministère de la Culture par le Département du Haut-Rhin, et les conditions dans lesquelles le Ministère est autorisé à l'utiliser.

Article II - Données concernées par la convention

La présente convention porte sur la base de données nominatives produite à partir des registres matricules des classes 1893 à 1921, dont le Département reconnaît être le propriétaire et détenteur des droits d'exploitation.

Cette base de données comporte les champs suivants :

- Nom du soldat,
- Prénoms,
- Date de naissance,
- Département de naissance,
- Identifiant URI.

Article III - Mise à disposition de la base de données au Ministère de la Culture

Le Département met à la disposition du Ministère, gratuitement et pour la durée de la présente convention, la base de données décrite à l'article II de la présente convention.

Cette mise à disposition peut s'effectuer :

- sous la forme d'une copie de la base de données se présentant sous la forme de fichiers CSV ou XML, dont les modèles sont fournis par le Ministère,
- par l'intermédiaire d'un entrepôt OAI,
- par tout procédé technique présent et à venir qui conviendra aux deux parties.

Article IV - Utilisation de la base de données par le Ministère de la Culture

La base de données mise à disposition par le Département au Ministère ne sera utilisée que dans le cadre du Grand Mémorial. Il ne s'agit pas d'une réutilisation au sens du livre III du code des relations entre le public et l'administration, dans la mesure où cette opération participe de l'exercice de la mission de service public de communication des documents d'archives.

L'utilisation de la base de données respectera la délibération n° 2013-281 du 10 octobre 2013 susvisée de la Commission nationale de l'Informatique et des Libertés.

La base de données sera intégrée à la base de données nationale élaborée par le Ministère. La base de données nationale sera interrogeable depuis le site Internet www.culture.fr et, le cas échéant, au moyen d'appliquettes fournies gratuitement au Département par le Ministère, sur le site Internet des Archives départementales du Haut-Rhin.

Les résultats des recherches effectuées dans la base nationale renverront pour la consultation des images proprement dites vers le site Internet des Archives départementales ou de leur prestataire. Les données mises à disposition par le Département ne seront pas modifiées ni corrigées, sauf accord du Département (Archives départementales).

Le Ministère n'est pas autorisé à utiliser la base de données mise à disposition à d'autres fins et dans d'autres conditions que celles qui sont définies ci-dessus, ni à céder, en tout ou partie, une copie à des tiers, ni à en autoriser la réutilisation au sens du code des relations entre le public et l'administration. Toute autre utilisation de la base de données par le Ministère fera l'objet d'un avenant à la présente convention ou d'une nouvelle convention avec le Département. Toute demande de cession ou de réutilisation au sens du code des relations entre le public et l'administration par des tiers sera redirigée vers le Département (Archives départementales).

Article V - Durée de la convention

La présente convention est conclue pour une durée de cinq ans à compter de la date de signature par les deux parties. Elle sera reconduite tacitement par périodes successives de cinq ans. Elle pourra être dénoncée à tout moment par notification écrite de l'une ou l'autre des deux parties, avec un préavis de trois mois.

ARTICLE VI : Modification de la convention

Toute modification des conditions ou modalités d'exécution de la présente convention, définie d'un commun accord entre les parties, fera l'objet d'un avenant. Celui-ci précisera les éléments modifiés de la convention.

Tous les avenants ultérieurs feront partie de la présente convention et seront soumis à l'ensemble des dispositions qui la régissent.

ARTICLE VII : Résiliation de la convention

Nonobstant les dispositions prévues par l'article V de la présente convention, cette dernière pourra faire l'objet d'une résiliation amiable par accord entre les parties.

Elle pourra également être résiliée à l'initiative du Ministère de la Culture, en cas de faute du Département.

Dans ce dernier cas, la résiliation ne pourra intervenir qu'après envoi, au Département, par lettre recommandée avec accusé de réception, d'une mise en demeure restée sans effet à l'expiration d'un délai d'un mois suivant sa réception, ou sans mise en demeure en cas de faute lourde.

Le Département se réserve aussi la faculté de résilier de plein droit la présente convention en cas de non-respect par le Ministère de la Culture de l'une des clauses de la présente convention dès lors que dans le mois suivant la réception d'une mise en demeure envoyée par lettre recommandée avec accusé de réception par le Département, le Ministère n'aura pas pris les mesures appropriées, ou sans mise en demeure, en cas de faute lourde.

Enfin, la présente convention pourra être résiliée unilatéralement par le Département sur décision motivée par un motif d'intérêt général dûment justifié.

Article VIII. Compétence juridictionnelle

Tout litige ou contestation pouvant s'élever quant à l'interprétation ou la mise en œuvre de la présente convention, qui ne trouverait pas de solution amiable dans un délai raisonnable, relèvera du tribunal administratif de Paris.

Fait à , le

Pour le Ministère de la Culture

Pour le Département du Haut-Rhin

Pour le Directeur, chargé des Archives de
France, par intérim

Bruno RICARD

Sous-Directeur chargé de la communication
et de la valorisation

Brigitte KLINKERT
Présidente du Conseil départemental

CONVENTION DE PARTENARIAT 2018

ENTRE LE DEPARTEMENT DU HAUT-RHIN ET L'AGENCE CULTURELLE GRAND EST

- VU le règlement (UE) n° 651/2014 de la commission du 17 juin 2014 déclarant certaines catégories d'aides compatibles avec le marché intérieur en application des articles 107 et 108 du traité, publié au Journal officiel de l'Union européenne du 26 juin 2014, notamment son article 53 ;
- VU le régime d'aide exempté n° SA.42681, relatif aux aides en faveur de la culture et de la conservation du patrimoine pour la période 2014-2020, adopté sur la base du règlement général d'exemption par catégorie n° 651/2014 de la Commission européenne, publié au JOUE du 26 juin 2014, sur la base duquel la présente convention intervient,
- VU le code général des collectivités territoriales, et notamment son article L 1111-4 selon lequel la compétence en matière de culture est partagée entre les communes, les départements et les régions,
- VU les orientations du Conseil Départemental pour le développement culturel,
- VU la délibération du Conseil départemental n° CD-2017-4-12-3 du 1er septembre 2017 relative aux délégations du Conseil départemental à la Commission Permanente,
- VU la délibération du Conseil départemental n° CD-2017-7-7-1 du 21 décembre 2017 relative à la politique de la culture et du patrimoine,
- VU le Règlement Financier du Département du Haut-Rhin,
- VU les statuts de l'Agence Culturelle Grand Est du 21 mai 2007,
- VU la demande du 6 décembre 2017 de l'Agence Culturelle Grand Est portant sur la mise en œuvre de son projet culturel en 2018,

Considérant la politique départementale de soutien aux Opérateurs Culturels et Lieux de Diffusion,

Il est convenu et arrêté ce qui suit :

Entre,
d'une part,

Le Département du Haut-Rhin, représenté par la Présidente du Conseil départemental, autorisée par une délibération de la Commission Permanente du Conseil départemental en date du 6 juillet 2018, ci-après désigné "Le Département"

Et
d'autre part,

L'Agence Culturelle Grand Est, association de droit local dont le siège social est situé à Sélestat, Espace Gilbert Estève représentée par son Président, M. Pascal MANGIN, ci-après désignée sous le terme « l'Agence ».

N° Siret : 30969475000030

Licences d'entrepreneur de spectacle catégorie 2 N°2-1101672 et catégorie 3 N°3-1101673.

Il est convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1 - Objet de la convention

La présente convention définit les conditions ainsi que les modalités d'attribution et de versement de l'aide du Département au projet culturel de l'Agence Culturelle Grand Est en 2018.

Article 2 – Mission de l'Agence et Orientations du Département

- Missions de l'Agence :

Le projet culturel de l'Agence porte sur la satisfaction des enjeux suivants :

- mettre en réseau des professionnels par la structuration et l'animation de filières des arts de la scène, de l'image animée et des politiques publiques, en laissant place à l'expérimentation méthodologique,
- accompagner des opérateurs publics, culturels et artistiques dans la réalisation de leur projet par un soutien à la création et à sa diffusion par la coopération interrégionale, nationale et transfrontalière,
- faciliter, par la médiation, la rencontre des œuvres et des habitants en soutenant dans ces processus les opérateurs culturels,
- permettre la montée en qualification des acteurs de l'écosystème,
- développer des projets culturels de territoires par la coopération publique,
- partager des ressources, l'ingénierie et l'aide à la décision politique,
- renforcer des synergies entre enjeux culturels, économiques et de développement,
- apporter un soutien technique aux porteurs de projets.

-Orientations du Département :

Le Département, à travers sa politique culturelle, recherche l'accessibilité de l'offre culturelle sur les territoires pour tous les publics, notamment les jeunes, dans la logique de sa stratégie de réussite éducative. A cet effet, le Département soutient un maillage d'acteurs culturels qui mettent en œuvre toutes actions qui concourent à ces objectifs.

Dans le cadre des missions statutaires de l'Agence, celles-ci est amenée à porter des actions s'inscrivant dans les orientations du Département.

Plus particulièrement, l'Agence s'engage à mener les actions suivantes, à la réalisation desquelles le Département sera attentif :

- toutes activités se rattachant aux axes de la politique de développement culturel du Département du Haut-Rhin en faveur des territoires ;
- toute initiative fédérant les acteurs culturels, éducatifs et sociaux dans les projets culturels de territoires,
- toutes actions conforme à la politique du Département du Haut-Rhin en faveur des lieux de diffusion pour la montée en qualification des relais culturels haut-rhinois,
- apport technique aux porteurs de projets culturels, associations ou collectivités locales,
- actions de qualification des acteurs par la formation et l'accès à la ressource,
- toutes contributions répondant aux objectifs de la stratégie de réussite éducative des jeunes, notamment des collégiens, axe prioritaire de la politique éducative et culturelle du Département du Haut-Rhin.

Article 3 – Montant de l'aide départementale :

Le Département accorde une subvention de 180 000 € (cent quatre-vingt mille euros) à l'Agence Culturelle Grand Est pour la mise en œuvre de son programme d'actions culturelles en 2018, correspondant à 5,63 % des dépenses de son budget prévisionnel de fonctionnement arrêté à la somme de 3 196 763 € et joint en annexe 1.

Le Département soutiendra en priorité :

- l'ingénierie de l'Agence pour accompagner l'élaboration de projets culturels de collectivités ou groupements de collectivités haut-rhinois et dont les instances de gouvernance ont exprimé leur volonté d'engager une démarche de stratégie culturelle pour leur territoire. L'Agence devra informer le Département des collectivités souhaitant bénéficier de son appui. Dans ce cadre, l'Agence et le Département devront se mettre d'accord sur le mode d'implication de l'Agence dans la démarche, en lien avec les spécificités de la collectivité concernée et avec les partenaires publics susceptibles de se mobiliser également.
- l'appui de l'Agence à la montée en qualification des projets artistiques et culturels des relais haut-rhinois en accompagnant leur capacité à accueillir des résidences et à développer toute initiative impliquant les acteurs associatifs et éducatifs du territoire dans des actions de médiation,
- les actions de médiation du FRAC en direction de publics relevant des politiques départementales, notamment des collégiens, prenant la forme de contributions répondant aux objectifs de la stratégie de réussite éducative des jeunes,
- la location de matériel associé à des services connexes (formation, conseil, ressources numériques....) à destination des collectivités ou associations haut-rhinoises.

Article 4 - Modalités de versement et de contrôle de la subvention départementale

La subvention accordée dans le cadre de la présente convention devra uniquement être employée pour réaliser le programme d'actions tels que défini aux articles 2 et 3.

En tout état de cause, l'octroi de cette subvention ne donne lieu à aucune contrepartie directe au profit du Département.

Conformément au règlement financier du Département en vigueur, la participation financière au titre de l'exercice 2018, fera l'objet de deux versements sur le compte bancaire de l'Agence selon les modalités suivantes :

- un acompte de 50 % après signature de la convention par les partenaires ;
- le versement du solde de 50 % au cours du second semestre, au vu de la présentation des bilans financiers et d'activités relatifs aux actions culturelles de l'année précédente.

Ces versements seront effectués par prélèvement sur le programme D722 imputation 65-311-6574-2357-371 du budget départemental et viré sur le compte bancaire de l'Agence Culturelle Grand Est : 14707 50038 38194940848 clé 74 de la Banque Populaire de Sélestat.

A cet égard, si le montant des dépenses réelles attestées par l'Agence pour les actions subventionnées est inférieur au montant des dépenses prévisionnelles figurant dans le budget prévisionnel transmis, la subvention versée par le Département sera automatiquement réduite à due concurrence, en fin d'opération, sans qu'il soit nécessaire de conclure un avenant à la présente convention.

Dans cette hypothèse, le montant définitif de la subvention, tel qu'arrêté dans les conditions précitées par les services du Département, sera notifié à l'Agence par courrier de la Présidente du Conseil départemental.

L'Agence devra alors se conformer à la demande de remboursement du trop-perçu de la subvention qui lui parviendra, via l'émission d'un titre de recettes.

En revanche, si le montant des dépenses réelles attestées par l'Agence est supérieur au montant des dépenses figurant dans le budget prévisionnel précité, aucune augmentation du montant de la subvention départementale ne pourra être sollicitée, le montant de cette dernière étant maximal.

En outre, conformément au règlement financier du Département actuellement en vigueur, la règle de l'annualité budgétaire s'applique aux subventions de fonctionnement.

En conséquence, si la subvention accordée au titre de la présente convention n'est pas versée dans l'année de son attribution, son solde sera automatiquement annulé au 31 décembre de l'année de vote.

Les modalités de contrôle des subventions se feront conformément au règlement financier du Département et, le cas échéant, aux dispositions législatives et réglementaires concernant les organismes subventionnés par des fonds publics.

En tout état de cause, le Département se réserve la possibilité de demander à tout moment l'ensemble des pièces justificatives et/ou d'opérer tout contrôle sur place pendant un délai de 10 ans après le versement du solde.

Le comptable assignataire est le Payeur Départemental du Département du Haut-Rhin.

Article 5 – Durée de la convention et durée de validité de l'aide départementale.

La présente convention est conclue pour une durée d'un an, du 1er janvier au 31 décembre 2018.

Elle demeurera cependant en vigueur jusqu'à l'extinction complète des obligations des parties.

En revanche, la présente convention ne pourra faire l'objet d'aucune reconduction tacite.

Article 6 - Engagements de l'Agence

L'Agence s'engage à :

- mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la réalisation des actions subventionnées, par la recherche notamment de partenaires financiers ;
- faciliter le contrôle par le Département de la réalisation des actions subventionnées et notamment l'accès aux documents administratifs et comptables ;
- faire mention du soutien du Département dans ses rapports avec les médias et sur tous les supports de communication relatifs aux actions financées avec la mention « avec le soutien du Département du Haut-Rhin » ; le Département fournira un visuel à insérer sur les documents de communication;
- informer sans délai le Département des autres subventions attribuées pour la réalisation de l'objet de la subvention départementale ;
- fournir le compte-rendu financier propre aux actions subventionnées ;
- alerter le Département sans délai par courrier en cas d'inexécution ou modifications des conditions d'exécution de la présente convention ;

- associer le Département aux manifestations, concerts ou événements relevant de la subvention départementale.

Article 7 – Sanctions

Le respect des prescriptions de la présente convention est impératif.

En cas de non-respect des dispositions de la présente convention, d'inexécution ou de modification substantielle de ses conditions d'exécution par l'Agence sans l'accord écrit du Département, ou de retard significatif dans son exécution, le Département pourra suspendre le versement de la subvention, voire diminuer son montant ou l'annuler, après examen des justificatifs présentés par l'Agence et exiger, le cas échéant, le reversement de tout ou partie des sommes déjà versées au titre de la présente convention.

Le Département devra en informer l'Agence par lettre recommandée avec accusé de réception.

Cependant, aucune diminution ou suspension du versement de la subvention ne pourra être opérée sans que l'Agence n'ait été mise en demeure, par le Département, par lettre recommandée avec accusé de réception, de se conformer à ses obligations ou, à défaut, de présenter ses observations, dans un délai qui ne saurait être inférieur à 15 jours.

Article 8 - Suivi

Le suivi de l'exécution de la convention intervient dans le cadre d'une rencontre annuelle qui réunit, à l'initiative du Département, les signataires de la présente convention ou leurs représentants.

Dans ce cadre, l'Agence présente, au terme de l'année écoulée, le bilan et les différentes actions culturelles réalisées avec la subvention départementale.

Article 9 – Modification de la convention

Toute modification des conditions ou modalités d'exécution de la présente convention, définie d'un commun accord entre les parties, fera l'objet d'un avenant. Celui-ci précisera les éléments modifiés de la convention.

Tous les avenants ultérieurs feront partie de la présente convention et seront soumis à l'ensemble des dispositions qui la régissent.

Article 10 - Résiliation de la convention

La présente convention pourra faire l'objet d'une résiliation amiable par accord entre les parties.

Le Département se réserve la faculté de résilier de plein droit la présente convention, sans préavis ni indemnité, en cas de non-respect, par l'Agence, de l'une des clauses de la présente convention dès lors que, dans le mois suivant la réception de la mise en demeure par le Département, envoyée par lettre recommandée avec accusé de réception, l'Agence n'aura pas pris les mesures appropriées ou sans mise en demeure en cas de faute lourde.

La présente convention pourra également être résiliée unilatéralement par le Département sur décision motivée par un motif d'intérêt général dûment justifié.

En cas de résiliation, et sans préjudice de l'éventuel droit à indemnisation de l'Agence en cas de résiliation pour motif d'intérêt général, le Département pourra procéder au paiement prorata temporis de sa subvention, voire demander le remboursement immédiat de tout ou

partie de la subvention déjà versée, selon les modalités précisées à l'article 7 (examen des justificatifs présentés par l'Agence, information de cette dernière par lettre recommandée avec accusé de réception)

Article 11 – Responsabilité

L'Agence met en œuvre les actions visées aux articles 2 et 3 sous sa seule responsabilité.

En aucun cas, la responsabilité du Département ne pourra être recherchée à raison de ces actions, pour lesquelles il appartient à l'Agence de souscrire les assurances adéquates.

Article 12 - Compétence juridictionnelle

Pour tout litige relatif à l'exécution de la présente convention, les parties conviennent de s'en remettre à l'appréciation du Tribunal Administratif de Strasbourg, mais uniquement après échec d'une tentative de conciliation amiable, sans que cette tentative ne puisse être supérieure à 1 mois.

Article 13 - Autres dispositions

La présente convention comprend 13 articles et 1 annexe. Elle est établie en deux exemplaires originaux, acceptés et signés par les parties intéressées.

Un exemplaire original sera remis à chaque signataire.

A Colmar, le

Pour l'Agence Culturelle Grand Est

Pour le Département du Haut-Rhin

Le Président

La Présidente



PROJET ÉTABLISSEMENT
2015 – 2020

INTRODUCTION

I – ÉLÉMENTS DE CONTEXTUALISATION

- A) L'environnement national
 - 1) le contexte politique et institutionnel
 - 2) le contexte des politiques culturelles
- B) L'environnement régional

II – LA SITUATION DE L'AGENCE CULTURELLE D'ALSACE

- A) Caractéristiques générales
- B) Les valeurs fondant son action
- C) Une activité régulièrement évaluée et validée
- D) Extraits de l'évaluation externe 2014
 - 1) forces et faiblesses
 - 2) Opportunités et menaces de l'environnement
- E) Évaluation interne

III – LES AXES STRATÉGIQUES DU PROJET CULTUREL 2015 /2020

- A) Renforcer notre engagement dans la chaîne de valeur de la culture en faveur des pratiques artistiques et culturelles professionnelles
- B) Structurer notre action de proximité par une démarche territorialisée appuyant les enjeux de politique publique de la culture dans l'espace intercommunal
- C) Consolider l'expertise et la dimension ressources
- D) Collaborer au développement d'une Alsace culturelle plus ouverte vers le national, le transfrontalier et l'international
- E) Agir pour une fertilisation croisée des enjeux culturels, économiques et de développement
- F) Intensifier le champ collaboratif avec la Région Alsace et le préciser avec les Conseils départementaux

IV – LA GOUVERNANCE

V – LE CADRE SOCIAL

- A) Ressources humaines
- B) Plan de formation et évaluation
- C) Qualité de vie au travail

VI – LE CADRE DE GESTION

CONCLUSION

INTRODUCTION

Au carrefour des politiques publiques de la culture, l'Agence culturelle d'Alsace participe depuis sa création, en 1976, au développement d'un environnement général favorable aux pratiques artistiques et culturelles en Alsace. La clarification de ses orientations stratégiques dictée en 1997 par le Conseil Régional d'Alsace et soutenue par les Conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin lui a permis d'agir dans un objectif global de structuration et de qualification de la vie culturelle régionale pour les arts de la scène, le cinéma, l'audiovisuel et les arts plastiques contemporains. Les différents plans d'actions élaborés depuis se sont construits dans des cadres politiques fédérant ses partenariats institutionnels par des conventions tripartites puis quadripartites et pluriannuelles. Ces évolutions confortent son rôle opérationnel dans la politique culturelle régionale et cible plus précisément ses coopérations avec le Ministère de la Culture et de la Communication et les Conseils départementaux d'Alsace.

Caractérisée par un esprit de développement au bénéfice des artistes et des forces vives du territoire, l'Agence culturelle agit avec détermination sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la culture (création, production, diffusion, formation, médiation). Par sa réactivité, elle témoigne d'une attention toute particulière aux évolutions sociétales, économiques et politiques qui façonnent son environnement. Les conclusions positives de toutes les évaluations réalisées sur son action au cours de la dernière décennie confortent la pertinence de cette stratégie d'ensemblier et d'accompagnateur qu'elle entend consolider à l'avenir.

Forte de la légitimité de ses bilans, l'Agence engage un nouveau projet d'établissement pour la période 2015/2020 désireux de continuité dans ses actions structurantes mais porteur de nouvelles ambitions aux dimensions culturelles du développement des politiques publiques. La place actuelle de la culture, quelque peu isolée et globalement en régression dans l'action publique, invite à réfléchir à la façon dont les enjeux culturels peuvent s'articuler plus efficacement aux politiques de développement plus précisément économiques et territoriales. Le rayonnement national de l'Alsace culturelle constitue également un enjeu à partager avec le Conseil Régional et l'Agence d'Attractivité d'Alsace.

Ce projet d'établissement s'inscrit toutefois dans un contexte bien différent des précédents qui est susceptible d'impacter le cadre, le rythme et l'ampleur de sa réalisation. En effet, la perspective d'une nouvelle organisation territoriale de la République, sans précédent depuis 1982, pèse potentiellement sur l'Agence culturelle d'Alsace autant sur ses champs d'actions politiques que sur sa sphère d'intervention géographique. A la probable dimension interrégionale de son rayonnement s'ajoute une inévitable dimension intercommunale de l'action culturelle publique à laquelle l'Alsace s'ouvre nouvellement, avec un appui déterminé de l'Agence.

Enfin, cette recomposition institutionnelle ne peut être sans influences sur le contexte économique d'affaiblissement des budgets publics constaté depuis 2010 dans certaines collectivités territoriales. Cette régression des financements publics observée dans le secteur culturel impacte d'ores et déjà l'Agence culturelle d'Alsace. La vision désormais annuelle de ses ressources publiques lui imposera de prendre en compte ces réalités économiques dans la réalisation de ce projet d'établissement.

I. ÉLÉMENTS DE CONTEXTUALISATION

La base de réalisation de ce projet d'établissement est de l'inscrire au carrefour d'enjeux nationaux, régionaux et locaux car l'interconnexion des politiques publiques est une réalité historique particulièrement effective dans le secteur culturel. Elle est due aux lois de décentralisation successives qui ont placé la culture dans le champ de la clause générale de compétence accordée aux collectivités régionales, départementales et communales.

A. L'ENVIRONNEMENT NATIONAL

1) Le contexte politique et institutionnel

La réforme institutionnelle voulue par le gouvernement pourrait transformer très significativement au cours de la période 2015/2020 l'architecture des collectivités territoriales et par voie de conséquences la nature et l'ampleur des politiques publiques. La nouvelle carte territoriale prévoirait un renforcement de certains échelons (Région, Métropole, Établissement Public Coopération Intercommunale) mais également la suppression du Conseil départemental. Ces dispositions auraient pour corollaires la redéfinition des compétences pour chaque collectivité et l'impérieuse nécessité de repenser leurs cadres de coopération.

2) Le contexte des politiques culturelles

La culture n'échappera pas aux conséquences de cette réorganisation institutionnelle qui questionne en premier lieu l'exercice des compétences attribuées aux collectivités territoriales : la culture relèvera-t-elle toujours de la clause générale de compétence ou deviendra-t-elle une compétence obligatoire pour certaines collectivités ? Dans cette seconde hypothèse, le financement croisé qui caractérisait jusqu'à présent les politiques culturelles publiques se verrait remis en cause, cela induirait la définition de nouveaux modèles économiques de financement des projets culturels. C'est une réalité d'ores et déjà d'actualité avec la régression des financements publics engagés depuis 2010. Dernier facteur d'influence : le recentrage des politiques nationales du Ministère de la Culture et son incidence pour les DRAC qui subventionnent nombre de structures (dont l'Agence culturelle/frac Alsace) et de projets.

B. L'ENVIRONNEMENT RÉGIONAL

Si le contexte national n'est pas sans influences majeures sur l'action régionale, le volontarisme politique de la Région Alsace en matière culturelle lui a permis jusqu'à présent de préserver ses capacités d'interventions politiques et économiques. L'intervention culturelle régionale se précise par des ajustements de dispositifs judicieusement effectués avec la filière du cinéma et de l'audiovisuel et par des perspectives d'évolutions d'autres secteurs (Image, arts de la scène, coopérations nationale et internationale) à forts enjeux économiques, sociaux et d'attractivité.

La création de synergies entre culture et économie demeure un objectif à atteindre en rapprochant les forces et les intérêts respectifs. Il en va d'une capacité de la culture à participer plus directement aux objectifs de développement et de rayonnement de l'Alsace. Enfin, une forme de territorialisation des politiques culturelles est susceptible de s'imposer à la Région par les conséquences de la réforme institutionnelle mais aussi par la configuration de l'architecture culturelle alsacienne.

L'évolution de la politique régionale dans ce sens ne peut être sans effets sur l'action de l'Agence culturelle d'Alsace dont le Conseil Régional est le financeur principal.

II. LA SITUATION DE L'AGENCE CULTURELLE D'ALSACE

A. CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

L'Agence culturelle d'Alsace compte dans le paysage culturel alsacien et est reconnue dans le milieu culturel national. Sa singularité dans le réseau des agences régionales s'observe à plusieurs titres :

Agence aux domaines d'interventions artistiques pluridisciplinaires : arts de la scène, cinéma et image animée, art contemporain.

Agence régionale fédérant les principaux financeurs publics : l'État, la Région, les Départements.

Agence développant un projet basé sur la transversalité de l'intervention (création, diffusion, formation, médiation, expertises, appui technique).

Agence adoptant une posture d'accompagnement dans le développement et la structuration des filières professionnelles.

Agence intervenant très directement dans la mise en œuvre de la politique culturelle régionale en termes d'expertises et d'observation, d'aide à la décision politique pour la définition des axes stratégiques et la réalisation de programmes opérationnels.

Sa réactivité aux mutations de son environnement et des pratiques se vérifie par l'évolution constante de son organisation (modernisation de ses outils de management et de gestion), de ses programmes d'actions (élargissement régulier de ses missions depuis 1997) et enfin de ses cadres coopératifs avec le monde culturel et institutionnel (création de comités de projets, de commissions de concertation, d'espaces de rencontres professionnelles...). Elle apparaît comme un accompagnateur au changement.

B. LES VALEURS FONDANT SON ACTION

L'Agence culturelle d'Alsace jouit globalement d'une image favorable auprès de ses publics qui lui reconnaissent le professionnalisme de ses collaborateurs et la préoccupation de la qualité du service rendu. C'est le fruit d'une culture d'entreprise qui défend des valeurs se regroupant autour des piliers suivants :

Humanisme : responsabilité / respect / intégrité

Proximité : écoute / échange / travail collaboratif

Qualité : réactivité / rigueur / engagement

Service public : accessibilité / intérêt général / efficience

Devant un constat global d'accroissement de l'individualisme et d'un désengagement social dans la vie associative, il apparaît plus que jamais déterminant pour une structure parapublique comme l'Agence culturelle d'Alsace de construire son action sur des valeurs identitaires fondamentales. L'Agence souhaite être identifiée et reconnue pour les valeurs qu'elle porte et qu'elle s'emploie à partager avec ses collaborateurs et surtout à décliner dans son action. Son organisation repose sur un mode de management participatif où les initiatives sont encouragées, la réactivité et l'implication de chacun sont sollicitées.

C. UNE ACTIVITÉ RÉGULIÈREMENT ÉVALUÉE ET VALIDÉE

Bénéficiant de financements publics pour mener les missions d'intérêt général qui lui sont confiées par les collectivités publiques, l'Agence culturelle d'Alsace est très normalement soumise à de réguliers contrôles et évaluations. Commandités par ses financeurs ou déclenchés par des organismes publics indépendants, ces audits et évaluations portent sur le bon usage des subventions, le respect des objectifs assignés, la performance organisationnelle et de gestion, la pertinence d'intervention dans le secteur.

Au cours des dix dernières années, l'Agence culturelle d'Alsace a fait l'objet des audits et des évaluations suivants :

2004 : Audit financier et social du frac Alsace par le Cabinet d'expertise comptable FIBA et évaluation du projet artistique et culturel par le Ministère de la Culture (exercices 2002 et 2003)

2005 : Audit de la gestion et contrôle budgétaire, évaluation de la politique de l'établissement par la Chambre Régionale des Comptes (exercices 2001 à 2004)

2006 : Audit de la gestion et du fonctionnement de l'établissement par les services des Conseils Départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin (exercices 2004 à 2006)

2009 : Évaluation de la gestion économique et sociale et du projet d'établissement par les Cabinets Dumeige et Premier Acte (exercices 2006 à 2009)

2010 : Évaluation de la gestion et du projet artistique et culturel du frac par le Conseil Régional d'Alsace et le Ministère de la Culture (exercices 2008 à 2010)

2014 : Contrôle URSSAF (exercices 2010 à 2012)

2014 : Évaluation de la gestion économique et sociale et du projet d'établissement de l'Agence culturelle / frac Alsace par les Cabinets Dumeige et Premier Acte (exercices 2010 à 2013)

2014 : Évaluation par la DAP Ministère de la Culture du projet artistique et culturel (exercices 2010 à 2013)

Ces contrôles indépendants ont tous fait ressortir des conclusions positives. Ils ont souligné également la performance d'action et de gestion de l'Agence culturelle d'Alsace.

Animée par la culture de l'évaluation, la direction de l'établissement engage de son côté très régulièrement des études d'impact sur les activités et le fonctionnement internes afin de mesurer l'efficacité de ses programmes et entreprendre les modernisations organisationnelles qui s'imposent. Plusieurs chantiers d'études ont ainsi été confiés ces dernières années à des cabinets spécialisés :

2006 / 2009 / 2012 : Études d'impact sur les publics de la Carte VitaCulture par l'Institut La Marketeraie puis le Cabinet Decryptis.

2011 : Audit organisationnel du Pôle gestion de l'Agence par le Cabinet Deloitte et In Extenso (modernisation des systèmes de gestion).

2013 : Étude d'impact des programmes de formations externes par le Cabinet Decryptis.

2013 : Enquête de satisfaction sur la location de matériel scénique, les formations techniques et le conseil en aménagement scénique par le Cabinet Decryptis.

2014 : Étude d'impact sur les cycles de tutorat des administratrices de Cies par le laboratoire SAGE de l'Université de Strasbourg.

L'analyse des services techniques et des formations proposés a été jugée très satisfaisante et pertinente par les publics bénéficiaires qui plébiscitent leurs conditions générales de mise à disposition (objet, organisation, tarifs).

Enfin, au niveau national l'Inspection Générale des Affaires Culturelles du Ministère de la Culture et de la Communication dressait en 2012 un état des lieux précis des missions et des activités des agences culturelles régionales intervenant dans le secteur du spectacle vivant. L'Agence culturelle d'Alsace figurait parmi les vingt structures observées. Il ressort du constat de la mission « que ces *agences apportent une plus-value incontestable au service du spectacle vivant...* ». Et ses préconisations sont réunies sous la formule suivante : « les agences doivent poursuivre leur adaptation aux enjeux prioritaires ou nouveaux » et en premier lieu « aux évolutions des politiques publiques ».

D. EXTRAITS DE L'ÉVALUATION DE JUILLET 2014 (CABINETS DUMEIGE ET PREMIER ACTE)

« C'est ainsi une évaluation très positive de l'activité de l'Agence dont nous voulons souligner la très grande performance. A bien des égards, elle peut être prise comme une agence exemplaire dans la conduite de ses missions. Cette exemplarité s'exerce dans la gestion « ultra » rigoureuse qui ne laisse que peu de place à l'inconnu et au risque, à la conduite des actions qui sont d'une pertinence avérée et répondent aux questionnements du secteur d'activité, à la rigueur mise dans la conduite de projet (les objectifs sont clairs, les moyens cadrés, font l'objet de reporting dont nous avons souligné l'exigence, ils sont évalués in fine), dans une gestion des ressources humaines harmonieuse et enfin avec des dispositifs de recueil d'information et de communication à l'utilité et l'efficacité avérées ».

1) Forces et faiblesses (rapport Dumeige et Premier Acte)

PRINCIPALES FORCÉS

- Une institution culturelle régionale qui assure des missions d'expertise et d'accompagnement tant pour les entreprises culturelles et les professionnels de la culture que pour les collectivités territoriales.
- Une organisation associative très affinée et des outils de gestion permettant une réactivité appréciable.
- Des services mutualisés pour les différents secteurs, efficaces et permettant des économies d'échelle indéniables.
- Une équipe partageant des valeurs collectives et un mode de management développant le sens de l'initiative et la responsabilité.
- Un parc matériel aux équipements performants et un service rendu aux usagers efficient et reconnu.
- Intégration d'une nouvelle mission de caractère plus économique sur l'accompagnement de la filière image animée (mission confiée par la Région).
- Renforcement constaté sur la période des pôles Spectacle vivant (amplification des actions autour des Régionales, développement de l'accueil espace Scène d'Alsace, ...) et Audiovisuel (accueil des tournages). Lien avec les professionnels apprécié et fluide.
- Développement de projets d'accompagnement sur les territoires et de ressources, séminaires.
- Rencontres et formations utiles au secteur.
- Des outils de communication clairs et identifiables.
- Une collection éditoriale de référence nationale. Des déclinaisons web ciblées et efficaces.

PRINCIPALES FAIBLESSES

- Une difficulté à résoudre concernant l'intégration de la filière Image au sein de l'Agence culturelle. Choix stratégique, objectifs à partager, compétences de suivi et d'orientation du dispositif... Une nécessité de création d'un espace de dialogue effectif et partagé avec les deux services concernés de la Région.
- Un équipement « phare » à Sélestat aux volumes importants induisant des coûts d'entretien conséquents (l'ensemble des mesures a néanmoins été pris pour rationaliser au mieux la dépense).
- Un lien avec le service culture de la Région, qui bien que fluidifié depuis la dernière évaluation, serait à renforcer dans ses complémentarités, les échanges d'informations, le partage d'analyses.
- Des commandes d'étude sur les publics qui mériteraient de sortir de l'autosatisfaction pour en tirer davantage d'informations.
- Des objectifs à mieux clarifier avec les partenaires publics particulièrement pour la filière image animée,
- Un grand champ laissé en friche : le transfrontalier...
- Une difficulté pour le Frac à capter un public élargi pour les expositions in situ.
- Un lien à retrouver avec la Ville de Sélestat pour favoriser la circulation des publics, pour articuler les actions et les politiques au bénéfice des deux partenaires
- Une faiblesse du mécénat dans l'ensemble des actions de l'Agence culturelle. Des programmes emblématiques pourraient faire l'objet de partenariats financiers (ex : Les Régionales, les expositions du FRAC...). Cet axe reste un chantier à ouvrir, certes complexe, mais pourrait apporter un complément de financement utile

2) Opportunités et menaces de l'environnement (rapport Dumeige et Premier Acte)

OPPORTUNITÉS

- La réflexion engagée sur la création d'un outil partagé (type agence ?) sur les pratiques musicales en amateur tout au long de la vie réunissant divers acteurs au sein d'une même structure. Une opportunité pour conduire une réflexion transversale sur les pratiques artistiques. A terme, intégration de la pratique théâtrale amateur au sein de cet opérateur ?
- La stratégie conduite par la Région Alsace concernant le rayonnement externe (notamment exprimée par la création de l'AAA) dans laquelle l'Agence doit nécessairement s'inscrire.
- De nombreuses régions capitalisent sur leurs forces vives artistiques et culturelles pour rayonner au-delà de leurs frontières. L'ACA dans ce secteur d'activité doit en être un fer de lance.
- Les outils de circulation nationale (avec l'Onda) et internationale (Convention avec l'Institut français) qu'il serait intéressant de mobiliser.
- L'engagement rapide d'un dialogue avec la Métropole en cours de gestation qui devrait couvrir environ 50 % du territoire du Bas-Rhin.
- L'intervention de l'Agence culturelle sur le champ économique peut faire évoluer le secteur en prenant davantage en compte des démarches entrepreneuriales, en permettant la transposition de «bonnes pratiques».

MENACES

- Des diminutions des aides publiques qui risquent de devoir confronter l'Agence culturelle à des choix de gestion et d'orientation et qui se superposent à l'éventuelle disparition des départements.
- La réforme territoriale qui invite à préparer des évolutions ultérieures. Montée en puissance d'actions avec la Lorraine dans les prochaines années ?
- Une certaine tension budgétaire qui va s'exercer sur les compagnies du spectacle vivant (tendance à la baisse des subventions, augmentations des charges, diffusion globalement en régression) et le risque de la disparition de compagnies.
- Un flou persistant entre la Région (comprenant ses deux services concernés) et l'Agence culturelle sur la conduite de l'action pour l'animation de la filière image. À tout le moins, une clarification s'impose.

E. ÉVALUATION INTERNE DE L'ACTION DE L'AGENCE CULTURELLE

En complément des audits externes, le comité de direction a mené sa propre évaluation de la situation à partir de ses constats et de ses observations.

FORCES

- Ses ressources humaines,
- Ses compétences de gestion : une gestion budgétaire saine et rigoureuse / des mutualisations optimisées,
- Ses compétences organisationnelles et managériales : une organisation très structurée permettant avec souplesse et réactivité la traduction opérationnelle de ses orientations stratégiques, la communication et le contrôle,
- Positionnement au carrefour des politiques publiques territoriales,
- Action en confiance et en collaboration avec la Région,
- Soutien politique et technique de la Région à l'agence, soutien technique des départements
- Présidence mobilisée dans le développement du projet culturel régional et le rôle de l'agence
- Capacité à mobiliser / fédérer / structurer autour d'enjeux généraux
- Capacités entrepreneuriales
- Expertise reconnue par les décideurs publics et les acteurs culturels
- Image nationale positive
- Compétences professionnelles reconnues / réactivité
- Image dynamique et innovante
- Agence en développement et modernisation constants depuis 1998 : de ses missions, de ses ressources, de ses outils, de son organisation, de ses compétences
- Aptitudes de l'équipe à se remettre en cause, à penser et à adopter de nouvelles méthodes de travail, collaboratives et participatives.
- Structure économique saine
- Gestion performante validée par toutes les évaluations externes depuis 10 ans
- Climat social positif ---> motivation/implication des collaborateurs / dialogue social constructif

FAIBLESSES

- Statuts et représentations à actualiser avec ses missions (acteurs culturels et élus d'ÉPCI)
- Tensions budgétaires croissantes inhérentes aux retraits départementaux
- Visibilité économique de court terme ---> absence d'engagements pluriannuels
- Structure « confondue » par le milieu culturel avec le Conseil Régional ---> manque de distinctions/ compréhension entre les rôles, les missions et les dispositifs respectifs
- Relations avec la Région très fragmentées pour les services culture / com / économie et absentes avec les services éducation / aménagement / formation
- Lecture restrictive par les élus départementaux des soutiens apportés par l'agence aux acteurs culturels et publics (prêt de matériels & formation),
- Rayonnement national insuffisant de l'Alsace culturelle et de l'agence ---> besoin d'une valorisation nationale de la culture en alsace et de ses politiques culturelles publiques (accroître la présence des forces culturelles et artistiques de l'Alsace dans les réseaux nationaux)
- Mobilisation limitée des publics sur les projets d'expositions au frac Alsace (implantation hors métropole)
- Cadre de coopération culturelle à renforcer avec la ville de Sélestat.

OPPORTUNITÉS

- Mutation de la société progressivement intégrée par le monde culturel ---> capacité à dialoguer dans cette réalité et à interroger les modèles de pensée historiques.
- Marges positives de développement pour l'Alsace liées à une gestion publique saine ---> région porteuse de potentiels
- Culture éloignée en Alsace de tout enjeu politique ---> consensus pour la soutenir
- Engagement politique affirmé de la région en faveur de la culture
- Capacité de la présidence de l'agence à placer la culture dans les enjeux stratégiques régionaux et à la décloisonner.
- Création d'une nouvelle agence de l'attractivité porteuse d'espoirs de partenariats stratégiques pour l'ACA ---> rompre l'isolement de la culture
- Poussée progressive mais effective de la pensée intercommunale vis-à-vis de la culture ---> recomposition des politiques territoriales
- Politique culturelle régionale prenant pleinement en compte l'agence culturelle, ses compétences et sa capacité entrepreneuriale ---> agence vue comme l'un des moteurs du développement culturel en et hors région

MENACES

- Manque de visibilité sur l'évolution des institutions territoriales ---> quelles collectivités en compétence pour la culture ? place de la future métropole sur l'échiquier culturel régional ?
- Certain cloisonnement des politiques culturelles publiques territoriales
- Quelles capacités financières à l'avenir des collectivités publiques ? ---> retrait des départements ? évolution de l'engagement régional ? poids des futures métropoles ?
- Déséquilibre entre les politiques culturelles de Strasbourg, Colmar et Mulhouse ---> concentration des forces artistiques dans la capitale régionale
- Difficulté à créer du débat collectif autour des enjeux de la culture et à l'inscrire dans les préoccupations des associations d'élus (formation des élus...) ---> faible participation des décideurs aux rencontres proposées (conférences, séminaires...)
- Collectivités territoriales privilégiant la logique sectorielle et insuffisamment la coopération transversale
- Développer un leadership institutionnel en région sur la culture ---> élus culture à fédérer ---> développer le partage des diagnostics et la définition de lignes de force communes
- Mutation lente des modèles historiques ---> développer l'esprit d'entrepreneuriat dans le monde culturel
- Présence modeste des acteurs culturels d'Alsace dans les réseaux nationaux & internationaux.
- Responsables culturels difficilement mobilisables dans les espaces de concertation/réflexion proposés sur les enjeux contemporains de la culture.

III. LES AXES STRATEGIQUES DU PROJET CULTUREL 2015 / 2020

Confortée par l'acquis des projets antérieurs et légitimée par leurs validations formelles, l'Agence culturelle entend consolider dans ce projet pluriannuel les orientations stratégiques en cours tout en ne se limitant pas à une simple reconduction de la base programmatique. Les acteurs professionnels ciblés dans les programmes précédents resteront au cœur des enjeux principaux de l'action de l'Agence culturelle. La réflexion ouverte par la Région Alsace sur la mutualisation de structures associatives (FSMA, Mission Voix...) au bénéfice des pratiques amateurs clarifierait opportunément les champs d'intervention des agences à vocation régionale entre professionnels et amateurs.

Sans remettre en cause les totems structurants de son action, l'axe de travail sera à l'avenir plus transversal et répondra à une logique d'accompagnement plus globale des structures culturelles, des filières professionnelles et des opérateurs publics prioritairement intercommunaux. Il s'agira également de rechercher, en appui à une volonté régionale à affirmer, une meilleure visibilité des atouts culturels alsaciens en s'affranchissant plus des frontières régionales actuelles, par une mise en réseaux dynamisée des forces vives et une définition plus ambitieuse de la communication culturelle alsacienne. Enfin, les enjeux culturels n'en seraient que mieux partagés s'ils parvenaient à s'insérer dans l'ensemble des politiques publiques.

Un projet dont la réalisation pourra se voir influencée néanmoins par des facteurs externes politiques, institutionnels ou économiques. Pour cela, une actualisation de ce projet pourra être envisagée à mi-parcours fin 2017.

A. RENFORCER NOTRE ENGAGEMENT DANS LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA CULTURE EN FAVEUR DES PRATIQUES ARTISTIQUES ET CULTURELLES PROFESSIONNELLES

Priorité a été donnée ces dernières années dans l'action de l'Agence culturelle à l'élaboration de programmes traitant de problématiques de formation, de création et de diffusion. L'amélioration des conditions de pratique des acteurs culturels et de réalisation de leurs projets demeure un objectif majeur ces prochaines années compte tenu d'un environnement concurrentiel et économique particulièrement agressif. L'évolution de la situation réclame cependant plus d'interactions dans les programmes et d'agir avec les porteurs de projets dans une globalité d'intervention. Par cet accompagnement transversal, l'Agence entend créer un effet levier pour faciliter le montage, la viabilité et l'évolution des projets. L'enjeu est de développer un écosystème mettant en mouvement et en articulation les intelligences, les sensibilités, les capacités.

Les programmes liés aux questions de formation, de création et de diffusion se poursuivent mais se lient désormais plus fortement à des enjeux de production et de médiation devenus majeurs dans le montage de projets devant la transformation rapide des pratiques

culturelles et artistiques. Cette approche se coordonne également inévitablement à des problématiques territoriales liées à l'attractivité métropolitaine et à des besoins d'équilibre géographique auxquels les politiques publiques ont vocation à répondre. L'Agence culturelle d'Alsace entend accentuer ainsi sa fonction d'ensemblier qui fait sa spécificité dans le paysage culturel.

Action d'amélioration III A1 : insérer les pratiques numériques et plus largement la notion d'innovation culturelle et artistique par des équilibres plus marqués entre recherche et culture (formes hybrides, arts numériques...).

Action d'amélioration III A2 : élargir les partenariats institutionnels et culturels dans des projets artistiques mieux partagés à la source (élaboration comme financement). Les critères seront plus qualitatifs en les rendant plus sélectifs (ex : dispositif Art Vivant Alsace du spectacle vivant).

Action d'amélioration III A3 : en coordination avec les interventions de la Région, assurer pour le spectacle vivant la gestion et le développement des *résidences territoriales* pour construire des projets articulant dès la conception création-production-diffusion-médiation. Toute la dimension formatrice d'une résidence est également à intégrer pour les artistes et les acteurs du territoire. (recommandation du rapport Chapelle)

Action d'amélioration III A4 : améliorer l'articulation entre les dispositifs création / diffusion proposés par la Région et l'Agence culturelle pour mieux répondre aux besoins du secteur culturel (recommandation du rapport Chapelle).

Action d'amélioration III A5 : développer les bases d'une coopération avec la métropole régionale en particulier dans les secteurs de l'image et du spectacle vivant (expertises, soutien sélectif à des équipes, actions hors région...).

Action d'amélioration III A6 : rompre avec le concept de rencontre éphémère du public avec l'art en structurant des méthodologies de médiation dans les projets pour améliorer durablement les conditions de mise en relation des œuvres et du public. (réflexion traversant les champs disciplinaires, réflexion sur les usages possibles du numérique). Soutenir la médiation impacte directement la nature et l'étendue de la diversité artistique.

Action d'amélioration III A7 : fortifier les processus de mise en relation et de coopération entre les acteurs du spectacle vivant et de l'image pour donner force à des réseaux professionnels dans l'espace régional et national (structuration des filières des arts de la scène et de l'image).

Action d'amélioration III A8 : développer une offre de formation autour de la notion de parcours professionnels (méthodologie de projet, évaluation, relation au public...) en la connectant à l'intervention de l'agence dans des projets. Co construire les programmes de formation (CNFPT, AFDAS, structures professionnelles...) en intégrant la nouvelle architecture territoriale.

Action d'amélioration III A9 : structurer un cadre de coopération avec les associations départementales d'élus pour placer le thème de la culture dans les espaces de réflexion, de

dialogue et de formation des élus (en lien avec l'Institut de Préparation à l'Administration Générale et l'Institut d'Études Politiques).

Action d'amélioration III A10 : élargir les offres de location en matériels numériques (son et lumière), encourager la découverte des nouvelles pratiques liées à ces technologies et accompagner leur exploitation.

Action d'amélioration III A11 : valoriser en début de saison les projets et les activités annuels lors d'un événement « *la rentrée de l'Agence culturelle* », dans une logique de transversalité disciplinaire pour favoriser les synergies dans l'écosystème culturel régional.

Action d'amélioration III A12 : élaborer des stratégies de coopération avec de nouveaux territoires dans le nouvel espace région (formation professionnelle, réseaux de diffusion, accueil de tournage...)

B. STRUCTURER NOTRE ACTION DE PROXIMITÉ PAR UNE DÉMARCHE TERRITORIALISÉE APPUYANT LES ENJEUX DE POLITIQUE PUBLIQUE DE LA CULTURE DANS L'ESPACE INTERCOMMUNAL.

La mission générale de l'Agence culturelle est de contribuer au développement artistique et culturel de l'Alsace. Sa fonction d'aménageur culturel ne s'opère cependant qu'en coopération avec les acteurs du territoire et plus directement les collectivités locales. Le poids des communes dans les politiques publiques de la culture et de leur financement n'ouvre d'autres perspectives que de les accompagner dans les mutations qu'elles vivent actuellement dans l'organisation des services aux habitants. Vecteur de développement des territoires comme l'attestent de nombreuses études officielles, la culture fédère également une galaxie sociale en demande de services de proximité, de qualité et accessibles économiquement. L'action publique locale s'est cependant bâtie ces dernières décennies essentiellement dans l'espace communal sans appréhender véritablement l'évolution comportementale des habitants et de leurs pratiques. Ainsi, la notion de territoire de vie s'est-elle profondément modifiée en termes de mobilité, de consommation et de sélectivité, obligeant les acteurs publics à penser désormais l'action publique et sa gestion à un échelon géographique plus large. Le traitement de la culture à un niveau intercommunal est à l'avenir un niveau pertinent de réflexion et d'action. L'intercommunalité culturelle n'apparaît toutefois que modestement dans les pratiques publiques alsaciennes. Le développement d'une culture de la coopération dans ce domaine devient un objectif de bon sens et prosaïquement un impératif économique voire institutionnel.

En coordination avec le Conseil Régional, L'Agence culturelle entend structurer plus précisément ses relations avec les territoires dans lesquels se développent ses programmes d'actions opérationnels. La formalisation des partenariats - articulés pour certains à des engagements régionaux - définira les limites de son intervention, reflétera sa transversalité disciplinaire et privilégiera l'intercommunalité de projets.

Action d'amélioration III B1 : conventions de collaboration qualifiant (avec un souci accru de la transversalité disciplinaire) et quantifiant les interventions de l'Agence dans les projets territoriaux, en œuvrant au profit d'une relation prioritaire avec les EPCI.

Action d'amélioration III B2 : développer des cadres de coopération entre les EPCI à compétence culturelle (partage de méthodologies et d'expériences, mise en commun d'outils collaboratifs)

Action d'amélioration III B3 : organisation en lien avec les services de la région, de réunions territoriales à l'échelon des Pays avec les gouvernances politiques et techniques des EPCI pour préciser le paysage collaboratif interne (inter collectivités) et externe (avec l'agence et la région).

Action d'amélioration III B4 : l'expertise attendue de l'Agence culturelle par le Conseil Régional lors de la création de nouveaux équipements culturels doit s'inscrire désormais dans un cadre plus coopératif fondé sur la remise, très en amont du dossier architectural, d'un projet triennal de mise en œuvre (culturel, économique et social) par la collectivité maître d'ouvrage. L'opportunité du projet dans son environnement comme dans son portage politique (commune ou EPCI) est impérativement à analyser. Compte tenu des infrastructures culturelles dont dispose l'Alsace désormais, priorité devrait être donnée dans un soutien régional et départemental aux investissements à vocation intercommunale et réservée aux zones dépourvues d'équipements structurants. Le niveau croissant de concurrence entre les équipements réclame des politiques d'investissement régulatrices en ce domaine.

C. CONSOLIDER L'EXPERTISE ET LA DIMENSION RESSOURCES

Les capacités d'expertise en matière artistique et de développement culturel se sont largement développées ces dernières années à l'Agence culturelle. Elles s'imposaient par l'axe stratégique d'accompagnement défini par la direction au vu des besoins croissants d'assistance observés dans la communauté culturelle. Celles-ci traversent l'ensemble des activités sectorielles de l'agence et de ses programmes d'activités. Assurés par les ressources internes de l'agence, le conseil et l'assistance aux porteurs de projets se situent en amont (phases de diagnostic), en cours d'élaboration (méthodologie) et en aval des actions (évaluation).

Cette dimension a pris également un essor tout particulier avec l'appui aux politiques culturelles territoriales proposé à des intercommunalités dans le précédent projet d'établissement. Au plus 3 projets de soutien à l'élaboration de telles politiques sont accompagnés annuellement selon des modalités d'accompagnement négociées avec les décideurs locaux dont l'engagement conditionne ce partenariat. Le choix des territoires répond à une cohérence d'intervention publique avec la région et les départements. L'aide à la décision politique définit l'objectif de ce positionnement aux côtés des élus et de leurs techniciens.

Les politiques publiques de la culture dictent dans ces périodes de redéfinition des périmètres, des ressources et des responsabilités une plus grande coproduction des analyses, des évaluations et des choix d'orientation. Sans remettre en cause la légitimité et l'autonomie des gouvernances institutionnelles, un besoin accru de concertation gagne la gestion du bien public afin d'optimiser voire de légitimer plus encore le partage du risque de projets culturels répondant à des objectifs concordant aux échelons territoriaux qui les reconnaissent. L'organisation et la sélectivité de cette action publique apparaît comme le gage d'un financement durable des initiatives culturelles aux côtés d'autres modèles économiques construits sur des attentes de retombées essentiellement matérielles.

Action d'amélioration III C1 : ouvrir avec la Région voire les Départements (en fonction des compétences à venir) un chantier de réflexion sur la **culture et les jeunes** (évolution de leurs pratiques via le digital, prospective sur les services à rendre par la carte VitaCulture et plus largement la simplification et l'amélioration des cartes jeunes) en y impliquant les acteurs institutionnels, culturels et des réseaux jeunesse.

Action d'amélioration III C2 : concerter/coproduire des études, des observations et des débats avec la communauté, améliorer la mise en partage et l'exploitation de leurs résultats avec les réseaux culturels (professionnels et institutions en et hors région), de la recherche (enseignants et étudiants des universités de Strasbourg et de Haute Alsace) et des acteurs du développement (Agence Attractivité Alsace, Adira, services des collectivités, Ceser). Parmi les thèmes généraux d'actions envisagés : culture et tourisme, culture et innovation, culture et jeunesse.

Action d'amélioration III C3 : élargir notre banque d'informations techniques à un accès organisé d'un recensement des opérateurs culturels aux compétences techniques professionnelles disponibles en Alsace (régisseurs son, lumière, plateau, machinerie...).

Action d'amélioration III C4 : étudier avec les décideurs politiques la mise en place de cadres de travail communs entre collectivités territoriales (région / départements / CUS, communautés des communes) pour partager ressources et diagnostics, collaborer à des projets stratégiques de rayonnement externe.

Action d'amélioration III C5 : rassembler les ressources utiles à la caractérisation et à l'identification de la filière Image pour les rendre accessibles par la création d'un e-book filière Image.

D. COLLABORER AU DÉVELOPPEMENT D'UNE ALSACE CULTURELLE PLUS OUVERTE VERS LE NATIONAL, LE TRANSFRONTALIER ET L'INTERNATIONAL

L'identité d'un territoire se forge en particulier sur la capacité de ses acteurs à produire des richesses susceptibles de s'exporter au-delà de ses frontières. Par la création en 2014 de l'Agence d'Attractivité de l'Alsace, l'Alsace porte cette ambition et s'est organisée en conséquence pour promouvoir un discours fédérateur, exigeant et structurant. De toutes les dimensions du développement à valoriser par l'AAA, la culture est certainement l'une des plus transversales car présente dans de nombreux secteurs (économie, tourisme, cadre

de vie, connaissance, éducation, loisirs...) ce qui la rend d'autant plus complexe à positionner dans des orientations stratégiques générales. L'Alsace culturelle doit savoir s'y inscrire en se définissant plus efficacement, plus sélectivement et plus collectivement. La marque de cette richesse culturelle est à retenir comme respectueuse des traditions mais également attentive aux influences contemporaines, ouverte aux différents langages, réceptive à la circulation des œuvres et des artistes en et hors Alsace. Il importe que la culture se fasse reconnaître pleinement dans cette fonction par les décideurs et qu'elle s'intègre dans les cercles d'analyse prospective.

Action d'amélioration III D1 : stimuler la présence et l'action de structures et d'équipes artistiques dans les réseaux nationaux et internationaux (présence dans des événements, marchés, organisation de plateformes professionnelles pour visionner des projets, partage d'expertises artistiques).

Action d'amélioration III D2 : élargir l'inscription de l'Agence culturelle en tant que soutien à une dynamique régionale dans les filières et réseaux professionnels nationaux/ transfrontaliers/internationaux. L'action transfrontalière se recherche par une politique régionale fédérant les différentes ressources institutionnelles et professionnelles mais également l'identification et l'engagement de réseaux culturels et artistiques outre-rhin.

Action d'amélioration III D3 : créer des cadres de coopération avec les organismes en charge de l'attractivité et du développement (Agence Attractivité Alsace) en menant des diagnostics, en définissant des langages communs et en élaborant des actions partagées (rencontres professionnelles culture et développement, promotion commune de projets culturels et d'entreprises du secteur, organisation d'éduc'tour *culture*).

Action d'amélioration III D4 : accentuer la valorisation des atouts culturels par une politique de communication plus agressive en et hors alsace en coordonnant les ressources avec le service communication de la Région. La communication digitale demeure un axe privilégié d'action pour l'agence (portail web aca, réseaux sociaux, e-book).

Action d'amélioration III D5 : développer des synergies artistiques et culturelles dans le cadre du nouvel espace régional (plans de formation Alsace Lorraine Champagne -Ardenne, coopération entre structures territoriales (Arteca-ACA) pour mener des études/observations, étudier de nouvelles compositions de comités / commissions sectorielles).

Action d'amélioration III D6 : ajuster notre politique de communication pour valoriser l'action transdisciplinaire de l'agence dans la galaxie digitale.

€. AGIR POUR UNE FERTILISATION CROISÉE DES ENJEUX CULTURELS, ÉCONOMIQUES ET DE DÉVELOPPEMENT

La globalisation des problématiques inhérentes au développement impose de réviser des matrices qui ont marqué l'histoire de certaines politiques publiques. Il en est ainsi pour la culture dont le traitement sectoriel et le pilotage public ont pu contribuer à

son isolement progressif et entraîné sa relative marginalisation dans le débat sociétal. Sa fonction fut parfois réduite dans des politiques publiques territorialisées à une contribution à la résolution de maux sociaux ou économiques. Dans ce contexte général, ses rapports avec son environnement restent complexes et parfois ambigus. C'est le cas avec le monde de l'économie et plus largement du développement dont les enjeux, les modes de représentation et de financement apparaissent très éloignés de ceux de la culture. Amplificateur de ce malaise, la valeur économique de la culture reste un objectif mal appréhendé dans ses différentes réalités territoriales et sectorielles.

La situation alsacienne n'échappe pas à cette réalité. Elle dicte de travailler pour une fertilisation croisée entre ces secteurs d'activités, pour l'élaboration de stratégies plus perméables et pour la production d'éléments de langage communs. Il s'agit également de développer une culture de l'entrepreneuriat dans le milieu culturel en l'insérant à la source dans les parcours de formation dédiés à ce secteur, en formation initiale comme en formation continue et dans un même temps d'appréhender toutes les dimensions de l'innovation et de la création via l'art et la culture dans des cursus de gestion (Écoles Management) et scientifiques (Écoles d'ingénieur).

Action d'amélioration III E1 : poursuivre la structuration de la filière image et son développement sur le plan économique.

Action d'amélioration III E2 : s'associer à tout processus d'analyse et d'observation sur la réalité de l'impact de la culture en Alsace commandité par des institutions (Région / Ceser) et des chambres consulaires (CCI).

Action d'amélioration III E3 : en lien avec la collectivité régionale, proposer des espaces de rencontres et de travail entre décideurs culturels et économiques (service économique région alsace, AAA, ADIRA, CCI...) puis entre acteurs plus opérationnels lors de séminaires thématiques (plateformes, speed dating).

Action d'Amélioration III E4 : développer une collaboration programmatique avec l'Agence d'Attractivité de l'Alsace autour d'actions de communication, de valorisation et d'accompagnement d'initiatives culturelles (type éduc'tours).

F. INTENSIFIER LE CHAMP COLLABORATIF AVEC LA RÉGION ALSACE ET LE PRÉCISER AVEC LES CONSEILS DÉPARTEMENTAUX

L'interpénétration croissante des dispositifs et des actions portés par la Région et l'Agence culturelle dicte de renforcer leurs liens collaboratifs. L'unité des objectifs induit une connaissance approfondie des cadres d'intervention respectifs et un rapprochement des expertises, des diagnostics et des modalités d'accompagnement de la filière culturelle. L'évolution des organisations, des politiques et des ressources commande désormais de structurer ce dialogue et de le calibrer en fonction des actions. Cela passe par la définition d'une méthode de travail commune respectueuse des complémentarités techniques et stratégiques mais aussi des processus décisionnels et des modes de fonctionnement respectifs.

Plus largement, ce travail collaboratif avec les collectivités départementales a sens à s'ajuster aux missions et ressources qu'elles entendent lui confier. Si les réunions statutaires de l'Agence participent d'une concertation générale sur l'activité de l'association, un dialogue tripartite Agence / Région / Départements est prévu spécifiquement par la convention de gestion pour le suivi du projet d'établissement.

Action d'amélioration III f1 : aménager le cadre collaboratif entre l'Agence et la Région. La circulation de l'information est à améliorer sur le plan politique (actions stratégiques), de manière sectorielle (culture) comme transversale (communication, économie, formation professionnelle, enseignement), dans une régularité (et une organisation des contenus) des rencontres avec un impératif de symétrie et de fluidité de l'information.

Action d'amélioration III f2 : organiser une rencontre semestrielle commune des techniciens des directions de la culture de la région, des départements et de l'agence pour mutualiser l'expertise mais aussi l'analyse de dossiers structurants dans des politiques exercées parallèlement (politique publique de la culture / spectacle vivant : dispositifs d'aide à la création - diffusion - résidence / formation des milieux professionnels / investissement dans les équipements / attractivité et implantation d'entreprises culturelles et artistiques dans le territoire...). Une approche sélective de dossiers conjointement soutenus alimenterait pertinemment certaines orientations liées au rayonnement du territoire.

Action d'amélioration III f3 : coproduire un séminaire annuel sur une thématique de politique culturelle en le destinant aux élus des commissions culture et des directions de la culture de la Région, des Départements et de l'Agence. L'objectif de cette rencontre est de développer une connaissance partagée des principaux enjeux posés à la culture dans la société contemporaine et d'en dégager des éléments de langage et d'orientations avec la communauté culturelle. Ces rencontres pourraient cibler progressivement d'autres collectivités dont l'action est prégnante dans la culture (CUS, EPCI, Communes).

IV. LA GOUVERNANCE

L'activité pluridisciplinaire n'a cessé de se développer cette dernière décennie, pointant de fait la capacité de l'Agence à traiter de domaines spécifiques en veillant à une cohérence de sens générale. L'ADN culturelle de l'Agence s'est progressivement enrichi d'enjeux plus globaux dictés par les problématiques posées aux filières professionnelles. Pour prendre en compte cette situation, il doit être procédé à des ajustements qui répondront aux enjeux stratégiques à venir dans le respect des équilibres de gouvernance ayant permis sa dynamique de développement.

Action d'Amélioration IV 1: ajustement de ses statuts aux réalités de son action (2015).

Action d'Amélioration IV 2 : doter ses organes statutaires d'une représentation professionnelle concordante aux secteurs non représentés (arts plastiques, image) qu'elle traite et à ses interlocuteurs publics (communautés de communes) en s'assurant de leurs capacités à investir une réflexion de politique culturelle et de transversalité disciplinaire (2015).

Action d'amélioration IV 3: les objectifs socio-économiques de la mission image induisent d'impliquer et de responsabiliser très directement les entreprises de la filière dans son pilotage stratégique. La création d'un mode de gouvernance spécifique au sein de l'architecture agence doit être définie en lien avec les professionnels et la région.

V. LE CADRE SOCIAL

A. RESSOURCES HUMAINES

L'architecture sociale de l'Agence culturelle d'Alsace se structure autour d'une équipe de 34 salariés permanents dont 28 CDI à temps complet, 5 CDI à temps partiel et 1 CDD à temps partiel, soit 29 Équivalent Temps Plein (ETP) pour les permanents. Avec un nombre élevé de formateurs et d'intermittents techniques recrutés pour mener les différentes missions, ce chiffre passe à 34 ETP en globalisant l'ensemble des contrats.

La particularité des métiers exercés au sein de cette structure culturelle se retrouve dans la diversité des profils, des formations et des parcours professionnels. On recense 16 métiers spécifiques qui réclament des compétences techniques souvent peu permutable.

La pyramide des âges fait apparaître une moyenne d'âge générale de 42 ans. La ventilation est la suivante : - 30 ans : 4 salariés / >30 ans et < 39 ans : 13 salariés / > 40 ans et < 49 ans : 7 salariés / > 50 ans : 10 salariés.

L'ancienneté moyenne dans l'établissement est de 10 ans

L'encadrement est assuré par 11 personnes (6H / 5 F) avec un comité de direction de 6 personnes (4 H / 2 F)

La répartition par sexe est de 21 femmes / 13 hommes.

La collaboration avec les universités et des écoles d'enseignement supérieur conduit à accueillir des stagiaires dans le respect des conditions établies par la réglementation. Liés à des projets concrets, ces stages constituent un cadre de formation professionnelle pour les étudiants et d'intérêt pour les services de l'Agence qui s'enrichissent de nouveaux regards et pratiques.

L'Agence culturelle d'Alsace relève de la convention collective des entreprises artistiques et culturelles, le SYNDÉAC

B. PLAN DE FORMATION ET ÉVALUATION

1) Plan de formation

Chaque année, l'élaboration du plan de formation s'inscrit dans une recherche permanente de mise en cohérence entre les projets de formation et ceux de l'Agence. Destiné à adapter et à développer les connaissances et à accroître les compétences, le plan de formation est aussi élaboré en fonction des besoins de l'Agence. La formation est un moyen privilégié, pour l'Agence comme pour les salariés de faire face aux évolutions des métiers et à l'exigence des compétences nouvelles, et de favoriser la mise en place de parcours professionnels. L'Agence culturelle d'Alsace mobilise annuellement quelque 10 000€ en complément des droits acquis auprès de son OPCA (AFDAS) pour réaliser son plan de formation.

Action d'amélioration VB 1: L'évolution des pratiques et l'adaptabilité aux impératifs professionnels et technologiques requièrent de maintenir cette politique au meilleur niveau possible ces prochaines années.

Action d'amélioration VB 2 : Articulée à la politique d'évaluation, l'élaboration du plan de formation N+1 sera désormais anticipée au début de l'automne N pour une meilleure mise en œuvre opérationnelle. Conformément à la réglementation, un entretien individuel sera organisé tous les deux ans sur cette question de la formation continue.

2) Évaluation

L'entretien annuel d'évaluation pratiqué depuis 2001, constitue un élément clé de la politique RH de l'Agence culturelle d'Alsace. C'est un moment privilégié de dialogue entre le salarié et son supérieur hiérarchique, c'est pourquoi la direction a recommandé, si cela s'avérait nécessaire, la tenue d'entretiens intermédiaires en milieu d'année pour évaluer les éventuelles difficultés à atteindre les objectifs fixés. Au-delà d'un moment de bilan et de définition de nouveaux objectifs, l'entretien d'évaluation est le cadre d'appréciation des besoins en formation.

Action d'amélioration VB 3 : La grille d'analyse sera améliorée. Pour faciliter les conditions de préparation du plan annuel de formation N+1, les entretiens d'évaluation planifiés jusqu'à présent au début de l'automne seront, à compter de 2015, à réaliser pour le 30 juin N.

C. QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

En tant que communauté humaine, l'Agence culturelle veille à proposer un cadre de travail de qualité pour favoriser le bien-être et l'épanouissement de ses collaborateurs dans l'entreprise mais aussi faciliter la coopération et la communication interne.

« Cultiver » le vivre ensemble et la participation

Les espaces de dialogues, de rencontres et de convivialité participent à la communication interpersonnelle dans une entreprise d'où leur place effective au sein de l'Agence culturelle d'Alsace. Ils contribuent à un sentiment de bien-être sans lequel la performance professionnelle ne peut être attendue. L'existence de cadres de rencontres formels (réunions de services, du personnel, comité de direction, rencontres DP/direction, intranet...) et informels (moments festifs et de convivialité autour d'événements, sortie du personnel...) permettent d'améliorer le dialogue social dans une optique de fédération du personnel autour des grands projets de l'Agence culturelle.

Action d'amélioration VC 1 : reprise au printemps 2015 de la sortie commune du personnel

Action d'amélioration VC 2 : améliorer l'expression des personnels, notamment au niveau collectif : réalisation fin 2015 d'une enquête d'opinion du personnel (stress au travail, moyens de communication)

Action d'amélioration VC 3 : renforcer l'accueil, la compréhension des enjeux, des valeurs et des modes de fonctionnement de l'Agence et la transmission de savoirs des nouveaux collaborateurs en développant un principe de Tutorat et un accompagnement personnalisé à la présentation du dossier d'accueil.

Action d'amélioration VC 4 : réflexion sur l'aménagement des horaires de travail et de gestion des RTT

Action d'amélioration VC 5 : Un problème, une réflexion, une idée !

Encourager l'émission des idées et leur mise en œuvre par la création d'une *boîte à suggestions*. Testée dès la rentrée 2015 sur une période de deux mois, cette boîte à suggestions numérique visera à favoriser la créativité pour l'amélioration de nos services au public et la résolution de dysfonctionnements internes.

Action d'amélioration VC 6 : poursuivre la sensibilisation à un comportement individuel et collectif éco responsable

Action d'amélioration VC 7 : faciliter l'organisation de bourses d'échanges de services entre les salariés.

Maintenir la performance des outils de travail

Les outils numériques étant au cœur du fonctionnement de l'Agence, il a été procédé à des choix d'investissements permettant le renouvellement des équipements de bureautique (copieurs, ordinateurs, matériels de bureau). Cette stratégie de modernisation s'est également appliquée en 2012 aux systèmes de gestion afin de disposer des capacités de suivi et de contrôle des budgets et finances. L'obsolescence rapide des équipements impose de maintenir autant que possible une régularité d'investissements dans ce domaine dans la période 2015 / 2020. Bien que dépendantes de réalités budgétaires encore inconnues, des priorités sont fixées dans les investissements à venir :

Action d'amélioration VC 8 : Finaliser en 2015 le programme de renouvellement du parc informatique. Améliorer l'accès wifi public au service de nos activités (stages..).

Action d'amélioration VC 9 : Ouverture début 2015 du chantier *BDD 2018*. Il s'agira de renouveler et de moderniser le mode de gestion de nos bases de données. La lourdeur, la rigidité d'exploitation et les conséquences économiques de la vétusté du système actuel dictent un changement de fond devant satisfaire aux exigences de réactivité, de simplicité, de fiabilité et d'interfaçage que doit avoir notre système d'information. La mise en œuvre du nouveau système de gestion de la BDD devra être finalisée pour le 1er janvier 2018.

Action d'amélioration VC 10 : Requalifier dès le début 2015 nos relations avec nos prestataires informatiques. Les conséquences techniques et économiques de la disparition de notre prestataire historique (RBS) en 2014, imposent de nouvelles orientations commerciales et techniques. La recherche de solutions techniques ouvertes sera privilégiée pour réduire notre dépendance technologique avec les éditeurs de logiciels. Ces choix sont d'importance car ils impacteront également notre politique d'e-communication.

Action d'amélioration VC 11 : l'évolution du système de téléphonie sera étudiée au cours de la période

Offrir des espaces de travail engageants et adaptés

L'histoire du bâtiment de l'Agence culturelle d'Alsace a été profondément réécrite ces 10 dernières années pour le situer dans la réalité contemporaine d'exploitation de notre projet d'établissement. Cela a supposé des aménagements conséquents au cours de cette période pour le rationaliser et en réduire les coûts de fonctionnement : gestion centralisée des énergies du bâtiment, installation d'éclairages à faible consommation, premiers travaux de mise aux normes loi handicap 2005, création d'une salle de conférence et de bureaux, climatisation des réserves du frac, optimisation des espaces de travail... A ces investissements s'est adossée une politique de bonnes pratiques éco-responsables pour les salariés, usagers et visiteurs. Enfin, la rénovation de tous les bureaux et l'amélioration des communications internes par la relocalisation des services ont abouti en 2014.

Action d'amélioration VC 12 : finaliser l'étude sur l'aménagement du poste de travail à l'accueil et l'espace d'accueil général.

Action d'amélioration VC 13 : les conditions de réception de nos publics (stagiaires notamment) dans les locaux et tout particulièrement leur accès à l'information gagneront à s'améliorer pour valoriser globalement notre offre de service.

Action d'amélioration VC 14 : la rénovation de l'espace repas utilisé par les salariés sera étudiée pour le rendre plus agréable. Son accès par les équipes en résidence fera l'objet d'une analyse particulière.

Axe d'amélioration VC 15 : engager une réflexion pour « désinstitutionnaliser » l'image du bâtiment et le rendre plus attractif pour le public. Il s'agit d'intervenir sur les conditions et les modes d'accueil des visiteurs et des promeneurs tout particulièrement dans ses espaces externes (jardin, berges, esplanade, parking arrière).

VI. LE CADRE DE GESTION

Les évaluations témoignent d'une constante rigueur dans la gestion de l'Agence. En modernisant régulièrement ses outils de pilotage et ses process de contrôle, la lecture des données comptables apparaît fidèle et sincère à la vie de l'établissement, année après année. La pratique éprouvée du reporting budgétaire lui donne désormais la bonne réactivité aux événements. L'absence de visibilité économique à court terme renforce néanmoins la nécessité d'une fine gestion de ses budgets mais également de sa trésorerie qui est agitée par de nouveaux rythmes de fluctuations de ses décaissements et de ses encaissements dus notamment à des engagements plus tardifs de certains de ses financeurs.

Une veille de la conformité réglementaire est assurée avec l'appui de compétences externes spécifiques et ponctuelles. La préoccupation de la direction reste dans ce projet pluriannuel de développer les outils et les savoir-faire au service de l'efficacité en matière de :

- contrôle budgétaire et financier
- comptabilité analytique
- d'évaluation des projets
- fiabilité, réactivité, adaptabilité et optimisation dessinent les objectifs généraux de cette politique de gestion de l'Agence culturelle d'Alsace.

Action d'amélioration VI 1 : finaliser le développement de la politique de dématérialisation des moyens de paiements.

Action d'amélioration VI 2 : analyser l'opportunité d'une externalisation de services : fonctions paie / RH (veille juridique et légale).

Action d'amélioration VI 3 : préserver par de justes équilibres budgétaires la corrélation entre politique d'investissements et qualité des services à rendre (gestion, parc de matériel...).

Action d'amélioration VI 4 : s'autoriser d'ajuster notre modèle économique (politique tarifaire) aux contextes à venir (élargissement territorial, financements publics).

Action d'amélioration VI 5 : consolider nos bases partenariales (CNFPT, AFDAS, Instituts...) sur des champs d'activités structurants mais concurrentiels (formation professionnelle).

CONCLUSION

Ce projet d'établissement 2015 / 2020 se construit sur des fondations structurales, économiques et politiques solides qui lui autorisent d'aborder l'avenir avec une certaine confiance malgré les incertitudes qui pèsent sur l'action publique et plus spécifiquement sur la vie culturelle et artistique. Ce projet porte l'ambition de participer activement au développement d'une alsace culturelle épanouissante et attractive pour le monde culturel, pour la société civile et les habitants. Son but est d'agir pour une Alsace culturelle mieux articulée aux enjeux stratégiques régionaux, mieux insérée dans les réseaux nationaux et internationaux. Il en va de la reconnaissance de ses dynamiques.

Les fondamentaux de nos programmes d'actions seront consolidés pour parfaire la structuration des filières et accroître la qualité des projets. Ils sauront s'enrichir des nouvelles pratiques artistiques et culturelles contemporaines inhérentes notamment aux évolutions technologiques.

Les mutations en cours dictent d'agir avec exigence en étant en capacité de s'adapter rapidement aux événements. L'investissement dans la compétence des ressources et la modernisation des outils s'oriente dans ce sens.

Enfin, la cohérence de l'action publique se verra renforcée par l'accroissement des synergies et des complémentarités entre l'Agence et la Région. Plus largement, le développement d'espaces de partage de ressources et d'expertises entre acteurs publics, en lien avec la communauté culturelle satisfera un besoin de mutualisation des réflexions et de simplification des procédures auxquels aspirent nos concitoyens.



Octobre 2014
Document rédigé par la direction
Francis Gelin
Directeur général
Agence culturelle d'Alsace

1 Route de Marckolsheim
BP 90025
f - 67601 Sélestat Cedex
+33 (0)3 88 58 87 58
agence@culture-alsace.org
culture-alsace.org
vitaculture.com
f AgenceCulturelledAlsace

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Orientations stratégiques

1. L'Agence Culturelle Grand Est, un outil au service des politiques publiques territoriales.

Les politiques territoriales en faveur de la culture vivent d'importantes mutations inhérentes à la mise en œuvre de la réforme territoriale, à l'évolution des modèles de production, de diffusion et de financement de la création artistique mais également aux nouvelles manières de faire vivre la culture dans la société. Malgré un contexte général de questionnement sur les priorités politiques à donner, l'action publique demeure un levier essentiel pour initier, développer et aménager la vie culturelle et artistique dans les territoires.

Le besoin de réactivité, d'adaptation permanente aux changements, de coopération, de mise en réseau et de structuration des filières professionnelles, d'expérimentation de nouvelles formes d'intervention, de rapprochement des opérateurs culturels et artistiques donne plus que jamais du sens à l'action d'une agence régionale. La légitimité de l'agence tient des missions particulières qu'elle exerce, **dans un rôle d'accompagnement et de soutien aux projets, entre l'institution politico-administrative et les opérateurs culturels et artistiques.** En appui aux politiques culturelles définies par les commanditaires publics, l'Agence leur apporte une valorisation supplémentaire par une approche opérationnelle qui articule analyse, aide à la décision et action.

C'est par un projet porteur de **misés en dialogues triangulaires Elus – acteurs culturels – habitants - d'expérimentation et de partage de risques artistiques, d'une recherche de mobilité accrue des équipes artistiques, d'un développement des coopérations publiques territoriales à l'échelon intercommunal et d'innovations méthodologiques que l'Agence culturelle Régionale entend inscrire son soutien aux forces vives de la culture.** En créant par ses actions un effet levier pour les opérateurs de projets, l'Agence veut soutenir les équipes artistiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la culture, de la production à la médiation en passant par la création, la diffusion et la formation. Elle

ne se positionne pas en producteur et organisateur de manifestations artistiques ou de gestionnaire de lieux de diffusion.

Pour être efficace et utile, l'Agence ne peut se disperser dans les multiples champs sectoriels de la culture. Elle définit son engagement, d'une part dans des secteurs susceptibles d'interagir entre eux et, d'autre part, d'être suffisamment ciblés pour permettre un investissement sur l'ensemble de leurs problématiques. **Ainsi, les acteurs culturels et artistiques professionnels agissant dans le Spectacle vivant, le Cinéma et l'Image animée mais également les élus des collectivités territoriales et leurs agents sont les bénéficiaires de son action.** L'Agence assume son **rôle d'ensemblier** en favorisant la mobilisation, dans le cadre de la réalisation de projets de territoires, d'autres acteurs relevant des mondes éducatif, associatif et économique.

Le besoin d'agir dans la proximité avec le monde culturel pour faciliter l'équité d'accès aux services dicte de prendre en compte la dimension géographique du Grand Est et les pratiques spécifiques dans les territoires. Sans remettre en cause l'historicité et l'ampleur de son action en Alsace, une implantation de l'agence en Lorraine et en Champagne Ardenne s'impose en privilégiant dans l'extension de son organisation les missions d'animation et la mutualisation des ressources et des compétences.

Pour entreprendre ses missions, l'Agence culturelle a une triple préoccupation :

- **Un projet stratégique à l'échelle du Grand Est**

Un projet au cœur des enjeux des politiques publiques de la culture, ciblé dans ses secteurs d'intervention et ses bénéficiaires et appréhendé de manière globale dans le traitement de ses problématiques.

- **Une efficacité de ses modes de gouvernance**

Une représentation proportionnée des acteurs publics et culturels au sein des instances consultatives et statutaires de l'organisation conditionne sa capacité à entreprendre dans des modes de gestion évolutifs, souples et dynamisants.

- **Un management participatif**

Les nouvelles dynamiques à enclencher soulèvent des problématiques de mise en œuvre qui réclament une structure dotée d'un esprit « entrepreneurial » animé par un management portant des valeurs de responsabilité, d'efficacité, d'action collective et d'engagement.

2. Les lignes de force du projet de l'Agence Culturelle Grand Est

L'Agence Culturelle Grand Est opère dans l'écosystème du Spectacle vivant, du Cinéma et de l'Image Animée et des politiques culturelles territoriales. Dans son **rôle d'interface et de médiation**, l'Agence nourrit la construction des politiques publiques à partir de quatre piliers : **le territoire, les opérateurs, les artistes et les habitants**. Pour y parvenir, elle fonde son action sur une **approche collaborative** en renforçant tous les espaces de coopération et en se voulant passeur de pratiques de transversalité, de complémentarité et de mutualisation.

Il doit pouvoir également lui être donné le **droit à l'expérimentation et à l'innovation** pour construire des territoires de projets tenant compte des réalités locales, ceci dans la recherche constante d'une compatibilité des temporalités politiques, économiques et de la coopération.

En plaçant le curseur de son projet résolument sur l'accompagnement - des artistes, des opérateurs, des filières, des décideurs - et en l'envisageant par la notion de parcours individuels ou collectifs, l'Agence se présente également comme un **laboratoire**. En effet, de nouvelles formes d'intervention sont à imaginer pour accompagner l'émergence, s'adapter aux mutations professionnelles et penser la coopération de manière intersectorielle et interterritoriale. **Cette prise de risque doit lui être permise** pour élaborer des projets mieux adaptés aux attentes des citoyens, aux capacités des acteurs culturels et au développement des territoires.

L'Agence entend faire vivre ses dispositifs d'intervention dans une logique collaborative avec ses partenaires publics et le milieu professionnel. Ainsi, la notion de **comités de projets** sera développée ; elle permettra le partage des expertises et des décisions et une meilleure articulation des modes d'actions publics et para publics.

Globalement, l'Agence envisage un projet répondant aux enjeux suivants :

- **La mise en réseau des professionnels par la structuration et l'animation des filières,**
- **L'accompagnement des acteurs publics, culturels et artistiques dans la réalisation de leur projet par un soutien à la diversité de la création, à sa diffusion par la coopération interrégionale, nationale et transfrontalière,**
- **L'appui aux opérateurs par la médiation à la rencontre des œuvres et des habitants,**
- **La montée en qualification des acteurs de l'écosystème,**
- **La mise en œuvre de projets culturels de territoires par la coopération publique avec les EPCI, en liens avec les Départements impliqués**
- **Le partage de ressources, l'ingénierie et l'aide à la décision politique.**

Pour cela, elle compte porter son action pendant la période 2018 - 2020 sur les axes de travail suivants :

→ **SOUTENIR LA VITALITE ARTISTIQUE**

L'enjeu de la qualité de la création se partage dans la région avec de nombreux acteurs soucieux de nourrir le sens d'une politique publique de la culture. A défaut de se décréter, cet enjeu se construit sur la base d'une approche collaborative entre créateurs, diffuseurs et médiateurs mais également par la recherche d'une présence artistique durable dans les territoires. Par son rôle d'ensemblier, l'Agence entend développer pour les Arts de la scène un réseau de **plateaux solidaires** autour de projets co-construits à la source qui bénéficieront d'un accompagnement proportionné à leur maturité afin de **consolider les indispensables liens entre production création diffusion médiation formation** dont la fragmentation nuit souvent à la vie des créations. L'évolution de l'Espace Scène d'Alsace ira dans ce sens avec la volonté de l'articuler à d'autres espaces de travail en région et accroître ainsi la visibilité et l'efficacité des projets. Misant sur sa capacité à mobiliser les acteurs dans ces logiques projets, l'Agence souhaite accentuer les constructions partenariales dans le Grand Est par une **mise en réseau des ressources**

financières, techniques et d'ingénierie. Les processus d'analyse et de sélection passeront par des comités de projets impliquant les partenaires publics et des acteurs culturels.

Par ses bureaux des auteurs et d'accueil de tournages, l'Agence répond aux mêmes finalités d'un soutien dynamique à la création, à sa diversité et à sa viabilisation dans le Grand Est.

→ **ASSURER UNE OFFRE CULTURELLE EXIGEANTE**

Les difficultés inhérentes à la diffusion des œuvres ne doivent pas impacter qualitativement et quantitativement la diversité des esthétiques et des expressions artistiques proposées au public qui a besoin de se confronter aux formes nouvelles de la création contemporaine. La tendance à l'uniformisation des programmations dans des cercles de diffusion dicte de s'engager pour **préserver de la pluralité dans l'offre**. Il s'agit alors de cibler l'intervention **en partageant le « risque artistique »** par des accompagnements spécifiques dans les salles intermédiaires d'Alsace, de Lorraine et de Champagne Ardenne. Cela passe par une mise en synergie de la circulation des œuvres et des modes de soutien pour ces spectacles proposés par des compagnies de la région. La variante des situations dans les équipements qui vivent un rétrécissement des ressources dévolues à la diffusion de la création incite l'agence à investir dans l'accompagnement de ces lieux via une transformation du dispositif de diffusion des Régionales qui mutera progressivement d'ici 2020 pour intégrer la variante de réalités que compte le Grand Est. La **coopération entre équipements** reste un préalable à tout engagement de l'agence qui là aussi entend produire de la valeur ajoutée par un suivi du parcours des compagnies et leur mise en lien avec ces établissements non labélisés (théâtres de villes, relais culturels). Les processus d'analyse et de sélection des projets déposés par les lieux passeront par des comités impliquant les partenaires publics et des acteurs culturels.

→ **STRUCTURER ET QUALIFIER L'ECOSYSTEME CULTUREL**

La « viabilisation » économique et culturelle des projets artistiques passe également par la capacité des acteurs à **s'organiser collectivement et à engager des stratégies de coopération**. Ces regroupements participent d'une meilleure

compréhension de l'hétérogénéité des situations dans les territoires et de la manière de les aborder mais également d'une vision et d'éléments de langage à trouver en commun dans et entre les filières professionnelles. La mise en partage des pratiques et des connaissances, l'organisation de la parole collective, l'accès à de l'innovation méthodologique et la mutualisation des moyens sont les objectifs recherchés par l'Agence dans cette mission de structuration en réseaux des équipes artistiques et culturelles comme des agents et élus des collectivités publiques en charge de la culture. La constitution de ces réseaux dans les arts de la scène, le cinéma et l'action publique se mène dans une optique de transversalité mais également de responsabilisation directe des acteurs concernés. Toutefois, l'Agence n'entend rester qu'un **animateur ponctuel** de ces mouvements appelés à trouver leur autonomie.

Si la structuration en filières participe de la formation des professionnels de l'écosystème, l'Agence porte dans son projet le souci d'une amélioration constante des connaissances et des compétences des acteurs culturels mais aussi de leur bonne compréhension des mutations sociétales qui impactent le champ culturel. Pour cela, elle développe une offre de formation qu'elle cible dans ses thématiques et ses publics. Ces actions, pour être plus efficaces, se conçoivent **en synergie avec les programmes d'intervention** de l'Agence (réseautage, soutien aux dynamiques de création et de diffusion, élaboration de projets culturels de territoire...). L'implication à la source des réseaux permet de bâtir ces programmes à la mesure des urgences et des besoins observés. Terme générique, la formation proposée par l'Agence prend des formes diverses telles que : Constitution de parcours, coaching, rencontres professionnelles, stages techniques, ateliers participatifs et de design de service, forum, conférences débat... Cet axe est appelé à se développer et à se décentrer dans les nouvelles réalités territoriales de l'agence culturelle Grand Est.

→ **PARTICIPER AU RAYONNEMENT DU GRAND EST CULTUREL**

L'étendue du territoire du Grand Est ne suffit pas à l'efficacité économique et artistique des nombreux projets Cinématographiques et du Spectacle Vivant produits chaque année en région. **L'organisation de la mobilité des œuvres et des artistes** au sein de ce territoire reste une priorité mais le besoin de s'inscrire dans des

réseaux nationaux (Charte ONDA, Réseau Collaborative) **et transfrontaliers** demeure en enjeu pour accroître la reconnaissance des artistes mais également améliorer la performance et le périmètre des projets. La présence des porteurs de projets artistiques sur des marchés et des événements d'envergure favorise l'extension des réseaux, la diversité des projets et l'ouverture des pratiques de travail. L'agence entend poursuivre son engagement dans cette voie en développant des **parcours de découvertes sur des plateformes interrégionales, nationales et transfrontalières**.

→ **CONSOLIDER L'ACTION PUBLIQUE TERRITORIALE**

Les politiques publiques vivent de profondes mutations stratégiques et institutionnelles qui influent sur l'action des opérateurs culturels et sa réceptivité par les habitants des territoires. La politique de l'Agence est bien **d'accompagner les logiques de coopérations publiques dans et entre les territoires** afin d'optimiser l'efficacité des politiques publiques mais également l'efficacité des projets culturels et artistiques. Ainsi, le croisement de certains dispositifs publics et para publics jugés complémentaires, constitue un axe de travail à partager avec les partenaires institutionnels territoriaux et l'Etat. Pour cela, notamment dans les zones faiblement desservies sur le plan culturel, il convient de penser d'autres façons de prendre part à la vie artistique et culturelle à travers l'éducation artistique, les pratiques numériques et des démarches de création participative dans un souci d'élargissement des publics. L'Agence se positionne pour **animer ces dialogues territorialisés** via notamment des outils pédagogiques multiples. La coopération publique, notamment intercommunale, s'imposera ces prochaines années par le besoin d'une « **intelligence territoriale commune** » qui permettra de partager des diagnostics, de cartographier culturellement les territoires et de fédérer les forces vives locales. A partir de ces protocoles réalisés par les ressources internes de l'agence, des **Projets Culturels et Artistiques de Territoire** associant les intercommunalités et l'agence dans un partenariat contractualisé pourront se conclure. Ces contrats d'association prévoient de possibles soutiens à la rédaction de projets culturels territoriaux, à la programmation, à l'accueil technique et à définition de programmes de médiation. La coopération avec l'Etat territorial, la Région, l'échelon départemental quand il s'y implique, sera essentiel afin de croiser

les choix de territoires, les diagnostics respectifs et élaborer des stratégies d'intervention concertées et complémentaires.

→ **FACILITER L'ACCES A LA RESSOURCE ET A L'INGENIERIE**

Au service de la réalisation des actions, la mission ressources menée par l'Agence est transversale et couvre l'ensemble de ses champs d'intervention. Elle accompagne la réflexion par la **production d'outils et de méthodologies** au service de l'accompagnement des projets territoriaux, des réseaux et des parcours des équipes culturelles. Artistes, opérateurs culturels, élus, agents publics et acteurs associatifs sont les premiers bénéficiaires de ces productions conçues de manière dynamique et interactive. Par le développement d'une plateforme Web enrichie régulièrement de nouvelles productions numériques (e-book, tutoriels, chaîne YouTube, dossiers pédagogiques...) dont l'exploitation dépasse largement la zone d'influence géographique de l'Agence, ces ressources sont librement accessibles et sans contrepartie financière. Le niveau élevé de consultations et d'exploitation de nombre d'entre elles légitime leur utilité. C'est pourquoi une ouverture de cette plateforme à l'échelon du Grand Est est programmée. Plusieurs outils seront ainsi actualisés ou adaptés en conséquence, d'autres seront nouvellement créés pour élargir la gamme des services. Des besoins qui s'amplifient par la **nécessité de renouveler des pratiques et des modes d'accès à la connaissance**.

Cette construction de ressources dans les domaines culturels sectoriels et transversaux investis par l'agence participe d'enjeux d'information mais également de qualification. Ainsi, leur réalisation est connectée à des processus de formation et aux parcours d'accompagnement proposés aux équipes artistiques, aux porteurs de projets, aux élus. Enfin, cette politique n'est rendue possible que par les **capacités d'expertise et d'ingénierie déployées par l'Agence** au service des projets et de ses opérateurs. Des compétences attendues tout particulièrement dans les territoires pour aider les élus locaux à la prise de décision stratégique et méthodologique dans cette période de redéfinition des politiques publiques de la culture.

→ **EQUILIBRER L'OFFRE DE SERVICES TECHNIQUES**

L'Agence porte dans son ADN le soutien technique aux projets culturels dans les territoires de proximité. Il se traduit historiquement par l'accès en Alsace à un parc de

matériel scénique dont la modernisation constante des équipements en fait l'un des plus performants de France. Très fortement utilisé par les associations, les équipes artistiques, les opérateurs culturels et les collectivités locales, ce parc affiche une croissance d'activités constante sur ces vingt dernières années. Ce succès résulte d'une performance de ses matériels mais également et surtout d'une gamme de services qui s'est très largement densifiée lors de la dernière décennie en mutant d'un simple parc de location de matériels à un **Pôle Techniques de la Scène**. Ainsi, au-delà d'un prêt de produits son et lumière destiné principalement au secteur du spectacle vivant, le Pôle développe une large palette de services connexes tels que le conseil aux utilisateurs, l'expertise au profit des élus de projets de construction ou de modernisation d'équipements, les rencontres professionnelles, l'organisation de formations et d'ateliers, l'édition d'outils pédagogiques... Le Pôle s'imbrique totalement dans le projet culturel de l'agence et ses missions d'intérêt général ce qui le démarque des seules finalités mercantiles du secteur privé et d'offres publiques réduites à la location de matériels.

L'Agence culturelle Grand Est maintiendra son volume d'activités en Alsace mais développera ces activités dans le nouvel espace territorial en tendant à une **équité territoriale de l'offre de services**. Le financement régional autorisera ce déploiement territorial. Cela passe par une reprise en gestion directe du parc de Champagne Ardenne mais également par un appui en expertise en Lorraine et surtout par l'animation d'un réseau des parcs scéniques publics du Grand Est. Les porteurs associatifs en Lorraine (Scènes et Territoires & Transversales) sont directement mobilisés dans cette démarche impliquant le Conseil départemental de la Meuse. Une charte doublée de conditions générales de location précise les objectifs, les enjeux de cette coopération et conditionne le soutien apporté par la Région aux parcs. Des synergies d'équipement sont recherchées dans les programmes de renouvellement des équipements, et planifiées en parallèle à une politique de projets collaboratifs menés dans la formation, l'expertise et les ressources.

3. Gouvernance de l'Agence : un espace de concertation, de coopération, de décision

Son siège étant basé à Sélestat (67), l'Agence culturelle Grand Est se soumet au régime juridique du droit local appliqué aux associations en Alsace Moselle. Ses statuts prévoient une gouvernance reposant sur une assemblée générale, un conseil d'administration et un bureau. L'assemblée générale du 2 juin 2017 a statué sur la création d'un **comité stratégique consultatif** qui aura vocation à structurer les échanges entre l'Agence et l'écosystème culturel régional. Outil de dialogue piloté par la gouvernance, associant des collectivités de proximité et des opérateurs culturels, le comité contribue à identifier les axes utiles à la concrétisation d'une politique dynamique et partagée d'accompagnement des acteurs culturels en et hors territoire régional. Une quarantaine de membres constitueront ce comité consultatif qui n'a pas vocation à interférer dans les fonctions des organes statutaires.

L'Agence culturelle entreprend un projet privilégiant l'action territoriale en sollicitant très directement la **coopération culturelle intercommunale**. Cette dimension de la collaboration publique est à prendre en compte dans l'ajustement de ses outils de gouvernance. La gouvernance de l'agence est reconsidérée pour l'adapter aux nouvelles réalités partenariales (Implication de l'Etat, de collectivités territoriales et d'acteurs cultures) et territoriales.

Enfin, la question du statut (notion de membre adhérent) des bénéficiaires des services de l'agence sera traitée dans cette extension territoriale **afin de clarifier la nature et les relations** qui les unissent pour exclure tout rapport client/prestataire et **risquer de s'exposer à des conflits avec des prestataires et des requalifications fiscales**.

4. Une organisation au service d'un projet territorial

Pour entreprendre son projet, l'Agence culturelle Grand Est pense son organisation en tenant compte de l'envergure du territoire et des besoins en ressources supplémentaires pour réaliser ses programmes. L'échelle de son organisation sociale correspondra à l'ampleur des missions menées et aux spécificités des compétences qu'elle réclame. Le financement régional étant assuré en conséquences, le schéma organisationnel prévoit une **présence physique de l'Agence dans quatre points de la région pour assurer une proximité avec le milieu culturel et les**

collectivités locales. La gouvernance, l'équipe de direction et les services supports sont basés à Sélestat en Alsace quand les antennes en Lorraine (Epinal, Nancy et Metz) et en Champagne Ardenne (Chalons pour le parc et Reims) se composent de ressources d'animation en charge de la mise en œuvre des programmes opérationnels (spectacle vivant et action territoriale). L'évolution structurelle de l'organisation se veut modérée pour maintenir une dynamique d'action et une réactivité qui font la valeur ajoutée d'une agence. Elle s'est articulée également avec la restructuration du paysage des agences culturelles voulue par l'Etat et la Région dans le Grand Est.

AGENCE CULTURELLE GRAND EST
PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018- GLOBAL

CHARGES		2018	%	PRODUITS	2018	%
Pôle Gestion et Administration		324 361 €	10,1%	Ministère de la Culture (DRAC)	264 000 €	8,3%
Pôle communication ressources		424 889 €	13,3%	FRAC fonctionnement	113 670	
Pôle Cinéma & image animée		446 916 €	14,0%	FRAC activités	39 991	
Activités générales	166 855			FRAC activités éducatives	22 000	
BAT Lorraine & CA	174 000			FRAC actions territoriales proximité	9 339	
Bureau accueil tournages Alsace	106 061			FRAC gestion Collection	17 000	
VitaCulture		211 414 €	6,6%	FRAC maintenance collection	21 000	
				FRAC programme résidences	7 000	
				Pôle C & I Résidence écriture documentaire	5 000	
				Pôle SV accompagnement acteurs culturels	10 000	
				FRAC Hors les murs	19 000	
FRAC		558 267 €	17,5%	Conseil Régional Grand Est	2 185 363 €	68,4%
Pôle Techniques de la scène		468 676 €	14,7%	Activités générales	703 385	
				FRAC fonctionnement	209 427	
				FRAC activités	78 640	
				FRAC Hors les murs	19 000	
				Pôle Cinéma BAT Alsace	106 061	
				Pôle Cinéma BAT Lorraine	87 000	
				Pôle Cinéma BAT Champagne Ardennes	87 000	
				Mission Festivals	76 000	
				Maintenance Bâtiment	15 000	
Pôle Spectacle Vivant		628 347 €	19,7%	Pole Spectacle vivant Les Régionales	549 780	
Les Régionales	549 780			Espace Scènes d'Alsace	42 656	
Activités générales	78 567			VitaCulture fonct. et activités	131 414	
				VitaCulture fonds de compensation	80 000	
Espace Scènes d'Alsace		57 893 €	1,8%	Conseil Départemental du Bas-Rhin	240 000 €	7,5%
				Fonct. & activités	232 981	
				Espace Scènes d'Alsace	7 019	
Mission FESTIVALS		76 000 €	2,4%	Conseil Départemental du Haut-Rhin	180 000 €	5,6%
				Fonct. & activités	171 782	
				Espace Scènes d'Alsace	8 218	
TOTAL BUDGET GENERAL 2018		3 196 763 €	100%	AUTRES RESSOURCES	327 400 €	10,2%
TOTAL BUDGET GENERAL 2018		3 196 763 €	100%	TOTAL BUDGET GENERAL 2018	3 196 763 €	100%

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 1 - PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018- POLE GESTION ADMINISTRATION

CHARGES	2018	PRODUITS	2018
PLAN FORMATION PERSONNEL	10 000 €	SUBVENTIONS	312 161 €
		Conseil Régional Grand Est	190 911 €
		Conseil Départemental du Bas-Rhin	73 489 €
		Conseil Départemental du Haut-Rhin	47 761 €
FONCTIONNEMENT	314 361 €		
Achats	11 962 €		
Services extérieurs	26 318 €		
Autres services extérieurs	60 081 €		
Impôts et taxes	4 000 €		
Charges de personnel	212 000 €	AUTRES RESSOURCES	12 200 €
TOTAL - POLE GESTION ADMINISTRATION	324 361 €	TOTAL - POLE GESTION ADMINISTRATION	324 361 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 2 PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 POLE COMMUNICATION ET RESSOURCES

		2017	
CHARGES		PRODUITS	
		2018	2017
FONCTIONNEMENT		298 585 €	424 889 €
Achats		5 895 €	340 444 €
Services extérieurs		35 240 €	44 065 €
Autres services extérieurs		13 790 €	40 380 €
Impôts et taxes		16 660 €	
Charges de personnel		227 000 €	
ACTIVITES		126 304 €	
Communication institutionnelle		34 000	
Promotion des actions et ressources		37 000	
Plateforme numérique		45 804	
Formations		3 500	
Insertions presse		6 000	
TOTAL - POLE COMMUNICATION RESSOURCES		424 889 €	424 889 €
		TOTAL - POLE COMMUNICATION RESSOURCES	424 889 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 3 PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 - POLE CINEMA ET IMAGE ANIMEE / Activités générales

CHARGES	2018	PRODUITS	2018
FONCTIONNEMENT	126 267 €	SUBVENTIONS	159 855 €
Achats	4 582	Ministère de la Culture (DRAC)	5 000 €
Services extérieurs	8 580	Résidence écriture	5 000
Autres services extérieurs	2 405		
Impôts et taxes	4 700		
Charges de personnel	106 000		
PARTENARIATS PROJETS CULTURELS	19 752 €	Conseil Régional Grand Est	154 855 €
Action	1 530	Activités générales	142 855
Soutien à diff et écrit courts métrages	6 222	Accompagnement et tutorat	12 000
Comité de lecture et suivi tutoral	12 000		
FORMATION ACTEURS CULTURELS	20 836 €	AUTRES RESSOURCES	7 000 €
		Inscriptions stages	5 000
		Inscriptions Résidence écriture	2 000
TOTAL 1 - Act. gles - POLE CINEMA ET IMAGE ANIMEE	166 855 €	TOTAL 1 - Act. gles - POLE CINEMA ET IMAGE ANIMEE	166 855 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 3b PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 - POLE CINEMA BAT LORRAINE

CHARGES	2018	PRODUITS	2018
FONCTIONNEMENT LORRAINE	63 700 €		87 000 €
Achats	800 €		87 000 €
Services extérieurs	5 000 €		
Autres services extérieurs	6 200 €		
Impôts et taxes	4 000 €		
Charges de personnel	47 700 €		
PROGRAMME D' ACTIONS LORRAINE	23 300 €		
		SUBVENTIONS	
		Conseil Régional Grand Est	
TOTAL 2 - BAT LORRAINE & CA	87 000 €	TOTAL 2 - BAT LORRAINE & CA	87 000 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST
Tableau n° 3c PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 - POLE CINEMA BAT CHAMPAGNE ARDENNE

CHARGES	2018		PRODUITS	2018
FONCTIONNEMENT LORRAINE		63 700 €		
Achats		800 €		87 000 €
Services extérieurs (loyers et flux antenne)		5 000 €		87 000 €
Autres services extérieurs		6 200 €		
Impôts et taxes		4 000 €		
Charges de personnel		47 700 €		
PROGRAMME D' ACTIONS LORRAINE		23 300 €		
TOTAL 2 - BAT LORRAINE & CA		87 000 €	TOTAL 2 - BAT LORRAINE & CA	87 000 €
			SUBVENTIONS	
			Conseil Régional Grand Est	

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 3a PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 - GLOBAL POLE ET BUREAU ACCUEIL TOURNAGES ALSACE

CHARGES		2018	PRODUITS	2018
FONCTIONNEMENT			SUBVENTIONS	106 061 €
Achats		66 359 €	Conseil Régional Grand Est	106 061 €
Services extérieurs		712 €		
Autres services extérieurs		9 783 €		
Impôts et taxes		3 034 €		
Charges de personnel		3 830 €		
		49 000 €		
PROGRAMME D' ACTIONS		39 702 €		
TOTAL 3d- BAT Alsace		106 061 €	TOTAL 3d - BAT Alsace	106 061 €
TOTAL 3b- BAT Lorraine		87 000 €	TOTAL 3b - BAT Lorraine	87 000 €
TOTAL 3c BAT Champagne Ardennes		87 000 €	TOTAL 3c - BAT Champagne Ardennes	87 000 €
TOTAL 3- Act. Générales du POLE		166 855 €	TOTAL 3 - Act. générales du POLE	166 855 €
TOTAL GENERAL 1+2+3+4		446 916 €	TOTAL GENERAL 1+2+3+4	446 916 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 4 PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018- VITACULTURE

		2018	2017
CHARGES		2018	2017
PRODUITS		2018	2017
FONCTIONNEMENT	SUBVENTIONS	131 414 €	131 414 €
Achats	Conseil Régional Grand Est	2 500 €	131 414 €
Services extérieurs	Fonctionnement et Actions	11 000 €	
Autres services extérieurs		14 184 €	
Impôts et taxes		2 000 €	
Charges de personnel		38 230 €	
SITE INTERNET COMMUNICATION DIFFUSION EDITIONS SALONS		63 500 €	
FONDS DE COMPENSATION	CONSEIL REGIONAL ALSACE	80 000 €	80 000 €
	Fonds de compensation		80 000
TOTAL - VITACULTURE	TOTAL - VITACULTURE	211 414 €	211 414 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST
Tableau n° 5 PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 FRAC ALSACE

CHARGES		2018	PRODUITS	2018
FONCTIONNEMENT		332 435 €	SUBVENTIONS	556 067 €
Achats		42 420 €	Ministère de la Culture (DRAC)	249 000 €
Services extérieurs		35 470 €	Fonctionnement	113 670
Autres services extérieurs		12 288 €	Programme d'activités	39 991
Impôts et taxes		10 000 €	Actions éducatives	22 000
Charges de personnel		232 257 €	Gestion de la collection	17 000
			Maintenance de la collection	21 000
			Résidence croisées Alsace/Québec	7 000
PROJET ARTISTIQUE ET CULTUREL		225 832 €	Actions territoriales proximité	9 339
Programme d'activités		1 47 293	Projets hors les murs	19 000
Formations acteurs culturels		2 200		
Résidences croisées Alsace/Québec		7 000		
Activités milieu scolaire		22 000		
Maintenance et gestion de la collection		38 000		
Actions territoriales proximité		9 339		
			Conseil Régional Grand Est	307 067 €
			Fonctionnement	209 427
			Programme d'activités	78 640
			Projets hors les murs	19 000
TOTAL - FRAC ALSACE		558 267 €	AUTRES RESSOURCES	2 200 €
TOTAL - FRAC ALSACE		558 267 €	TOTAL - FRAC ALSACE	558 267 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 6 PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018- POLE TECHNIQUES DE LA SCENE

		2018	2018
CHARGES	PRODUITS		
FONCTIONNEMENT	SUBVENTIONS	438 676 €	163 676 €
Achats	Conseil Régional Grand est	33 575 €	20 321 €
Services extérieurs	Fonctionnement et formations	99 212 €	5 321
Autres services extérieurs	Crédits entretien bâtiment	13 189 €	15 000
Impôts et taxes	Conseil Départemental 67	15 200 €	79 723 €
Charges de personnel	Conseil Départemental 68	250 500 €	63 632 €
Dotations aux amortissements		27 000 €	
FORMATION ACTEURS CULTURELS	AUTRES RESSOURCES	30 000 €	305 000 €
	Inscriptions stages		25 000
	Prestations de services Parc		280 000
TOTAL - POLE TECHNIQUES DE LA SCENE	TOTAL - POLE TECHNIQUES DE LA SCENE	468 676 €	468 676 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 7 PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 - POLE SPECTACLE VIVANT / Les Régionales

CHARGES		2018	PRODUITS	2018
FONCTIONNEMENT		335 180 €	SUBVENTIONS	549 780 €
Achats		4 599 €	Conseil Régional Grand Est	549 780 €
Services extérieurs		14 981 €		
Autres services extérieurs		20 600 €		
Impôts et taxes		15 000 €		
Charges de personnel		280 000 €		
ACTIVITES		214 600 €		
Appuis techniques		32 000		
Aide à la diffusion artistique		85 000		
Mobilité des publics		1 200		
Médiation		60 000		
Journées Off		4 400		
Outils et ressources		7 000		
Editions et Communications		25 000		
TOTAL 1 - POLE SPECTACLE VIVANT Les Régionales -		549 780 €	TOTAL 1 - POLE SPECTACLE VIVANT Les Régionales -	549 780 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 7 Bis - PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 - SPECTACLE VIVANT

CHARGES		2018	PRODUITS	2018
FONCTIONNEMENT				
Achats		5 043 €	SUBVENTIONS	77 567 €
Services extérieurs		546 €	Ministère de la Culture (DRAC)	10 000 €
Autres services extérieurs		3 760 €	Accompagnement structuration des acteurs culturels	10 000
		737 €		
			Conseil Régional Grand Est	11 854 €
			Conseil Départemental du Bas-Rhin	35 704 €
			Conseil Départemental du Haut-Rhin	20 009 €
AUTRES ACTIVITES		73 524 €	AUTRES RESSOURCES	1 000 €
Accompagnement des acteurs culturels		60 700	Inscriptions stages	1 000
Accompagnement des projets culturels		12 824		
TOTAL 2 - Activités générales - SPECTACLE VIVANT		78 567 €	TOTAL 2 - Activités générales - SPECTACLE VIVANT	78 567 €
TOTAL 1 - Régionales - SPECTACLE VIVANT		549 780 €	TOTAL 1 - Régionales - SPECTACLE VIVANT	549 780 €
TOTAL GENERAL SPECTACLE VIVANT		628 347 €	TOTAL GENERAL SPECTACLE VIVANT	628 347 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 8 PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 ESPACE SCENES D'ALSACE

CHARGES		2018	PRODUITS	2018
FONCTIONNEMENT		57 893 €	SUBVENTIONS	57 893 €
Achats		10 488 €	Conseil Régional Grand Est	42 656 €
Services extérieurs		14 420 €	Conseil Départemental du Bas-Rhin	7 019 €
Autres services extérieurs		1 285 €	Conseil Départemental du Haut-Rhin	8 218 €
Impôts et taxes		1 500 €		
Charges de personnel		30 200 €		
TOTAL - ESPACE SCENES D'ALSACE		57 893 €	TOTAL - ESPACE SCENES D'ALSACE	57 893 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 9 PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 - Mission FESTIVALS

		2018	2018
CHARGES			PRODUITS
FONCTIONNEMENT LORRAINE		56 000 €	
Achats		800 €	76 000 €
Services extérieurs		3 000 €	76 000 €
Autres services extérieurs		500 €	
Impôts et taxes		4 000 €	
Charges de personnel		47 700 €	
PROGRAMME D' ACTIONS		20 000 €	
TOTAL - Mission Festivals		76 000 €	TOTAL - Mission Festivals
			76 000 €

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Tableau n° 10 PRE BUDGET PREVISIONNEL 2018 D'INVESTISSEMENTS

CHARGES	2018	PRODUITS	2018
Programme de modernisation	370 000 €	SUBVENTIONS	535 000 €
Matériels et équipements Sélestat	220 000	Conseil Régional Grand Est	420 000 €
Matériels et équipements Chalons	150 000	Matériels et équipements Sélestat	220 000
		Matériels et équipements Chalons	150 000
		Acquisition oeuvres d'art FRAC Alsace	50 000
Acquisition d'oeuvres d'art	165 000 €		
		Ministère de la Culture (D.R.A.C. Alsace)	115 000 €
		Acquisition oeuvres FRAC Alsace	115 000
TOTAL - INVESTISSEMENTS	535 000 €	TOTAL - INVESTISSEMENTS	535 000 €